

# Género y Labores Policiales

Lisa Denney



### **Sobre la autora**

Lisa Denney es investigadora en cuestiones de seguridad y justicia en el desarrollo internacional, centrándose, en particular, en las experiencias de mujeres. Ha trabajado en programas en África subsahariana, Asia sudoriental y el Pacífico. Es investigadora principal del Instituto de Seguridad Humana y Cambio Social de la Universidad La Trobe e investigadora asociada del Instituto de Desarrollo de Ultramar. Tiene un doctorado (PhD) en política internacional de la Universidad de Aberystwyth.

### **Editora**

Megan Bastick, DCAF

### **Reconocimiento**

La autora agradece a los y las expertos y profesionales en materia de género y labor policial que generosamente brindaron su tiempo para participar en las entrevistas y revisiones que han servido de base a este instrumento. Un agradecimiento especial a Claudia Baroni, Babar Bashir, Estela Bulku, Tamas Dombos, Judhi Kristiani, Hawa Tina Momoh, Tony Murney, Eleanor Nwadinobi, Ashim Pandey, Nicola Popovic y Edward Snajdr.

La autora, DCAF, OSCE/ODIHR y ONU Mujeres quieren expresar su agradecimiento a todas las personas que contribuyeron con este proyecto. Entre ellas, las personas que revisaron e hicieron aportaciones a los borradores de esta Herramienta: Will Bennett, Khamsavath Chanthavysouk (Comité Internacional de Rescate), Mangai Natarajan (City University Nueva York), Johann Rebert (La Fundación Asia), Brad Orchard y colegas en ONU Mujeres, Graziella Pavone (OSCE/ODIHR) y Ann Blomberg, Adam Bycroft, Paulo Costa, Kurt Eyre, Lorraine Serrano y Kossiwa Tossoukpe (DCAF).

El DCAF reconoce el apoyo de Suiza, Suecia y el DfID del Reino Unido en la producción de esta Caja de Herramientas.

Publicado en Suiza por el Centro de Ginebra para la Gobernanza del Sector de Seguridad (DCA).

DCAF Ginebra

PO Box 1360

CH-1211 Ginebra 1

Suiza

Traducción del inglés: Francis C. Bennaton

Revisión de la traducción: Juan Ignacio Mena

Diseño: Alice Lake Hammond (alichel.co)

Diagramación en español: Antonio Mena (antoniomena.ec)

Fotografía de portada: Personal de mantenimiento del orden público participando en un ejercicio interactivo para identificar diferentes tipos de violencia, como parte de una capacitación sobre manejo de casos de violencia doméstica organizada por la Misión de la OSCE en Moldavia, en abril de 2016 © OSCE/Igor Schimbător.

© DCAF, OSCE/ODIHR, ONU Mujeres fomentan el uso, la traducción y la difusión de esta publicación. Sin embargo, pedimos que reconozca y cite los materiales y no altere el contenido.

Citar como: DCAF, OSCE/ODIHR, ONU Mujeres (2019) "Género y Labores Policiales", en la *Caja de Herramientas de Género y Seguridad*, Ginebra: DCAF, OSCE/ODIHR, ONU Mujeres.

ISBN 92-9222-533-2

Esta Caja de Herramientas se publicó con el apoyo de la Oficina para Instituciones Democráticas y Derechos Humanos de la OSCE (OSCE/ODIHR). Su contenido no refleja necesariamente la política y la posición de OSCE/ODIHR.

Este documento fue publicado originalmente por DCAF, OSCE/ODIHR y ONU Mujeres en 2019 en inglés como "Policing and Gender, in Gender and Security Toolkit, Geneva: DCAF, OSCE/ODIHR, UN Women.". Esta versión en español es una traducción no oficial, elaborada y publicada por DCAF. Su contenido no refleja necesariamente la política y la posición de OSCE/ODIHR. Cuando existan diferencias en el texto, consulte la publicación original en inglés como la versión definitiva y oficial.

# Caja de Herramientas de Género y Seguridad de DCAF, OSCE/ODIHR, ONU Mujeres

Esta Herramienta es parte de la *Caja de Herramientas de Género y Seguridad* de DCAF, OSCE/ODIHR, ONU Mujeres que contiene nueve Herramientas y varias Notas de Síntesis.

## Herramientas:

1. Género, Gobernanza del Sector de Seguridad y Reforma del Sector de Seguridad
2. Género y Labores Policiales
3. Género y Defensa
4. Género y Justicia
5. Género y Centros de Privación de Libertad
6. Género y Control de Fronteras
7. Género y Supervisión Parlamentaria del Sector de Seguridad
14. Género y Labores de Inteligencia
15. Integración de Género en el Diseño y Monitoreo de Proyectos en el Sector de Justicia y Seguridad

## Documentos de Orientación Política:

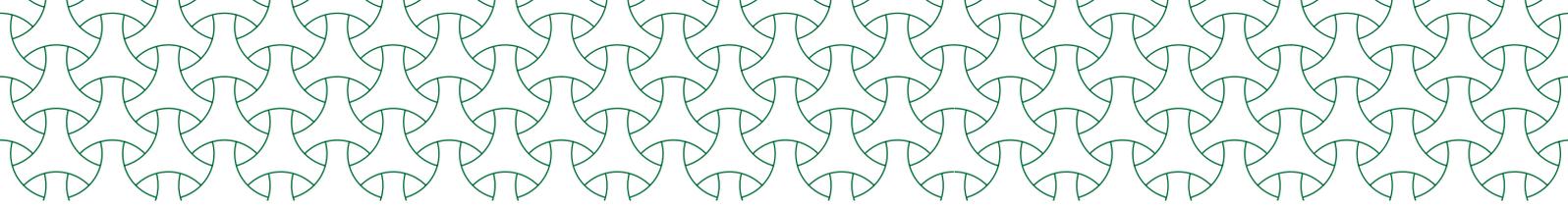
Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, el Sector de Seguridad y la Igualdad de Género  
Un Enfoque de Gobernanza del Sector de Seguridad para las Mujeres, la Paz y la Seguridad  
Género, Prevención del Extremismo Violento y Lucha contra el Terrorismo  
Género y Regulación de la Seguridad Privada

Además, un Compendio de Leyes Internacionales y Regionales e Instrumentos Relativos a la Igualdad de Género y el Sector de Justicia y Seguridad se encuentra disponible en línea.

La *Caja de Herramientas de Género y Seguridad* se basa en la *Caja de Herramientas sobre Género y Reforma del Sector de Seguridad* de DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRAW que se publicó en 2008. Las siguientes Herramientas de Género y Reforma del Sector de Seguridad pueden utilizarse junto con esta Caja de Herramientas:

8. Género y Formulación de Políticas de Seguridad Nacional
9. Género y Supervisión desde la Sociedad Civil del Sector de Seguridad
11. Género y Diagnóstico, Monitoreo y Evaluación de la Reforma del Sector de Seguridad
12. Capacitación sobre Género para el Personal del Sector de Seguridad
13. Aplicación de las Resoluciones sobre las Mujeres, la Paz y la Seguridad en la Reforma del Sector de Seguridad

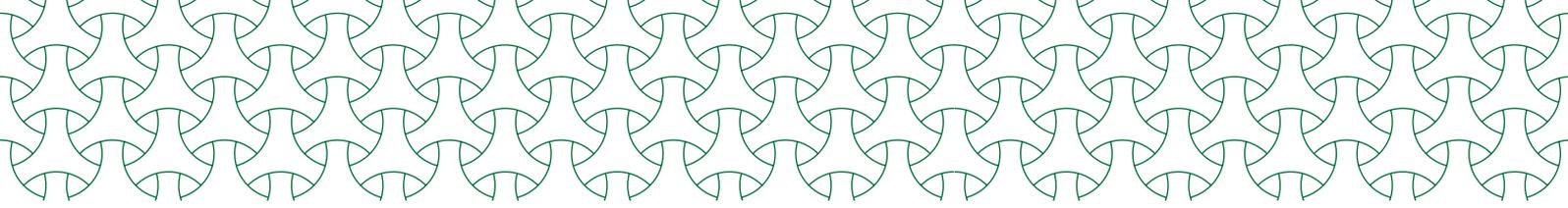




# Índice

<b>1. Generalidades</b> . . . . .	<b>1</b>
1.1 Cambios en el último decenio . . . . .	1
1.2 La audiencia de esta Herramienta . . . . .	2
1.3 Descripción de esta Herramienta . . . . .	3
1.4 Cómo es un servicio policial que promueve la igualdad de género . . . . .	4
1.5 Cómo obtener un servicio policial que promueva la igualdad de género . . . . .	4
<b>2. ¿Por qué es importante la igualdad de género e integrar una perspectiva de género en la labor policial?</b> . . . . .	<b>7</b>
2.1 Una sociedad con igualdad de género es una sociedad más segura que respeta el estado de derecho . . . . .	7
2.2 La perspectiva de género vuelve la labor policial más eficaz . . . . .	9
2.3 Un servicio policial diverso y representativo es más accesible y eficaz . . . . .	10
<b>3. ¿Cómo sería una labor policial que promueve la igualdad de género e integrar una perspectiva de género?</b> . . . . .	<b>17</b>
3.1 La labor policial está orientada a la provisión de servicios y se enfoca en la prevención de delitos en colaboración con las comunidades en toda su diversidad . . . . .	17
3.2 Los delitos contra toda persona se tratan con seriedad como una labor policial central y se atienden con sensibilidad, en coordinación con otros servicios de apoyo . . . . .	18
3.3 Los servicios policiales son diversos, y las mujeres ocupan un lugar prominente . . . . .	18
3.4 La cultura organizativa y administración de la policía valoran la diversidad, la igualdad y la inclusión y son modelo de masculinidades positivas . . . . .	19
3.5 Un control firme, eficaz e independiente de la policía se acoge con gran satisfacción . . . . .	19
<b>4. ¿Cómo puede la labor policial fomentar la igualdad de género e integrar una perspectiva de género?</b> . . . . .	<b>21</b>
4.1 Condiciones para el éxito . . . . .	21
4.2 Ser un servicio más diverso y representativo . . . . .	23
4.3 Responder mejor a las necesidades de seguridad de género . . . . .	31
4.4 Cambiar las expectativas sociales y los prejuicios sobre el género . . . . .	40

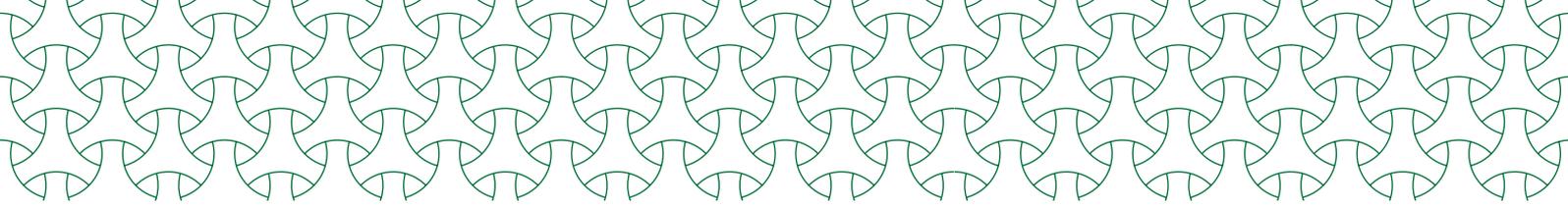
5. Estudios de caso . . . . .	45
Estudio de caso 1: La unidad de género y la estrategia de género de la Policía Civil Palestina . . . . .	45
Estudio de caso 2: Reclutamiento y ascenso de mujeres policías en Sudáfrica . . . . .	46
Estudio de caso 3: Asociación entre la policía y la sociedad civil para la capacitación en materia de violencia doméstica en Kazajstán . . . . .	47
Estudio de caso 4: Formación para hacer frente a los delitos de odio hacia personas LGBTI en Hungría . . . . .	48
Estudio de caso 5: Estaciones de policía para mujeres en Brasil e India . . . . .	49
Estudio de caso 6: La Iniciativa de Seguridad Comunitaria de la OSCE en Kirguistán . . . . .	51
Estudio de caso 7: Capacitación sobre masculinidad para la Policía de Pakistán . . . . .	52
6. Preguntas guía para la autoevaluación institucional . . . . .	55
7. Recursos adicionales. . . . .	61



# Siglas

<b>AWPU</b>	unidad de policía integrada solo por mujeres (AWPU, por sus siglas en inglés)
<b>CSI</b>	Iniciativa de Seguridad Comunitaria (CSI, por sus siglas en inglés)
<b>DMs</b>	<i>Delegacias de Mulher</i>
<b>FSU</b>	Universidad Estatal de Florida (FSU, por sus siglas en inglés)
<b>VG</b>	violencia de género
<b>LGBTI</b>	lesbianas, gays, bisexuales, personas transgénero o intersexuales
<b>ONG</b>	organización no gubernamental
<b>PCP</b>	Policía Civil Palestina
<b>SAPS</b>	Servicios Policiales de Sudáfrica (SAPS, por sus siglas en inglés)
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>VCMN</b>	violencia contra las mujeres y las niñas





# 1. Generalidades

Diez años han transcurrido desde la publicación de *Gender and Security Sector Reform (SSR) Toolkit* de DCAF, OSCE/ODIHR y UN-INSTRAW, incluida su Herramienta sobre Género y Reforma Policial. Mucho ha cambiado desde entonces, y esto ha generado la necesidad de una herramienta actualizada. Lo que ha cambiado menos es la experiencia de muchas personas en todo el mundo, con servicios policiales que permanecen infradotados para responder a sus diferentes necesidades. Con demasiada frecuencia, los grupos marginalizados, incluyendo mujeres, niños y niñas, personas lesbianas, gais, bisexuales, transgénero e intersexuales (LGBTI) y personas que pertenecen a minorías étnicas o religiosas reciben un mal servicio, negligencia o incluso abuso en manos de los servicios de la policía que se supone deberían protegerlos. Estas experiencias se ven exacerbadas por estereotipos de género que crean ideas rígidas sobre los roles y expectativas de hombres y mujeres. Debido a estos estereotipos, se continúa con poca representación de mujeres en la policía, así como también la idea de que la labor policial es una cuestión masculina. Esto significa que los servicios policiales están fracasando en captar competencias valiosas que podrían ayudar a proveer una labor policial más sensible al género y de mejor calidad, así como una sociedad más segura para todos.

Alcanzar la igualdad de género en la labor policial y a través de ella, no es solamente incrementar el número de mujeres. Se trata de transformar las relaciones de poder que sostienen la desigualdad y la violencia basada en género (VG). Se trata de proteger los derechos humanos de todas las personas y favorecer su plena contribución a la vida pública. Se espera que los servicios de la policía integren una perspectiva de género en virtud de las obligaciones legales internacionales y nacionales; sin embargo, también se requiere para lograr una labor policial más eficaz, sociedades más seguras y un estado de derecho más fuerte. Esta nueva *Caja de Herramientas de Género y Seguridad* de DCAF, OSCE/ODIHR y ONU Mujeres recopila todas las lecciones principales de los últimos diez años en la promoción de la igualdad de género en el sector de justicia y seguridad. El objetivo de la Caja de Herramientas es compartir las buenas prácticas nuevas y emergentes, reflexionar sobre cómo se han logrado los éxitos para incrementar la igualdad de género y avanzar en el pensamiento sobre la integración de la perspectiva de género en las instituciones del sector de justicia y seguridad. Esta Herramienta establece una visión y estrategias para intensificar los esfuerzos de la integración de una perspectiva de género y avanzar en la igualdad de género en la labor policial.

## 1.1 Cambios en el último decenio

En el último decenio se puede identificar una serie de cambios en materia de género y labor policial. Muchas políticas y estrategias nacionales e institucionales de género han evolucionado, pasando de un enfoque centrado exclusivamente en mujeres a considerar también cómo las masculinidades (construcciones sociales sobre el significado de masculi-

---

Imagen: Mary Sebastian, oficial de la policía ghanesa de la Operación Híbrida UA/ONU en Darfur, con escolares en el campamento El Sereif para personas internamente desplazadas, 2014 © UN

nidad) refuerzan la desigualdad de género. Muchas personas defensoras de la igualdad de género reflexionan actualmente sobre las relaciones entre el género y la orientación sexual, la identidad de género y la expresión de género. La discriminación y violencia en contra de las personas LGBTI se consideran una expresión de la misma dinámica que sustenta la desigualdad de género. En los análisis contemporáneos sobre género, también se reconoce la interseccionalidad como algo más central: la idea de que existen múltiples formas de discriminación cuando el género interactúa con la raza, etnicidad, clase, religión y otros factores para crear niveles de desigualdad que estructuran las posiciones relativas de las personas.

Los debates sobre reforma institucional, incluyendo de la policía, se han alejado de las mejores prácticas y formas institucionales ideales y han reconocido la necesidad de reformas más graduales y realistas. Esto ha significado una menor adopción de enfoques orientados a la búsqueda de soluciones y mayor compromiso con procesos de cambio dirigidos localmente que construyen sobre lo que ya funciona. Se ha visto un incremento de enfoques que se centran en los problemas de la reforma policial, en vez de un fortalecimiento institucional genérico.<sup>1</sup> Para el tema de género y labor policial esto significa menos preocupación por lo ideal y mayor atención a lo que es prácticamente posible, así como un enfoque en las formas de trabajo: el *cómo* y el *qué*.

Además, con este alejamiento de las formas institucionales ideales, se ha reconocido cada vez más que, en algunos contextos, las entidades no estatales que brindan servicios de características policiales pueden jugar un papel en la provisión de servicios seguridad.<sup>2</sup> Si bien esta Herramienta continúa centrada principalmente en las instituciones estatales que aplican la ley, la importancia de la policía no estatal no puede ignorarse.

El cuadro 1 explica el significado de “policía” y “labor policial” en esta Herramienta.

## 1.2 La audiencia de esta Herramienta

Dentro de los servicios policiales, esta Herramienta está dirigida hacia un nivel más político que operativo, con pertinencia para los altos mandos de la policía, unidades de género y quienes se interesan en mejorar la efectividad de la policía mediante la integración de una perspectiva de género. Si bien quienes se dedican a los servicios policiales son un público clave para esta Herramienta, está dirigida a un público muy amplio; entre ellos, parlamentos, departamentos de gobierno con responsabilidades de labor policial, organizaciones de la sociedad civil, agencias para el desarrollo, proveedores internacionales de asistencia policial y profesionales de investigación que trabajan para mejorar la labor policial y la igualdad de género. La reforma policial no es únicamente la labor de quienes prestan servicios policiales, sino de un conjunto más amplio de actores que apoyan e influyen la policía y su entorno operativo.

Esta herramienta expone *una serie de opciones* para la integración de una perspectiva de género y la promoción de la igualdad de género dentro de todas las labores policiales, que aprovecha la experiencia de diversos contextos. Si bien ofrece orientación en forma de ejemplos y listas de verificación que se inspiran en buenas prácticas de diversos ámbitos, lo que es pertinente diferirá según el tiempo y lugar y requiere adaptación. Por esa razón, la Herramienta establece también importantes condiciones para conseguir avances.

La Herramienta tiene un alcance global. La integración de una perspectiva de género es adecuada para los servicios policiales en todos los países, independientemente de los niveles de desarrollo. La igualdad de género continúa siendo un reto en todo el mundo, incluyendo - y en ciertos casos, especialmente - para los servicios policiales. Además, en varios contextos, los servicios policiales se enfrentan a una crisis de legitimidad en países frágiles de ingresos bajos, medios y altos. Teniendo en cuenta el doble desafío que representa la igualdad de género y una labor policial de calidad, esta Herramienta intenta encontrar formas contextualmente apropiadas para mejorar la labor policial y la igualdad de género globalmente y aprender de diversas prácticas para conseguirlo.

### Cuadro 1: Policía y Labor Policial

“Policía” se refiere a una entidad que aplica la ley o un proveedor de seguridad estatal con la tarea principal de proteger a las personas y la propiedad a través asistencia pública, aplicación de la ley, control y prevención de la delincuencia y mantenimiento del orden público. Goldstein (1977) presenta una definición más amplia que pretende capturar las diversas funciones que realiza la policía):

1. prevenir y controlar conductas reconocidas en general como amenazas a la vida y la propiedad (delitos serios)
2. ayudar a las personas que están en peligro de sufrir daños físicos, como víctimas de un ataque delictivo
3. proteger las garantías constitucionales como el derecho de libertad de expresión y de reunión
4. facilitar el movimiento de personas y vehículos
5. asistir a las personas que no pueden cuidarse a sí mismas: personas intoxicadas, adictas, con enfermedades mentales, con discapacidades físicas y los ancianos y jóvenes
6. resolver conflictos, ya sea entre personas, grupos de personas, o personas y su gobierno
7. identificar problemas que tienen el potencial de volverse más serios para la ciudadanía como personas individuales, la policía y el gobierno
8. crear y mantener un sentimiento de seguridad en la comunidad.

En esta Herramienta, “policía” es un término genérico utilizado para todos los servicios públicos autorizados y/o controlados, a los que el Estado otorga la responsabilidad de mantener la ley y el orden público y que están facultados por el estado para utilizar la fuerza y/o poderes especiales para estos fines.

Muchas de las recomendaciones provistas en esta Herramienta pueden también aplicarse a la *gendarmería*, las fuerzas militares o paramilitares encargadas con deberes policiales entre las poblaciones civiles (en algunos países llamada guardia civil o *carabineros*).

“Labor policial” tiene un alcance mucho más amplio que la aplicación de la ley del Estado, ya que incluye todas las actividades que mantienen el orden social y las leyes normas que rigen la vida en sociedad. La labor policial puede por consiguiente estar a cargo de diferentes agentes: quizás los más comunes son las agencias de aplicación de la ley de estado; pero también los proveedores no oficiales o no estatales, tales como autoridades consuetudinarias, agentes de seguridad privada y grupos comunitarios. Por consiguiente, labor policial se refiere a la *función* de proveer seguridad y protección, más que a especificar la *forma* en la que esta labor se realiza.

Las empresas de seguridad privada se analizan en el documento de orientación política sobre “Género y regulación de la seguridad privada”.

*Fuentes: DCAF (2015) “La Policía”, RSS Serie de Documentos Informativos, Ginebra; DCAF; H. Goldstein (1977) Policing a Free Society, Cambridge, MA: Ballinger, p. 23; T. Bierschenk (2016) “Police and state”, en B. Bradford, B. Jauregui, I. Loader y J. Steinberg (edit.) The Sage Handbook of Global Policing, Londres: Sage, p. 156.*

## 1.3 Descripción de esta Herramienta

Esta Herramienta se divide en seis partes adicionales, estableciendo en:

- ◆ la **Sección 2**, por qué la importancia de una perspectiva de género para la labor policial
- ◆ la **Sección 3**, cómo es un servicio policial que promueve la igualdad de género e integra una perspectiva de género
- ◆ la **Sección 4**, cómo pueden los servicios policiales promover la equidad de género e integrar una perspectiva de género
- ◆ la **Sección 5**, estudios de caso que permiten extraer enseñanzas de contextos específicos
- ◆ la **Sección 6**, sugerencias para evaluar la integración de género en un servicio policial
- ◆ la **Sección 7**, otras fuentes de recursos útiles.

Las demás Herramientas y Notas de Síntesis de esta Caja de Herramientas se centran en otras cuestiones de justicia y seguridad y en la provisión y temáticas (véase la página i). La intención es que la Caja de Herramientas se utilice en su conjunto, y que quienes la lean pasen de las Herramientas a las Notas de Síntesis para encontrar más detalles sobre los asuntos que les interesan.

## 1.4 Cómo es un servicio policial que promueve la igualdad de género

La policía tiene la responsabilidad de garantizar que todas las personas sean tratadas con respeto en todo momento y que los delitos cometidos en su contra sean atendidos con seriedad, cualquiera que sea su género. Esto puede influir de manera importante en la equidad procesal, contribuyendo a la legitimidad del sistema de justicia y aumentando la confianza y la cooperación del público. El tratamiento sensible de los delitos de VG, en particular, contribuye a una sociedad en la cual no se tolera la discriminación ni la VG y en la que la igualdad es posible.\*

La labor policial que promueve la igualdad de género está orientada a la ciudadanía, atiende las necesidades e intereses de todos y presta atención a los grupos que históricamente han sido marginados, como mujeres, niñas y personas LGBTI. Este tipo de labor policial está respaldada por un servicio de policía representativo y respetuoso, con una cultura de diversidad, igualdad e inclusión. La policía está sujeta a fuertes controles internos y a una supervisión independiente para mantener el profesionalismo y altos estándares.

## 1.5 Cómo obtener un servicio policial que promueva la igualdad de género

La obtención de un servicio policial que contribuya a la igualdad de género sigue diferentes caminos en diferentes contextos. De hecho, tres enfoques han dado lugar a un extenso catálogo de experiencias de las cuales se puede aprender.

### Convertirse en un servicio más respetuoso y representativo

Un servicio de policía más representativo aprovecha mejor la amplitud de las capacidades y cualidades disponibles, mejorando la calidad general de la policía. También contribuye a mejorar la comunicación, la confianza y la respuesta de la policía a los delitos que tengan que ver con géneros marginados.

Mejorar la representación requiere de un análisis de género de la fuerza laboral de la policía, así como entender cómo se representa y se experimenta la labor policial entre los diferentes géneros con el fin de determinar los patrones de selección del personal, retención y ascenso. Esto puede implicar medidas para seleccionar, retener y ascender de puesto a más mujeres, más personas LGBTI y/o mujeres y hombres de grupos minoritarios, lo cual puede incluir cupos, campañas dirigidas y el establecimiento de una infraestructura sensible al género. La utilización de asociaciones policiales puede facilitar redes, programas de tutoría y apoyo entre pares para géneros marginados dentro de la policía. En términos más generales, la cultura institucional del servicio de policía debe adecuarse para acoger una composición de género más diversa, que incluya asegurar la participación inclusiva en la adopción de decisiones de la organización.

### Responder mejor a las necesidades de seguridad relacionadas con género

Al responder mejor a las diferentes necesidades de seguridad y experiencias de hombres, mujeres, niñas y niños, incluyendo personas LGBTI, se puede obtener una mejor labor policial e igualdad de género. Al hacerlo se crea una comunidad más segura, favoreciendo así la contribución de todas las personas de la sociedad y eliminando un obstáculo importante para la igualdad. Existe una serie de opciones para integrar una perspectiva de género a la respuesta de la policía, entre ellas, sistemas y procedimientos que incorporan el análisis

---

\* Para los propósitos de esta Caja de Herramientas la frase “violencia basada en género” (VG) se utiliza para hacer referencia a todos los actos dañinos perpetrados contra una persona debido a presunciones normativas sobre su género. La VG es un término genérico para todo acto perjudicial que se comete en contra de la voluntad de una persona y se basa en diferencias atribuidas socialmente (género) entre hombres y mujeres. La naturaleza y alcance de los diferentes tipos específicos de VG varían de unas culturas a otras, y de unos países y regiones a otras. Ejemplos de violencia de género son la violencia sexual, la explotación/abuso sexual y la prostitución forzada; la violencia doméstica; la trata de personas; el matrimonio forzado o prematuro; las prácticas tradicionales dañinas como la mutilación genital femenina; los asesinatos por cuestiones de honor; la herencia de viudas; y la violencia homofóbica y transfóbica.

Ver: UN Women (2019), “Gender equality glossary”, <https://trainingcentre.unwomen.org/mod/glossary/view.php?id=36> (consultado el 6 de septiembre de 2019); Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (2011) “Discriminatory laws and practices and acts of violence against individuals based on their sexual orientation and gender identity”, UN DOC. A/HRC/19/4 17 de noviembre, párr. 20.

de género en operaciones, y políticas y procedimientos operacionales relacionados con los delitos de VG.

Las unidades o puntos focales de género de la policía pueden facilitar la introducción de la experiencia en género a la labor policial. Capacitaciones –por ejemplo, sobre masculinidad, género, derechos humanos, y respuesta a la VG – puede mejorar las habilidades y conocimientos de los agentes. La actividad policial comunitaria puede orientar a la policía a centrarse más en la ciudadanía y la prevención del delito. Otras estrategias para mejorar la respuesta de la policía a las necesidades de seguridad con perspectiva de género son el uso de estaciones especializadas o unidades de la mujer y redes de enlace para personas LGBTI. El control interno y los mecanismos de supervisión independientes juegan un papel crítico en el establecimiento y aplicación de estándares sólidos de integridad que protejan los derechos de todas las personas. Finalmente, el trabajo con entidades proveedoras policiales no estatales puede ayudar a mejorar la respuesta con perspectiva de género y a crear vínculos entre el estado y actores policiales no estatales. Sin embargo, todas estas medidas también tienen limitaciones importantes.

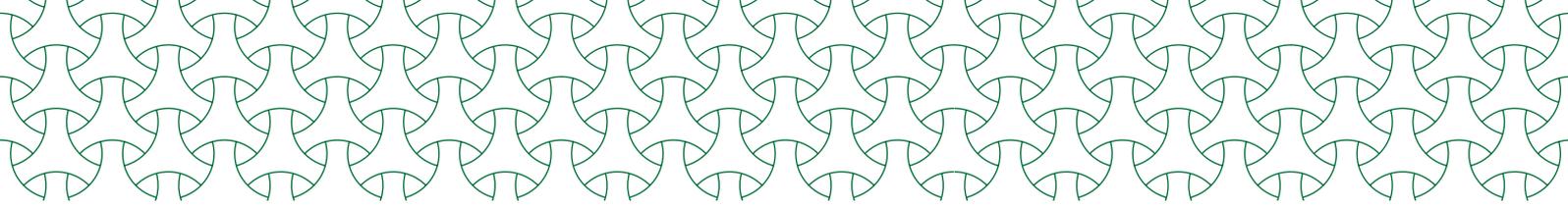
### Cambiar las expectativas y sesgos de la sociedad sobre el género

Los servicios policiales son un reflejo de la sociedad a la que pertenecen y por lo tanto el cambio en la policía depende, en parte, de los cambios en la sociedad. La policía puede apoyar o dirigir campañas de sensibilización que cuestionen los prejuicios, los sesgos y estereotipos de género, pongan de relieve ejemplos a seguir y promuevan el diálogo. Si bien el trabajo sobre género se ha centrado en mujeres y niñas, también es importante trabajar con hombres y niños. Los servicios policiales pueden incidir en la lucha contra los estereotipos inadecuados, que fomentan las desigualdades que se encuentran en el centro de la discriminación por motivos de género.

### Referencias

1. Ver M. S. Grindle (2007) “*Good enough governance revisited*”, *Development Policy Review*, 25(5), pp. 533–574; Unidad de Estabilización (2014) “*Policing the context: principles and guidance to inform international police assistance*”, Londres: Oficina de Asuntos Extranjeros y de la Mancomunidad, Ministerio de Defensa y Departamento para el Desarrollo Internacional; T. Kelsall (2011) “*Going with the grain in African development?*”, *Development Policy Review*, 29(1), pp. 223–251; S. Unsworth (2010) “*An upside down view of governance*”, Brighton: Instituto de Estudios para el Desarrollo; M. Andrews, L. Pritchett y M. Woolcock (2012) “*Escaping capability traps through problem driven iterative adaptation (PDIA)*”, Working Paper 299, Washington, DC: Centro para el Desarrollo Global.
2. P. Albrecht y H. M. Kyed (eds) (2015) *Policing and the Politics of Order-Making*, Abingdon: Routledge; P. Jackson and S. Bakrania (2018) “*Is the future of SSR non-linear?*”, *Journal of Intervention and Statebuilding*, 12(1), pp.11–30.





## 2. ¿Por qué es importante la igualdad de género e integrar una perspectiva de género en la labor policial?

La consecución de la igualdad de género responde tanto a una obligación legal internacional como a la necesidad de alcanzar los objetivos nacionales de desarrollo. Para los servicios policiales, la integración de una perspectiva de género es fundamental para la protección de los derechos en el lugar de trabajo y conseguir una labor policial más eficaz, sociedades más seguras y un estado de derecho más sólido. Esto se explica porque el logro de la igualdad de género, en última instancia, previene la violencia, protege los derechos de todas las personas y favorece una contribución significativa de todas las personas a la vida pública.

### 2.1 Una sociedad con igualdad de género es una sociedad más segura que respeta el estado de derecho

Las experiencias de seguridad de las personas están estrechamente ligadas al género como una construcción social. La demostración más contundente de los vínculos entre el género y la seguridad es la prevalencia de la VG, incluyendo violencia sexual, violencia doméstica, trata de personas, matrimonios forzados/precozes y prácticas tradicionales dañinas como la mutilación genital femenina y asesinatos por cuestiones de honor. Se estima que un 35 por ciento de mujeres en el mundo sufren VG durante su vida.<sup>1</sup> Hombres y niños también sufren algunas de estas formas de VG. Además, se entiende cada vez más que otras formas de violencia contra hombres y niños están relacionadas con diferencias de género socialmente manifestadas.\* La violencia contra personas LGBTI y otras personas de diversas orientaciones sexuales e identidades y expresiones de género son también una forma de VG, en cuanto a que se trata de violencia perpetrada en contra de personas que se perciben como desafiantes de las normas de género heteronormativas dominantes. (Ver los Cuadros 2 y 3 para definiciones de términos fundamentales de género y referirse a la Herramienta 1 sobre "Género, Gobernanza del Sector de Seguridad y Reforma del Sector de Seguridad" para una explicación más detallada de estos conceptos.)

La VG tiene sus raíces en las desigualdades de poder que suelen tener tanta aceptación que se vuelven invisibles. Estas desigualdades favorecen el uso de la discriminación sistemática y la violencia como medios para mantener el control sobre las mujeres, niñas, hombres y niños, incluyendo personas LGBTI, quienes representan una amenaza para las ideas dominantes de cómo deben actuar los hombres y las mujeres. Por consiguiente, poner fin a la desigualdad de género permite que todas las personas –independientemente de su género– estén más seguras.

A su vez, garantizar un acceso igual para todas las personas a la seguridad, protección y justicia es un componente central del estado de derecho. Por lo tanto, promover la igualdad de género también ayuda a los países a consolidar el estado de derecho, un cimiento importante para la paz y el desarrollo. Los servicios policiales desempeñan un papel fundamental en este proceso como custodios de la ley y el orden.

---

\* Para más orientaciones sobre este tema, ver DCAF (2014) *"Preventing and Responding to Sexual and Domestic Violence Against Men: A Guidance Note for Security Sector Institutions"*, Ginebra: DCAF.

---

Imagen: Personal de la Policía Civil firma sus compromisos en el lanzamiento de la campaña #Escuchametambién, Cuidad de Guatemala, Noviembre de 2018. Lanzamiento realizado el Día Internacional para la Eliminación de la Violencia Contra la Mujer; la campaña es un llamado a escuchar y creer a las personas sobrevivientes, a terminar con la cultura de silencio y a colocar a quienes sobreviven en el centro de las respuestas, 2018 © UN Women/Lauren Rooney.

### Cuadro 2: Terminología de género

El **género** “se refiere los roles, comportamientos, actividades y atributos que una sociedad en particular, en un determinado momento, considera apropiados en función del sexo biológico. También se refiere a las relaciones entre mujeres, hombres, niñas y niños, así como a las relaciones entre mujeres y entre hombres. Estos atributos, oportunidades y relaciones se *construyen socialmente* y se *aprenden* a través de procesos de socialización. Son contextuales /específicos del tiempo y cambiables. El género determina lo que se espera, permite y valora en una mujer o un hombre en un contexto dado. En la mayoría de las sociedades existen diferencias y desigualdades entre mujeres y hombres en las responsabilidades asignadas, las actividades realizadas, el acceso a los recursos y su control, así como las oportunidades de toma de decisiones.

La **igualdad de género** es un derecho humano fundamental y un objetivo con el cual los gobiernos y las organizaciones internacionales se han comprometido. Igualdad de género significa que “los derechos, responsabilidades y oportunidades de las personas no dependen de si nacen como hombres o mujeres” (OSAGI ONU, 2001). En el contexto del sector de seguridad, significa que mujeres y hombres tienen oportunidades iguales de participar en la provisión, administración y supervisión de seguridad y que las necesidades de seguridad de las mujeres, hombres, niñas y niños se satisfacen de la misma forma. El uso de la acción afirmativa (llamada también “acción positiva”) es uno de los medios para lograr la igualdad sustantiva entre géneros. Esto significa adoptar medidas proactivas para promover la igualdad y la diversidad. Entre los ejemplos de acción afirmativa figuran las campañas de contratación dirigidas a las mujeres y los programas de mentores, capacitación y promoción de la mujer. Algunas instituciones van más allá y adoptan la “discriminación positiva”, por ejemplo, estableciendo cuotas para las mujeres.

Una **perspectiva de género** es una forma de ver o analizar que observa el *impacto del género* en las oportunidades, roles sociales e interacciones de las personas. Esta forma de ver es lo que favorece la realización del *análisis de género* y por consiguiente *transversalizar una perspectiva de género* en cualquier programa propuesto, política u organización (ONU Mujeres, 2019).

*Fuentes: OSAGI ONU (2001) “Important concepts underlying gender mainstreaming”, Nueva York: Naciones Unidas; ONU Mujeres (2019) “Gender equality glossary”, [www.trainingcentre.unwomen.org/mod/glossary/view.php?id=36](http://www.trainingcentre.unwomen.org/mod/glossary/view.php?id=36) (consultado el 6 de septiembre de 2019).*

### Cuadro 3: Diversas orientaciones sexuales e identidades y expresiones de género

La Herramienta 1 sobre “Género, Gobernanza del Sector de Seguridad y Reforma del Sector de Seguridad” explica en mayor detalle lo que se entiende por diversas orientaciones sexuales e identidades y expresiones de género. Esta frase inclusiva reconoce a las personas que se identifican como LGBTI, pero también a personas cuyas orientaciones sexuales no son (o no solo son) heterosexuales principalmente y cuyas identidades de género no necesariamente se subscriben al género binario hombre/mujer. Esto incluye identidades de género no binarias que no son occidentales.

Si bien esta Herramienta utiliza con frecuencia los términos “hombre” y “mujer”, es importante recordar que algunas personas no se identifican exclusivamente como hombre o mujer. La discriminación y violencia que sufren personas de diversas orientaciones sexuales e identidades y expresiones de género están íntimamente relacionadas con los roles de género.

## 2.2 La perspectiva de género vuelve la labor policial más eficaz

La integración más eficaz de una perspectiva de género en la labor policial proporciona seguridad y acceso a la justicia para todas las personas. Hombres, mujeres, niños y niñas enfrentan problemas de seguridad diferentes porque experimentan delitos diferentes, en lugares diferentes, perpetrados por agresores diferentes. En el cuadro 1 se ilustran las formas de violencia de género, aunque por supuesto hay superposición, pues algunas personas experimentan delitos en todas estas categorías. El género no es el único factor determinante de la inseguridad, y se debe considerar la *interseccionalidad* para tener en cuenta cómo otros factores –como la orientación sexual, la identidad y expresión de género, la etnia, la religión, la clase social, la edad y la capacidad física y mental– también configuran las experiencias de las personas. Así pues, una persona de origen de un grupo minoritario, de una clase social inferior o con una discapacidad, tendrá experiencias de seguridad diferentes de las de una persona que comparte su género, pero no sus otras características.\* La perspectiva de género saca a la luz las diferentes necesidades de seguridad de los distintos grupos de la comunidad y apoya la elaboración de estrategias policiales más pertinentes y eficaces.

\* Ver Herramienta 1 “Género, Gobernanza del Sector de Seguridad y Reforma del Sector de Seguridad”, para una explicación más amplia sobre “interseccionalidad”.

Table 1: Gendered experiences of crime

	Delitos experimentados con mayor frecuencia	Lugar de los delitos	Perpetradores
Hombres	Agresión violenta; robo; homicidio; violencia de pandillas; violencia callejera; violación en centros de detención; violencia sexual asociada a los conflictos	Entornos residenciales, espacios públicos, centros de detención	Generalmente persona desconocida para el sobreviviente, usualmente hombre
Mujeres	Acoso; “ <i>Eve teasing</i> ” (acoso a las mujeres); agresión común; violencia doméstica; “ <i>stalking</i> ” (acecho); violencia sexual (que puede incluir violación, embarazo o aborto forzado, esterilización forzada, explotación sexual, trata de personas con fines de explotación y violencia sexuales relacionada a los conflictos); prácticas tradicionales dañinas (como violencia relacionada con la dote, crímenes de honor, matrimonio precoz o forzado y mutilación genital femenina); pornografía de venganza	Hogares privados, espacios públicos	Generalmente persona conocida para la sobreviviente, con frecuencia la pareja, comúnmente hombre
personas LGBTI	Crímenes de odio homofóbicos, abuso verbal, agresión violenta, abuso psicológico	Espacios públicos	Generalmente persona desconocida para la víctima sobreviviente, comúnmente hombre
Niñas	<i>Eve teasing</i> ; violencia doméstica (abuso infantil); agresión sexual y violación; secuestro; trata; explotación sexual; incesto; prácticas tradicionales nocivas (por ejemplo, mutilación genital, matrimonio precoz, crímenes por cuestiones de honor e infanticidio); trata de personas; <i>upskirting</i> (tomar fotos por debajo de la falda de una mujer sin su consentimiento); seducción de menores por internet con fines sexuales; pornografía de venganza	Casas privadas, espacios públicos	Generalmente el sobreviviente lo conoce; a menudo un familiar o amigo de la familia, generalmente hombre
Niños	Violencia doméstica (abuso infantil); abuso sexual y violación, secuestro, violencia de pandillas, trata de personas, seducción de menores por internet con fines sexuales	Casas privadas	Generalmente el sobreviviente lo conoce; a menudo un familiar o amigo de la familia, generalmente hombre

Fuentes: T. Denham (2008) “Police Reform and Gender”, en M. Bastick y K. Valasek (eds) *Herramienta de Género y Reforma del Sector de Seguridad*, Ginebra: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRAW; Oficina Australiana de Estadísticas (2012) “Personal safety survey, Australia, 2012”, Canberra, CT: Oficina Australiana de Estadísticas; R. Vaillancourt (2010) “Gender differences in police-reported violent crime in Canada, 2008”, Centro Canadiense para Estadísticas de Justicia Series Profiles, Ottawa, ON: Estadísticas Canadá; M. Morash (2006) *Understanding Gender, Crime and Justice*, Londres: Sage; S. Mallicoat (2018) *Women, Gender and Crime*, Los Angeles, CA: Sage.

Conseguir que las personas estén más seguras atendiendo a sus necesidades específicas de seguridad puede contribuir a la igualdad de género. Las mujeres y las niñas que sufren o son amenazadas por la violencia tienen mayores probabilidades de abandonar la escuela, tener menos independencia económica y verse más aisladas socialmente.<sup>2</sup> Los efectos negativos de los crímenes de odio contra las personas LGBTI no sólo causan un trauma psicológico a la víctima, sino que también pueden provocar que la comunidad LGBTI, en general, se sienta aislada.<sup>3</sup> Por el contrario, cuando las personas se sienten seguras, pueden utilizar sus habilidades y talentos para participar y contribuir a la sociedad.

### 2.3 Un servicio policial diverso y representativo es más accesible y eficaz

Un servicio policial que representa la diversidad de la comunidad a la que sirve, incluso en relación con el género, es más accesible y confiable para esa comunidad. Es probable que la denuncia de delitos por parte de la comunidad y la cooperación con la policía mejoren cuando tanto los hombres como las mujeres se sientan cómodos al interactuar con la policía; por ejemplo, cuando una mujer víctima de violencia sexual pueda denunciar ante una oficial mujer. Un servicio de policía diverso tiene una comprensión más profunda de las necesidades de las comunidades y así puede establecer relaciones más sólidas con ellas. Esto favorece una labor policial más eficaz.

Un servicio de policía diverso, incluyendo en relación con el género, puede aprovechar ideas, conocimientos y experiencias más amplias. La evidencia sugiere que las mujeres policías tienden a tener cualidades particulares. Por ejemplo, en algunos contextos, las mujeres policías se asocian con menor uso de la fuerza y menos quejas de parte de la ciudadanía que los hombres policías.<sup>4</sup> La dirección de Sudáfrica y Estados Unidos informan que las mujeres policías suelen tener mejores aptitudes de comunicación y son percibidas como más comprensivas por quienes denuncian (aunque es importante no “esencializar” a las mujeres suponiendo que todas poseen las mismas aptitudes).<sup>5</sup> Una mayor representación de mujeres es también una necesidad práctica para la labor policial, ya que agentes de sexo femenino están mejor situadas para investigar a mujeres sospechosas, entrevistar a víctimas mujeres y realizar registros a mujeres. Sin embargo, las mujeres representan un pequeño porcentaje de los agentes de policía en todo el mundo (véase la Tabla 2).

Tabla 2: Porcentaje de mujeres en la policía en 30 países

Puesto	País	% mujeres
1	Letonia	37.40
2	Lituania	36.12
3	Guyana	29.04
4	Reino Unido	28.61
5	Trinidad y Tobago	24.77
6	Serbia	23.22
7	Bélgica	21.75
8	Malta	19.29
9	Francia	19.03
10	Singapur	18.08
11	Croacia	17.62
12	Eslovaquia	16.98
13	Barbados	16.44
14	Finlandia	16.29
15	República Checa	15.73
16	Polonia	15.40
17	Chile	15.12
18	Dinamarca	14.43
19	México	13.56
20	Eslovenia	13.30
21	El Salvador	12.78
22	Honduras	10.34
23	Albania	9.60
24	Montenegro	9.34
25	Paraguay	7.97
26	Portugal	7.47
27	Bosnia y Herzegovina	7.31
28	Italia	7.13
29	Kazajistán	6.86
30	Algeria	6.35

Fuente: M. Natarajan y E. Oliveira (2019) "Women and international criminal justice", en M. Natarajan (ed.) *International and Transnational Crime and Justice*, Nueva York: Cambridge University Press

Al mismo tiempo, el personal que es abiertamente LGBTI puede ayudar a la policía a llegar a las comunidades LGBTI y luchar contra la violencia homofóbica.<sup>6</sup> Aunque no existen datos globales sobre la representación de personas LGBTI en los servicios policiales (en parte debido al temor de sufrir discriminación si las personas son abiertas sobre su orientación sexual o identidad de género), se estima que es baja.<sup>7</sup>

Con el transcurso del tiempo, un servicio de policía más diverso en género puede ayudar a transformar la cultura organizacional del servicio de policía para responder mejor a las necesidades de seguridad de toda la ciudadanía. También puede servir para la promoción de la igualdad de género de una manera más amplia: contratar más mujeres puede contribuir a su empoderamiento económico y a que se conviertan en modelos a seguir para mujeres y niñas.

Por consiguiente, es importante procurar la igualdad de género *en* la labor policial (al hacer los servicios policiales más representativos), que también puede fomentarse *a través* de la labor policial, creando oportunidades para una fuerza de trabajo con diversidad de género y brindando una mejor seguridad y protección para toda la ciudadanía.

## 2.4 La igualdad de género es una obligación legal internacional y apoya el desarrollo

Todos los países han ratificado tratados e instrumentos internacionales que contienen compromisos en materia de igualdad de género, los cuales incluyen compromisos relacionados

### Cuadro 4: Instrumentos internacionales pertinentes para la promoción del género en la labor policial

- ✦ *Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948)*: reconoce que toda persona goza de sus derechos y libertades “sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición” (Art 2). El artículo 7 estipula que “todos son iguales ante la ley y tienen, sin distinción, derecho a igual protección de la ley”.
- ✦ *Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (1966)*: estipula que “todas las personas son iguales ante la ley y tienen derecho sin discriminación a igual protección de la ley. A este respecto, la ley prohibirá toda discriminación y garantizará a todas las personas protección igual y efectiva contra cualquier discriminación por motivos de raza, color, sexo, idioma, religión, opiniones políticas o de cualquier índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición social” (Art. 26).
- ✦ *Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (1979)*: toda persona, independientemente de su género, tiene derecho, sin discriminación, a igual protección de la ley.
- ✦ *Declaración y Plataforma de Acción de Beijing (1995)*: una agenda ambiciosa para la igualdad de género que se enfoca en 12 áreas de cambio, incluyendo la violencia contra mujeres y niñas.
- ✦ *Código de conducta para funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, Resolución 34/169 (1979)* de la Asamblea General de las Naciones Unidas y Directrices de las Naciones Unidas para la aplicación efectiva del Código de conducta para funcionarios encargados de hacer cumplir la ley: todas las personas tienen derecho a la libertad, la seguridad personal y la libertad de expresión. Los organismos encargados de hacer cumplir la ley deben ser representativos de la comunidad en su conjunto y responder y rendir cuentas ante ella. Las fuerzas del orden deben respetar las normas internacionales de derechos humanos y sus acciones deben estar abiertas al escrutinio público.
- ✦ *Declaración de las Naciones Unidas sobre los principios fundamentales de justicia para las víctimas de delitos y del abuso de poder (1985)*: tratar a todas las víctimas de delitos con compasión y respeto y protegerlas de represalias o de más violencia. Realizar investigaciones de manera que no se degrade aún más a quienes han experimentado la violencia y proporcionar atención especializada a las mujeres, incluso informándoles de los servicios de apoyo.

En la Herramienta 4, “Género y Justicia”, figura un resumen más detallado de las leyes e instrumentos internacionales y regionales relacionados con la igualdad de género. También se encuentra publicado en línea un compendio de instrumentos jurídicos internacionales y regionales como parte de esta Caja de Herramientas.

con el sector de seguridad (ver el Cuadro 4 para algunos ejemplos). Además, los estados se han comprometido a garantizar los derechos humanos de toda la ciudadanía, incluyendo personas LGBTI. El Consejo de Derechos Humanos de la ONU ha hecho hincapié en esto en las resoluciones sobre “Protección contra la violencia y la discriminación por motivos de orientación sexual e identidad de género” y “Derechos humanos, orientación sexual e identidad de género”. La integración de una perspectiva de género es crucial para que los países avancen hacia el cumplimiento de estos compromisos.

Asimismo, la Agenda sobre Mujeres, Paz y Seguridad, constituida por nueve resoluciones del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, reafirma la importancia del papel de la mujer en la paz y la seguridad y subraya la importancia de ampliarlo para garantizar una participación en condiciones de igualdad y una participación plena en los esfuerzos de seguridad y construcción de paz.\* Una serie de resoluciones del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas sobre mantenimiento de la paz y despliegue internacional de la policía, requieren, igualmente, la inclusión de una perspectiva de género, exhortan al despliegue de más mujeres policías y reconocen la necesidad de abordar las necesidades de seguridad en materia de género, con especial referencia a la violencia sexual relacionada con los conflictos.

Los compromisos globales con la igualdad de género también se reiteran y transversalizan en todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Dos ODS particularmente pertinentes para género y labores policiales se presentan en la Tabla 3. Los ODS ofrecen un marco para el desarrollo nacional, con el establecimiento de planes nacionales para facilitar su consecución. La promoción de la igualdad de género es, por ende, necesaria para respaldar los procesos de desarrollo nacional dentro del marco de los ODS; y una perspectiva de género puede ayudar a la policía a cumplir con su papel en este proceso.^

\* Para un examen más detallado de la Agenda sobre Mujeres, Paz y Seguridad, véase el documento de orientación política sobre “Un enfoque de la Gobernanza del Sector de Seguridad para la Mujer, la Paz y la Seguridad”.

^ Para un análisis más profundo sobre los vínculos entre la igualdad de género, la seguridad y los ODS, véase el documento de orientación política sobre “La Agenda para el Desarrollo Sostenible, el Sector de Seguridad y la Igualdad de Género para el 2030”.

Tabla 3: Objetivos y Metas de Desarrollo Sostenible Pertinentes a la Labor Policial y Género

Objetivos	Metas
Objetivo 5: Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y niñas.	5.1 Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo
	5.2 Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y niñas en los ámbitos público y privado, incluidas la trata y explotación sexual y otros tipos de explotación
	5.5 Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública
	5.C Aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles
Objetivo 16: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas	16.1 Reducir significativamente todas las formas de violencia y las correspondientes tasas de mortalidad en todo el mundo
	16.2 Poner fin al maltrato, la explotación, la trata y todas las formas de violencia y tortura contra los niños
	16.3 Promover el estado de derecho en los planos nacional e internacional y garantizar la igualdad de acceso a la justicia para todas las personas
	16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas
	16.7 Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades
	16.10 Garantizar el acceso público a la información y proteger las libertades fundamentales, de conformidad con las leyes nacionales y los acuerdos internacionales
	16.B Promover y aplicar leyes y políticas no discriminatorias en favor del desarrollo sostenible

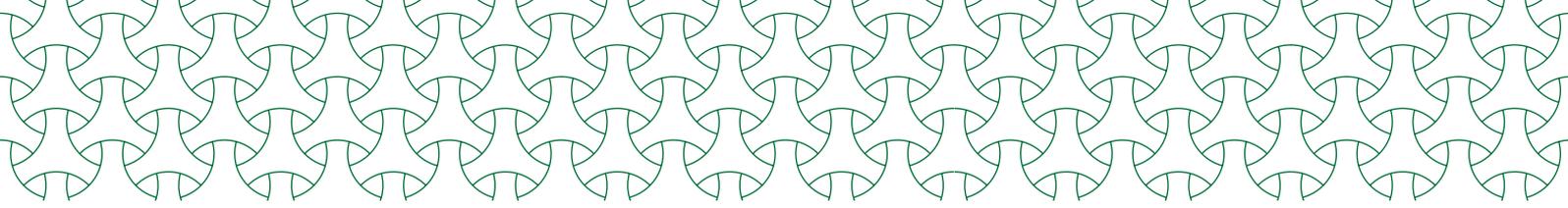
## Referencias

---

1. Organización Mundial de la Salud, Departamento de Salud Reproductiva e Investigación, Escuela de Higiene y Medicina Tropical de Londres y Consejo Surafricano de Investigación Médica (2013) *“Global and regional estimates of violence against women: Prevalence and health effects of intimate partner violence and non-partner sexual violence”*, Ginebra: Organización Mundial de la Salud p. 2.
2. ONU Mujeres (2013) *“The costs of violence: Understanding the costs of violence against women and girls and its lessons learned from Asia and the Pacific”*, Nueva York: ONU Mujeres.
3. J. G. Bell y B. Perry (2014) *“Outside looking in: The community impacts of anti-lesbian, gay and bisexual hate crime”*, *Journal of Homosexuality*, 62(1), pp. 98–120.
4. J. Brown y F. Heidensohn (2000) *Gender and Policing: Comparative Perspectives*, Basingstoke: Macmillan; A. Ward y T. Prenzler (2016) *“Good practice case studies in the advancement of women in policing”*, *Police Science and Management*, 18(4), p. 242.
5. Centro Nacional para la Mujer y la Labor Policial, citada en M. Natarajan (2008) *Women Police in a Changing Society: Back Door to Equality*, Aldershot: Ashgate, p. 16.
6. A. Lucia (2014) *“Fort Worth police recruit gay officers with new video”*, Medio Local CBS, [www.dfw.cbslocal.com/2014/07/24/fort-worth-police-recruit-gay-officers-with-new-video](http://www.dfw.cbslocal.com/2014/07/24/fort-worth-police-recruit-gay-officers-with-new-video); M. Macaskill (2003) *“Police to recruit more gay officers”*, *The Times*, 28 de diciembre, [www.thetimes.co.uk/article/police-to-recruit-more-gay-officers-87zp0zhzxtf](http://www.thetimes.co.uk/article/police-to-recruit-more-gay-officers-87zp0zhzxtf); *The Argus* (2003) *“Police use Pride to recruit gay officers”*, *The Argus*, 6 de agosto, [www.theargus.co.uk/news/5106899.police-use-pride-to-recruit-gay-officers](http://www.theargus.co.uk/news/5106899.police-use-pride-to-recruit-gay-officers) (todos consultados el 14 de marzo de 2019).
7. R. A. Colvin (2012) *Gay and Lesbian Cops: Diversity and Effective Policing*, Boulder, CO: Lynne Rienner.







## 3. ¿Cómo sería una labor policial que promueve la igualdad de género e integra una perspectiva de género?

Debido a que con frecuencia la policía es parte de la primera interacción que las personas tienen con el sistema de justicia penal, ésta tiene la oportunidad de asegurar una experiencia positiva: que todas las personas –hombres, mujeres, niñas y niños– sean tratados con respeto y los delitos cometidos en su contra sean atendidos con seriedad. Esto puede jugar un papel importante en la contribución a la sociedad donde la discriminación y la VG no se toleran y donde la igualdad es posible.

Una labor policial que promueve la igualdad de género está orientada a la ciudadanía; sirve las necesidades e intereses de la comunidad, prestando atención a los grupos que históricamente han sido marginalizados, como las mujeres, las niñas y las personas LGBTI. Este tipo de labor policial está apoyada por un servicio policial representativo y respetuoso, con una cultura de diversidad, igualdad e inclusión. La labor policial está sujeta a controles y supervisión independientes y sólidos con el fin de mantener el profesionalismo, la integridad y altos estándares de conducta. Esta sección explica una visión de una labor policial excelente que responde al género. La sección 4 examina en detalle cómo se puede alcanzar esta visión.

### 3.1 La labor policial está orientada a la provisión de servicios y se enfoca en la prevención de delitos en colaboración con las comunidades en toda su diversidad

La labor policial se entiende como un servicio *para* la comunidad, y no como vigilancia *de* la comunidad. La policía considera a las comunidades, en toda su diversidad, como sus socias para garantizar la seguridad y protección de todas las personas, incluso contra abusos cometidos por el Estado o sus agentes. El uso de la fuerza es absolutamente el último recurso, utilizado de forma proporcional y tan mínimo como sea posible. Los agentes de la policía son accesibles y respetuosos en sus interacciones con todas las personas del público.

La imagen de la policía, que incluye lo que se presenta en los medios de comunicación, comunicaciones del gobierno y campañas de reclutamiento, refleja la diversidad y las contribuciones de las mujeres y las personas LGBTI. La labor policial no se asocia a una cultura híper masculinizada, sino más bien a una cultura respetuosa e inclusiva que valora la diversidad de género, así como también la diversidad de edad, etnicidad, raza, religión, regiones, clase y otros marcadores de identidad.

### 3.2 Los delitos contra toda persona se tratan con seriedad como una labor policial central y se atienden con sensibilidad, en coordinación con otros servicios de apoyo

El servicio policial valora los derechos, la seguridad y el bienestar de todas las personas en la sociedad por igual. La atención de casos de violencia doméstica u otros delitos cometidos en espacios privados por parejas o familiares se considera un trabajo policial importante (no “asuntos familiares” o problemas exclusivamente para servicios especiales). Esto contribuye a una cultura de sociedad más amplia que rechaza la VG en todas sus formas. La violencia doméstica, en particular, recibe la prioridad que su frecuencia exige.

La policía es sensible a las diferentes necesidades de seguridad de hombres, mujeres, niñas y niños y de las personas LGBTI. La policía entiende la manera en que las necesidades de género se ven incrementadas por otros factores como la etnicidad, clase e idioma. Los servicios de prevención, detección, denuncia, investigación y apoyo se adaptan a estos grupos diferentes y sus necesidades, con servicios de especialistas establecidos para apoyar a grupos específicos. Un servicio policial diverso y representativo significa que los sobrevivientes pueden presentar denuncias a agentes de sexo masculino o femenino, pero una cultura institucional inclusiva significa que todos los agentes atienden todos los delitos con respeto y sensibilidad. Toda policía atiende casos de VG sin prejuicios, consciente de los peligros de la revictimización y respetuosa de la privacidad. Todo el personal de oficiales de la policía está entrenado para identificar las necesidades de las víctimas y dirigir las a los servicios apropiados. Una serie de servicios de apoyo, incluyendo servicios de salud, apoyo psicológico, protección física y asistencia y asesoría legal, están disponibles (provistos ya sea por el sector público, el sector privado u ONG), y la policía facilita el acceso a los mismos a través de una red de referencias fortalecida y una gestión regular y coordinada de casos.

### 3.3 Los servicios policiales son diversos, y las mujeres ocupan un lugar prominente

El servicio de la policía refleja ampliamente la diversidad de la comunidad a la cual sirve y aprovecha las valiosas contribuciones de las mujeres y hombres en todo el servicio. Esto implica que las mujeres y las personas LGBTI se encuentran representadas no solamente en la estructura de rangos, sino también en toda la extensión de las áreas de la policía y en las funciones policiales de primera línea. Las mujeres y personas LGBTI no se concentran en los servicios para mujeres, niños y comunidades LGBTI o en funciones de oficinas de apoyo.

Esta diversidad de personal se sostiene con políticas de reclutamiento, capacitación, retención y promoción que reconocen el mérito y las aptitudes requeridas, en vez de ideas desactualizadas de lo que implica la labor policial. Esto puede incluir el uso de acción afirmativa, que consiste en apuntar hacia grupos que han sido discriminados anteriormente, para oportunidades de empleo, retención o promoción. Las modalidades de trabajo flexibles, los permisos parentales de ausencia y el apoyo para el cuidado de los hijos e hijas permiten la igualdad de oportunidades. Los uniformes, el equipo y las instalaciones de la policía (como el alojamiento y los sanitarios) se diseñan teniendo en cuenta la diversidad de género. Las campañas de reclutamiento se dirigen explícitamente a las mujeres y a las personas LGBTI, y los paneles de reclutamiento y promoción son igualmente inclusivos. Se consulta a las mujeres y a las personas LGBTI sobre políticas, programas e instalaciones con el objetivo de promover la inclusión.

### 3.4 La cultura organizativa y administración de la policía valoran la diversidad, la igualdad y la inclusión y son modelo de masculinidades positivas

Se instituyen políticas sólidas de no discriminación, comprendidas por todo el personal policial y aplicadas en todos los servicios policiales. La formación para asegurar la comprensión de las políticas no discriminatorias y los códigos de conducta es una parte rutinaria de la capacitación impartida en la institución. En todo el servicio de la policía existe una cultura de cero tolerancia en relación con la discriminación sexual y de género, acoso, intimidación y abuso, que alienta al personal a denunciar ese comportamiento siempre que lo presencien. Los casos de discriminación o abuso son tratados por los órganos internos de control y supervisión de manera rápida, transparente y sensible al bienestar del denunciante. Las mujeres y las personas LGBTI consideran a la policía como un empleador que les brinda apoyo.

La cultura organizacional de la policía cultiva y se caracteriza por *masculinidades positivas*; es decir, la cultura no replica ideas de los hombres como intrínsecamente agresivos, fuertes o dominantes. Las masculinidades, más bien, hacen hincapié en que el cuidado, la compasión y el respeto no son características innatamente femeninas, sino que son cualidades valiosas que se fomentan en todas las personas y permiten una mejor comunicación y dirección. Los servicios policiales reflejan un modelo de masculinidades positivas en la sociedad y juegan un rol de liderazgo en la transformación de estereotipos de género. Los y las policías son modelos a seguir para hombres y niños que se sienten con confianza y seguros, y pueden celebrar la diversidad.

El apoyo a la diversidad e igualdad viene de los más altos niveles del servicio policial, lo que contribuye a una cultura organizacional inclusiva. La organización policial apoya iniciativas para profundizar la diversidad, igualdad e inclusión. Estas pueden incluir asociaciones de mujeres o personal LGBTI, o espacios de capacitación reservados para fomentar la diversidad en el desarrollo profesional. La dirección superior de la policía invierte en investigación continua con el fin de examinar la efectividad de las estrategias para mejorar la representación y respuesta, y para explorar formas para impulsarlas. El servicio policial reflexiona críticamente sobre su desempeño, y esto incluye la creación de oportunidades para que los grupos minoritarios brinden retroalimentación y propongan ideas.

### 3.5 Un control firme, eficaz e independiente de la policía se acoge con gran satisfacción

Los controles internos eficaces mantienen estándares de integridad dentro del servicio de policía, prestando mucha atención a la igualdad. Además, existen mecanismos de supervisión sólidos e independientes fuera de la policía para garantizar la rendición de cuentas. Entre ellos pueden figurar las instituciones nacionales de derechos humanos, como las oficinas de defensoría del pueblo, los organismos de denuncia y las comisiones de lucha contra la corrupción (aunque las formas de organización pueden diferir), así como los parlamentos. Estos mecanismos son en sí mismos diversos y sensibles a las cuestiones de género. El marco jurídico propicio garantiza su acceso a los datos necesarios para un monitoreo, examen, investigación y procedimientos judiciales adecuados. Los mecanismos de control son valorados como una parte importante de la garantía de la calidad de la labor policial y están facultados para actuar en casos de abuso, sin interferencia política ni intimidación.

Las partes interesadas de la sociedad civil (incluyendo los medios de comunicación, las organizaciones de mujeres y los grupos LGBTI) y la policía tienen relaciones positivas que fomentan, y pueden resistir críticas constructivas a favor del interés de la seguridad de la comunidad, el estado de derecho y la protección de los derechos mismos. Los grupos de la sociedad civil también participan activamente en el control formal de la policía, por ejemplo, a través de comités o grupos de trabajo de instituciones de control independientes.

---

\* Para lineamientos específicos sobre la supervisión parlamentaria del sector de seguridad, véase la Herramienta 7 sobre "Género y Supervisión Parlamentaria del Sector de Seguridad".

Para lineamientos detallados sobre instituciones de defensoría del pueblo y las comisiones nacionales de derechos humanos, ver DCAF, OSCE, OSCE/ODIHR (2014) "Guidance notes on integrating gender into security sector oversight".

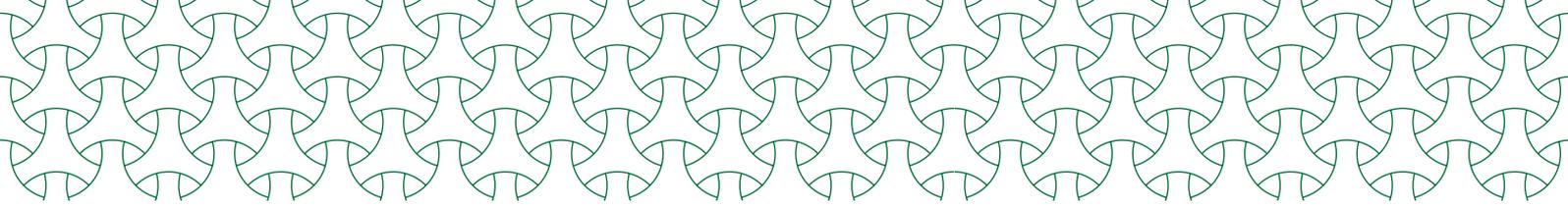


يلد نغم

أنت لما بتقول  
بفرضي

نفسى  
ما أكرهشي إني بنت

Ginny



## 4. ¿Cómo puede la labor policial fomentar la igualdad de género e integrar una perspectiva de género?

Considerando la visión descrita en la Sección 3, esta sección presenta una serie de medidas que pueden mejorar la labor policial y promover la igualdad de género. La sección se divide en tres componentes principales de cambio: convertirse en un servicio más diverso y representativo; mejorar la respuesta a delitos cometidos contra mujeres y personas LGBTI; y cambiar las expectativas de la sociedad y los sesgos sobre el género. En la guía de autoevaluación que figura en la Sección 6 se incluyen sugerencias para reflexionar sobre estos pasos para el cambio.

Antes de explicar en detalle las medidas que pueden apoyar el cambio, es importante destacar que estas medidas no deben tratarse como una “lista de ingredientes” que se combinan para alcanzar la igualdad de género. Un servicio de policía que contribuye a la igualdad de género no es uno que se limita a reclutar más mujeres o establece servicios para mejorar la respuesta a la VG. Es un servicio policial que reconfigura sus relaciones con el público orientándolas al servicio, deja de lado una cultura híper masculinizada y adopta la diversidad e inclusión a partir de identificaciones de género, raza, etnicidad y otras. Es un servicio de policía que se convierte en garante de la seguridad de todos en la comunidad diversa, empezando por las personas más vulnerables y marginadas. Por consiguiente, lo que se presenta a continuación, es una serie de medidas que pueden utilizarse como parte de los esfuerzos para promover la igualdad de género en la labor policial y por medio de ella. Si bien son importantes en sí mismas, estas medidas no son el objetivo final. Son pasos para alcanzar una visión más ambiciosa: una sociedad segura e igualitaria para todas las personas, independientemente de su género.

### 4.1 Condiciones para el éxito

Las medidas sugeridas en esta Herramienta no garantizan el éxito en que, una vez establecidas, pueda obviarse la necesidad de una labor continua. De hecho, estas medidas tendrán éxito en contribuir a la igualdad de género solamente si se reúnen ciertas condiciones. En la siguiente lista se resumen algunas de las condiciones que deben darse para que las medidas establecidas en esta Herramienta mejoren la labor policial y contribuyan a la igualdad de género.

- ✓ **Pertinencia del contexto.** Con demasiada frecuencia, las estrategias de cambio se adoptan en base al éxito obtenido en otro contexto, sin mucha consideración a lo que es apropiado en un momento o lugar determinado.<sup>1</sup> El aprendizaje entre contextos es importante, sin embargo, no significa replicar estrategias exitosas de un contexto a otro; se requiere traducir la evidencia. Esto significa comprender por qué una estrategia funcionó en un lugar y considerar si las condiciones que favorecieron su éxito están presentes en otro lugar. Es posible que algunos elementos de una estrategia exitosa deban alterarse para garantizar la pertinencia e idoneidad en otro lugar. La participación de personas del contexto en cuestión (incluyendo a niveles subnacionales) podría ayudar a asegurar que cualquier estrategia que se desarrolle, sea adecuada.

---

Imagen: En mayo de 2012, inspirados por conversaciones en los medios sociales, mujeres y hombres de todas las edades y orígenes formaron una cadena humana a lo largo de las aceras de la calle Gam'et El Dewalt en el Cairo, con mensajes en contra del acoso a las mujeres en las calles © Fatma Elzahraa Yassin/UN Women.

- ✓ **Apropiación y dirección local.** Es importante que las estrategias de cambio sean impulsadas por agentes locales, o que estén vinculadas a grupos de interés locales o reciban apoyo de ellos. Cuando se percibe que las estrategias de cambio son impuestas desde el exterior, su efectividad es limitada e incluso pueden socavar la incidencia local. Es crucial que cualquier organización internacional que busque apoyar el cambio se tome el tiempo necesario para adquirir conocimiento de las organizaciones y redes locales y garantice que las estrategias de cambio se formulen y se implementen de forma contextualizada cuando sea posible. Esto puede significar que el cambio se produzca de manera más gradual de lo deseado, pero será más sostenido.
- ✓ **Políticamente inteligentes.** El cambio social es político, en cuanto a que altera la distribución de poder y recursos en una sociedad. Para orientarse en la naturaleza política del cambio, las estrategias deben ser políticamente inteligentes;<sup>2</sup> es decir, las personas que proponen deben entender los intereses e incentivos para darle forma a las ideas y comportamientos de las personas y saber quién puede apoyar el cambio, así como quién podría bloquearlo. Cuando las estrategias para el cambio incorporan un buen entendimiento político, se puede manejar mejor a quienes se oponen y aprovechar más el apoyo. Esto puede incluir establecer coaliciones no convencionales para cambios realistas sobre el espacio político disponible, los puntos de vista y actitudes de los grupos meta del cambio y cómo utilizar, de la mejor forma, el apoyo para influenciarlos. Por ejemplo, en los esfuerzos por poner fin a la mutilación genital femenina se ha trabajado con líderes y lideresas tradicionales que participan en esta práctica para tomar en cuenta sus intereses y garantizar que sean parte del cambio y no lo bloqueen. De la misma forma, a medida que las personas activistas por la igualdad de género se relacionen más con hombres y niños, se pueden construir alianzas más allá de las redes feministas convencionales.
- ✓ **Apoyadas por líderes y lideresas.** Las estrategias para el cambio se benefician del compromiso de líderes y lideresas en la alta dirección, quienes pueden impulsar el cambio, proveer una visión y recursos y contribuir en lidiar con la oposición. Esto puede ser de particular importancia en organizaciones jerárquicas como la policía, donde se espera que exista obediencia a la cadena de mando. Los procesos de cambio que no cuentan con un fuerte apoyo de la dirección son desestimados más fácilmente, ya que no se considera que deban tomarse en serio. Por consiguiente, es esencial fomentar el apoyo al cambio entre el personal directivo superior. El “liderazgo” también debe entenderse en sentido amplio, de modo que no incluya simplemente al jefe o jefa de la policía u otra persona con un alto cargo, sino al personal directivo de diferentes niveles de gestión. Es importante asegurar que los altos mandos de la policía estén dispuestos y sean capaces de hablar a favor del cambio para que su compromiso sea visible. En Australia, por ejemplo, el compromiso personal del Comisionado de Policía de Victoria para hacer frente a la violencia doméstica fue fundamental para el establecimiento de una Comisión Real sobre la Violencia Familiar en 2015 y las reformas resultantes.<sup>3</sup>
- ✓ **Integradas en procesos más amplios de cambio social.** Los servicios de policía son un reflejo de la sociedad más amplia de la cual forman parte. Es probable que muestren la misma gama de puntos de vista y actitudes que el resto de la sociedad; desde los que apoyan la igualdad de género hasta los que se resisten a ella. Por tanto, no es realista esperar que el servicio de policía cambie a un ritmo *significativamente* más rápido que el resto de la sociedad: todo proceso de cambio dentro del servicio de policía debe estar vinculado con procesos más amplios de cambio social. Por ejemplo, los esfuerzos para poner fin a la mutilación genital femenina se han centrado a veces en conseguir que la policía haga cumplir las prohibiciones de esta práctica. Sin embargo, esto ignora el hecho de que en los países en que la mutilación genital femenina es una práctica común, es probable que miembros del propio personal de policía hagan que sus hijas se sometan a la práctica. Del mismo modo, el personal de la policía no es inmune a la posibilidad de perpetrar actos de violencia doméstica: un estudio realizado en los Estados Unidos reveló que agentes de policía pueden ser entre dos y cuatro veces más propensos a abusar de sus parejas.<sup>4</sup> Asegurarse de que los esfuerzos

---

 **Sugerencia:**  
Trabajar el género a través de otros puntos de acceso

En ciertos contextos, el trabajo explícito en cuestiones de género es un asunto delicado y la dirección de la policía no lo considera una prioridad.

En los casos en que sea difícil avanzar en relación con las cuestiones de género, puede ser estratégico trabajar en aspectos que impulsan o subyacen a la VG pero que no están explícitamente “relacionadas con el género”. Por ejemplo, centrarse en las drogas o el alcohol (como la producción ilegal de alcohol) puede dar mejores resultados en lo que respecta a las cuestiones de seguridad relacionadas con género, al abordar los factores desencadenantes o conductores de la VG.

El poco interés en las cuestiones relacionadas con género puede incluso ser una oportunidad, ya que puede ser que haya pocos impedimentos o interferencias en el trabajo!

de cambio se coordinen entre la policía y las comunidades a las que sirven, ofrece la mejor probabilidad de alcanzar la seguridad y la igualdad para todas las personas.

Con estas condiciones en mente, el resto de esta sección explica varias medidas que pueden asistir en la consecución de la igualdad de género y la integración de una perspectiva de género en la labor policial.

## 4.2 Ser un servicio más diverso y representativo

Los servicios policiales pueden avanzar en la igualdad de género y proveer una seguridad mejorada para todas las personas, volviéndose más representativos e inclusivos con respecto a todos los grupos de la sociedad, entre ellos mujeres y personas LGBTI. Un servicio más diverso y representativo puede alcanzarse a través de varios de criterios, que se presentan a continuación.

### Investigación, planificación y monitoreo y revisión con perspectiva de género\*

Para un servicio de policía más representativo se requiere una planificación con una comprensión profunda de las políticas y procedimientos actuales, así como de los factores que limitan el reclutamiento y retención de una fuerza laboral diversa.

La investigación para trazar un mapa de las políticas, protocolos y procedimientos actuales es un primer paso muy útil para comprender de dónde parte un servicio policial. Ello implica examinar las políticas y procedimientos existentes para comprobar que no sean discriminatorios, que incluyan el género, e identificar las deficiencias o las áreas que deben mejorarse a nivel estratégico y operativo. Puede ser en forma de una autoevaluación o de una auditoría de género (véase el Cuadro 5). Las consultas con el personal (en especial con el personal femenino y el personal LGBTI) pueden poner de relieve la forma en que se experimentan en la práctica las políticas y procedimientos existentes. En Albania, Bulgaria y Moldavia, por ejemplo, la policía recaba datos desagregados por sexo sobre las razones por las cuales las

#### Cuadro 5: Evaluaciones y Auditorías de Género

Las evaluaciones y auditorías de género pueden ayudar a la policía a evaluar el nivel de igualdad de género que hay en sus estructuras organizativas internas, políticas y procesos y/o qué tanto responden al género las operaciones policiales.

Una evaluación/auditoría puede incluir los siguientes componentes.

- ✦ Encuesta del personal para determinar la comprensión, actitudes, comportamientos y prácticas relacionadas con el género.
- ✦ Reuniones de grupos focales con diferentes grupos de personal (hombres, mujeres, grupos LGBTI, diferentes rangos o departamentos, etc.). Las conversaciones se centran en obtener una comprensión más profunda de las tendencias que surgen de la encuesta del personal.
- ✦ Revisión de las políticas y procedimientos organizativos a través de una perspectiva de género, preguntando si las mujeres y hombres, incluyendo las personas LGBTI, son consideradas y afectadas de forma diferente.
- ✦ Una auditoría financiera, que revise los salarios desglosados por sexo para ver si las mujeres y hombres reciben la misma remuneración y revisar los presupuestos departamentales con el fin de saber cómo se asignan los recursos (por ejemplo, las oficinas para la mujer y unidades de género comparadas con otros departamentos).

Basado en esta investigación, el equipo de evaluación/auditoría (que puede ser interno o externo) elabora un informe que presenta los hallazgos y señala las áreas por mejorar. Este informe puede servir como línea base para evaluaciones/auditorías futuras, lo que ayudará a los servicios policiales a determinar si ha habido avances. El proceso de evaluación/auditoría es una oportunidad para que las personas reflexionen y hablen sobre género, y en sí puede ayudar a iniciar el proceso de cambio institucional. Es importante que los directivos de la policía se comprometan con las evaluaciones/auditorías de género para garantizar que se adopten acciones de acuerdo con los hallazgos.

*Para orientación detallada sobre la realización de una evaluación o auditoría de género de un servicio de policía, ver la Guía de autoevaluación de género para la policía, las fuerzas armadas y el sector de justicia de DCAF (2011), Ginebra: DCAF.*

*Otras fuentes: R. Montgomery (2012) "Gender audits in policing organisations", Ottawa, en: Public Safety Canada and Status of Women Canada.*

\* En la Herramienta 15, "Integración de Género en el Diseño y Monitoreo de Proyectos en el Sector de Justicia y Seguridad" se presenta orientación sobre monitoreo con una perspectiva de género".

personas abandonan el servicio, que sirven de base para la planificación y para elaborar políticas de retención. En Albania, se presentan informes al jefe de policía después de cada campaña de reclutamiento, en los que se señalan las deficiencias para que éstas se mejoren.<sup>5</sup>

La consulta con las comunidades puede aportar luces sobre factores que impiden que grupos subrepresentados en la policía, como mujeres y personas LGBTI, soliciten ingresar. De igual manera, provee impresiones de la comunidad sobre diversidad e inclusión en la policía. Debe prestarse especial atención a la consulta de personas de minorías étnicas o religiosas, ya que estos grupos suelen estar subrepresentados en la policía.

Esta línea de base y las investigaciones en curso pueden realizarse internamente en la policía –por ejemplo, por una unidad dedicada a las cuestiones de género (véase la página 33), departamento de recursos humanos o departamentos con responsabilidad en la planificación estratégica– o por organismos independientes, como el ministerio responsable de la policía, instituciones académicas u organizaciones de sociedad civil.

Los resultados de la investigación deben servir de base para planificar cómo convertirse en un servicio más representativo y propiciar la elaboración de un plan de acción en materia de género. La planificación debe considerar cómo abordar los hallazgos o recomendaciones

**Cuadro 6: Ejemplo de un plan de acción de género (a adaptarse al contexto)**

Autorizado por: Fecha: A revisarse en (fecha):								
Área de trabajo	Actividades	Cuándo	Dónde	Responsable	Con quién	Recursos	Monitoreo e informes	Evaluación
Personal	<i>Ej., revisión de estrategias de contratación para desarrollar metas, y medidas orientadas a mejorar la contratación de mujeres</i>							
Leyes, políticas y planificación	<i>Ej., actualización de la política de género; crear un equipo interdepartamental con términos de referencia</i>							
Cultura institucional	<i>Ej., impartir capacitación sobre género a todos los paneles de reclutamiento, incluir una presentación sobre la política de género como parte de la inducción</i>							
Control y Responsabilidad	<i>Ej., desarrollar procedimientos de denuncia e investigación para el acoso sexual</i>							
Relaciones comunitarias	<i>Ej., construir relaciones con comunidades LGBTI, incluir representantes de grupos de mujeres en foros de enlace comunitario</i>							
Efectividad de desempeño	<i>Ej., obtener un seguimiento del 100% de las denuncias por violencia doméstica</i>							

a través de cambios en el servicio de policía, y quién es responsable de los cambios y los tiempos de la implementación. Los cambios pueden ser relativos a las políticas o procedimientos, programas de capacitación, estrategias de reclutamiento o retención, políticas de contratación de personal o remuneración y prestaciones. (Véase el Cuadro 6 que presenta un ejemplo de plan de acción sobre género, y el Estudio de caso 1 en la página 45, en el que se detalla la elaboración de la estrategia de género de la Policía Civil Palestina). Para que sean significativos, los planes deben contar con apoyo del personal de la dirección superior y asignaciones financieras. Esto implica que sean realistas y adecuados al entorno presupuestario y sociopolítico. El propósito de un plan de acción relacionado con género es establecer mejoras ambiciosas pero realizables en la diversidad y sensibilidad al género del lugar de trabajo.

Es importante establecer un monitoreo y un examen periódico de los planes de acción. Esto permite a un servicio saber si las políticas y medidas que ha emprendido tienen el efecto deseado, o si es necesario adaptarlas o cambiarlas por completo. El monitoreo y la revisión deberían incluir una combinación de datos estadísticos (por ejemplo, ¿se están incorporando y permanecen en el servicio policial un mayor número de mujeres y personas LGBTI? ¿En qué áreas de la policía? ¿En qué rangos?) y datos cualitativos de entrevistas, encuestas, grupos focales y consultas para determinar *por qué* las cifras están aumentando, disminuyendo o permanecen estancadas, y dónde se podrían hacer mejoras.

### Reclutamiento para un servicio policial diverso

Para un servicio de policía diverso y representativo que recurra a la mayor calidad posible de candidatos se requieren medidas activas para reclutar a mujeres y personas LGBTI, así como a otros grupos poco representados. Las mujeres y las personas LGBTI que pertenecen a grupos minoritarios o personas con discapacidades pueden sufrir una doble discriminación y, en consecuencia, necesitan apoyo adicional en los procesos de contratación. Existen oportunidades de cambio específicas en los procesos de reclutamiento después de un conflicto o de una transición de gobierno, cuando se lleva a cabo una reforma de la policía a gran escala, y los roles de género pueden estar cambiando constantemente.

Las estrategias para mejorar un reclutamiento diverso pueden incluir lo siguiente.

- ◆ La selección de criterios se centra en las habilidades y competencias requeridas en la labor policial moderna, y no en aquellos criterios asociados con los estereotipos de lo que implica la labor policial (ver el Cuadro 7 para una lista de algunas aptitudes clave).
- ◆ Las descripciones de puestos capturan el enfoque de servicio en su conjunto; por ejemplo, poniendo de relieve la orientación de seguridad de una comunidad.
- ◆ Los paneles de reclutamiento incluyen tanto hombres como mujeres.
- ◆ Las investigaciones sobre las barreras y la falta de incentivos proporcionan información para reclutar a las personas. En las campañas de reclutamiento dirigidas se abordan estos aspectos; por ejemplo, demostrar que el servicio de policía apoya a las personas que planean formar una familia, o un entorno seguro y acogedor para las personas LGBTI.

#### Cuadro 7: Aptitudes en la descripción de puestos de los agentes de la policía

- ◆ Excelentes habilidades de comunicación intercultural con diversos grupos de la población (hombres, mujeres, niñas, niños, personas de diferente orientación sexual e identidad y expresión de género, diferentes edades, grupos étnicos, religiones, etc.)
- ◆ Persona empática, con buenas habilidades para escuchar
- ◆ Capacidad de reducir la volatilidad de situaciones y mediar disputas
- ◆ Capacidad de construir consenso entre quienes tienen diferentes intereses
- ◆ Capacidad de realizar múltiples tareas a la vez y priorizar demandas con exigencias similares
- ◆ Capacidad de coordinar y cooperar con varios departamentos del gobierno y otros partes interesadas
- ◆ Persona proactiva en desarrollar estrategias para prevenir delitos y problemas sociales
- ◆ Persona respetuosa y cortés
- ◆ Que valore la consulta y desarrollo de relaciones
- ◆ Persona honesta y comprometida a seguir el debido proceso

- ◆ Los anuncios de reclutamiento se concentran en lugares, sitios web y publicaciones populares entre los grupos de personas a las que se pretende llegar.
- ◆ Las imágenes utilizadas en las campañas de reclutamiento son diversas en cuanto al género y siempre se está atento a la forma en que representan la labor policial. Por ejemplo, las imágenes de la policía que hacen hincapié en las funciones de seguridad militarizadas por encima de la interacción con la comunidad y otras tareas policiales pueden reforzar los estereotipos masculinos y disuadir a las personas de solicitar empleo a quienes no se identifican con esos estereotipos.
- ◆ Las presentaciones de la policía dirigidas a grupos específicos pueden fomentar las aplicaciones, y clases de apoyo previas a la presentación de una aplicación pueden ayudar a las mujeres, a las personas LGBTI y a las minorías con el proceso. Por ejemplo, en el Reino Unido, los programas “*Springboard*” prestan apoyo a las mujeres para llenar sus solicitudes de ingreso, lo que ha dado lugar a un mayor número de aplicaciones exitosas de mujeres.<sup>6</sup> De manera análoga, en Albania, se introdujeron cursos de preparación para las candidatas en 2011, a fin de apoyarlas con sus aplicaciones.<sup>7</sup>
- ◆ Adaptar los uniformes y la ropa de protección a la figura femenina con el propósito que sean cómodos y proporcionen una protección adecuada (los chalecos antibalas mal ajustados y diseñados para los hombres dejan vulnerables a las mujeres policías).<sup>8</sup> Los uniformes deben estar en consonancia con las expectativas culturales y sociales de género, pero también ser eficaces desde el punto de vista operativo y ofrecer opciones que no refuercen los estereotipos. Por ejemplo, los uniformes deberían ofrecer faldas o pantalones, pero no requerir zapatos de tacón alto, y también se debería incluir una opción de pañuelos para la cabeza.
- ◆ Garantizar que el equipo y las instalaciones satisfagan las necesidades de todos los agentes para que puedan actuar con eficacia, con habitaciones e instalaciones sanitarias adecuadas para agentes de ambos sexos, así como salas de lactancia y guarderías para las madres y padres de familia.

La acción afirmativa es aquella en la que un grupo específico, como las mujeres, es objeto de apoyo para unirse a la policía. Esto puede incluir plazas reservadas o cuotas para mujeres, o un apoyo más limitado, como tener en cuenta el género como una parte del reclutamiento. Las cuotas pueden ser establecidas por mandato de la constitución, la ley o las directrices de las políticas. En países tan diversos como Albania, India y Sierra Leona se han utilizado cuotas para aumentar la representación de las mujeres en la policía. Con frecuencia, la acción afirmativa está limitada en el tiempo, por ejemplo, con la introducción de cuotas durante un corto período de tiempo para rectificar el desequilibrio. La legitimidad de la acción afirmativa es debatida, debido a la percepción de que crea una ventaja injusta y perpetúa la discriminación; sin embargo, los partidarios sostienen que la discriminación positiva es necesaria para rectificar las injusticias históricas de largo plazo y para catalizar la transformación institucional que, de otro modo, podría ser excesivamente lenta. Los efectos de la acción afirmativa en el aumento del número de mujeres en la policía han quedado claramente demostrados.<sup>9</sup>

En todo esfuerzo por introducir medidas de acción afirmativa se debe considerar qué metas son apropiadas y realistas al contexto. La mayoría de las cuotas en la policía y otras instituciones se fijan entre el 20% y el 50%, considerándose el 33% como la “masa crítica” en la cual la representación de un grupo pasa a ser más que meramente simbólica.<sup>10</sup> Las políticas de acción afirmativa deben comunicarse cuidadosamente tanto al servicio de policía como a la comunidad para asegurarse de que se entiendan bien y evitar una reacción negativa. Es importante destacar que la acción afirmativa no implica ni requiere que se disminuya el nivel de los criterios para ingresar al servicio de policía.

Por supuesto, el hecho de tener un mayor número de mujeres en la policía no significa necesariamente, *por sí solo*, que se obtengan mejores resultados para las mujeres de la sociedad. Para que el reclutamiento de más mujeres tenga sentido, debe hacerse de forma tal que tenga en cuenta el contexto cultural, institucional y político; de lo contrario, puede resultar ineficaz, provocar reacciones negativas e incluso poner a las mujeres en peligro. En Liberia, por ejemplo, se ha criticado el afán de reclutar más mujeres para la policía debido a que todo se llevó a cabo demasiado rápido, impulsado por la necesidad de cumplir un objetivo

del 20%. Algunas reclutas no sabían leer ni escribir, lo cual plantea problemas evidentes en el desempeño de las funciones policiales básicas, y representa un riesgo de socavar la posición de la mujer en la policía a largo plazo. En este caso, prolongar el proceso de reclutamiento de mujeres quizás hubiera sido más efectivo.<sup>11</sup>

En otros contextos, los esfuerzos respaldados por las agencias donantes para mejorar la representación de las mujeres en la policía han puesto a las mujeres en situaciones peligrosas. En Afganistán, mujeres policías suelen ser el blanco de abusos de hombres, incluidos colegas y familiares, que consideran deshonoroso que las mujeres trabajen. También se enfrentan a la violencia, e incluso a la muerte, por parte de los talibanes y otros grupos que no creen que las mujeres deban trabajar fuera del hogar o mezclarse con hombres que no son de su familia.<sup>12</sup> Se afirma que el 70% de las 130 mujeres policías entrevistadas en Afganistán habían sido objeto de violencia o acoso sexual, y que la mayoría de ellas no podían presentar una denuncia por temor a represalias.<sup>13</sup> Cuando ser oficial de policía conlleva estigma y peligro, esto afecta a quien solicita el trabajo. En Afganistán, suelen ser las mujeres pobres, las viudas o las que no tienen guardianes masculinos las que presentan una solicitud, con el fin de poder mantener a sus familias.<sup>14</sup>

La labor de reclutar más mujeres debe ser consciente de los peligros de causar daño o reforzar prácticas de exclusión y darse en formas apropiadas al contexto. Esto podría incluir:

- ◆ metas más bajas pero realistas para la participación de la mujer
- ◆ construir espacios separados para alojamiento de mujeres
- ◆ concentrar los esfuerzos de reclutamiento en lugares de mayor tolerancia, en vez de intentar poner a mujeres en estaciones de policía en todo el país de una sola vez
- ◆ evaluación e investigación de los antecedentes de comandantes para seleccionar a aquellos o aquellas que muestran mayor apoyo a la participación de mujeres en la labor policial y para identificar lugares de trabajo más seguros para las mujeres reclutadas
- ◆ agrupar a las mujeres en el lugar de trabajo para garantizar la seguridad numérica, en lugar de dejarlas que se valgan por sí mismas como única mujer entre el personal masculino (aunque debe prestarse atención a si esto puede convertirlas en blanco de violencia en algunos contextos)
- ◆ cuando sea pertinente, permitir que, para cualquier viaje o capacitación, las mujeres policías vayan acompañadas de un pariente hombre, de modo que las normas culturales no les impidan asistir.

Abordar la contratación de esta manera puede significar estrategias más lentas, pero éstas pueden conseguir importantes avances a un ritmo y de una manera más adecuados al contexto.

### Retención de las mujeres y promoción de la diversidad de género en el servicio policial

Una vez que el reclutamiento es más representativo, el desafío es retener una fuerza de trabajo representativa, asegurando, entre otras cosas, oportunidades de ascenso. Las mujeres –en especial las mujeres que pertenecen a grupos minoritarios– pueden encontrar que les es difícil avanzar en el servicio policial debido a actitudes discriminatorias, falta de modelos a seguir, aislamiento dentro del servicio, las exigencias de los turnos y el trabajo a tiempo completo, además del hecho que su experiencia se enfoca en gran medida en roles que no se consideran valiosos para el desarrollo profesional (como la violencia familiar). Habida cuenta de la importancia de un servicio policial representativo, así como de los altos costos del reclutamiento y entrenamiento de agentes de policía nuevos, es crucial para un servicio de policía eficaz aumentar las tasas de retención. (Ver el Estudio de caso 2 en la página 46 para una descripción de cómo el Servicio de Policía de Sudáfrica ha reclutado y retenido más mujeres).

Para retener a las mujeres, el servicio de policía debe eliminar los elementos disuasivos relacionados con la permanencia en el servicio y poner en marcha programas de apoyo para las promociones de ascenso. Las posibles iniciativas incluyen:

- ◆ programas de mentores que reúnen por parejas a las personas con colegas de más alto nivel para proporcionarles orientación, apoyo y asesoramiento

- ◆ puestos reservados o cuotas para mujeres en programas de capacitación o despliegues internacionales, con miras a ayudar a la mujer a progresar en su carrera (véase el Cuadro 8)
- ◆ programas “*Spring Forward*” (de promoción) que facilitan apoyo para el desarrollo profesional y entrenamiento a mujeres dentro de la policía orientados al desarrollo de habilidades de gestión y liderazgo

### Cuadro 8: Las mujeres en los despliegues policiales internacionales

Aumentar la participación de las mujeres policías en despliegues policiales internacionales ofrece una oportunidad para estas mujeres de mejorar sus habilidades y experiencia, y puede también servir de modelo para las mujeres nativas de los países que las reciben. Ver a mujeres policías participando activamente en el mantenimiento del orden y la construcción de la paz puede en sí cuestionar las ideas sobre lo que las mujeres son capaces de hacer y no hacer. La presencia en Liberia de la Unidad de Policía Formada de la India, integrada exclusivamente por mujeres, por ejemplo, reforzó la idea de que las mujeres desempeñan funciones de seguridad en ese país (Bacon, 2015). Las resoluciones del Consejo de Seguridad de la ONU sobre la Mujer, la Paz y la Seguridad y otras resoluciones sobre el mantenimiento de la paz, han exhortado constantemente al despliegue de más mujeres policías.

Aunque las mujeres continúan estando poco representadas en los despliegues internacionales de la policía, en febrero de 2019, el 15% de la policía desplegada en misiones de las Naciones Unidas eran mujeres; frente a solo un 7% en 2009. Este incremento se produce a raíz de una serie de iniciativas nacionales e internacionales para apoyar una mayor participación de la mujer en el mantenimiento de la paz. Entre ellas se encuentra el “Esfuerzo Mundial” de las Naciones Unidas, puesto en marcha en 2009 y dirigido por la División de Policía de las Naciones Unidas, para aumentar hasta el 20% la participación de las mujeres en los despliegues policiales internacionales. Algunas de las estrategias para mejorar la participación de las mujeres en los despliegues internacionales de la policía incluyen:

- ◆ alentar a los países que contribuyen con fuerzas de policía a designar más candidatas femeninas
- ◆ revisar los requisitos y procedimientos de contratación y selección para los despliegues internacionales a fin de garantizar que no se restrinja indebidamente a las mujeres para presentar su candidatura
- ◆ impartir capacitación preparatoria a las oficiales mujeres para los exámenes del Servicio de Asistencia en Misión y del Equipo de Selección, Evaluación y Asistencia
- ◆ exigir a los países que aportan fuerzas de policía que incluyan una subunidad (pelotón) de mujeres oficiales integradas en todas las subunidades, incluso a niveles de mando
- ◆ impartir cursos regionales de desarrollo del mando femenino de la policía y establecer un cuadro de mando femenino de la policía de las Naciones Unidas como red de canalización de talento
- ◆ impartir capacitación para las personas encargadas del reclutamiento sobre la prevención de los prejuicios inconscientes de género
- ◆ creación de un entorno propicio para la participación de la mujer, al garantizar un alojamiento adecuado, ubicar a las mujeres en el mismo lugar, proporcionar información clara sobre los mecanismos para denunciar el acoso sexual y ofrecer redes de tutoría y apoyo para las oficiales mujeres
- ◆ investigación continua para identificar los obstáculos de entrada y de retención en las etapas de reclutamiento, asignación y extensión de las oficiales femeninas.

La Estrategia Uniforme de Paridad de Género del Departamento de Operaciones de Paz para 2018-2028 ha establecido una meta de más del 30% de mujeres en las operaciones de paz para 2028. La



Imagen: Personal de la Unidad Femenil de Policía de Bangladesh desplegada a la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití (MINUSTAH, en inglés) en 2011  
© UN Photo/Logan Abassi.

Iniciativa Elsie para las mujeres en las operaciones de paz, puesta en marcha por el Gobierno del Canadá en 2017, está ensayando actualmente estrategias para aumentar la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz mediante asociaciones de asistencia técnica y capacitación en Ghana y Zambia (Gobierno del Canadá, 2017). La Iniciativa Elsie también está elaborando una metodología exhaustiva de evaluación de barreras, que identificará las barreras universales y específicas de cada contexto que impiden la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz de las Naciones Unidas en las organizaciones militares y policiales de un país.

Se desconoce el número de personas LGBTI en los despliegues policiales internacionales, pero el aumento de la representación de las personas LGBTI en los despliegues podría igualmente poner en tela de juicio las actitudes discriminatorias y proporcionar modelos de conducta en los países de acogida. Hay importantes consideraciones de “no hacer daño” en torno al posible aumento de los riesgos para los y las agentes LGBTI en contextos en los que prevalecen las actitudes homofóbicas y transfóbicas. Esto desafía a las Naciones Unidas, a otras organizaciones de mantenimiento de la paz y a los países que contribuyen con policía a considerar cómo pueden proteger a sus oficiales desplegados de la VG, que incluye la violencia homofóbica y transfóbica. Las Naciones Unidas está realizando consultas con su asociación de personal LGBTI, UN-GLOBE, para trabajar en pro de un proceso justo que reconozca y responda a estos riesgos.

En la Herramienta 3 “Género y Defensa” también se analiza el género y el mantenimiento de la paz”.

*Fuentes: L. Bacon (2015) “Liberia’s gender-sensitive police reform: Improving representation and responsiveness in a post-conflict setting”, International Peacekeeping, 22(4), p. 386; United Nations Peacekeeping, www.peacekeeping.un.org (consultado 28 de marzo de 2019); Gobierno de Canadá, “Elsie Initiative for Women in Peacekeeping Operations”, www.international.gc.ca/world-monde/issues\_development-enjeux\_developpement/gender\_equality-egalite\_des\_genres/elsie\_initiative-initiative\_elsie.aspx?lang=eng (consultado el 14 de mayo de 2019).*

- ◆ asociaciones de la policía (como las asociaciones de mujeres o de personas LGBTI), que se examinan más adelante
- ◆ garantizar que las mujeres estén bien representadas en todas las funciones policiales, no sólo en las funciones especializadas (como las unidades de violencia contra la mujer o violencia familiar)
- ◆ realizar regularmente auditorías de género o evaluaciones institucionales para asegurar que los salarios y otros beneficios sean los mismos entre los géneros, como se indica en la página 23 establecer políticas favorables a la familia que permitan un trabajo flexible que se adapte a la vida familiar (como las licencias de maternidad y paternidad, el trabajo a tiempo parcial o el trabajo compartido), y garantizar la disponibilidad y un precio asequible de las guarderías infantiles
- ◆ inclusión regular de mujeres y hombres en los paneles de promoción, y criterios de selección basados en el mérito y no en suposiciones sobre las capacidades basadas en el género.

## Asociaciones de policía

Las asociaciones de mujeres policías y de otros grupos, como las minorías étnicas o el personal LGBTI, pueden brindar apoyo a los grupos que están insuficientemente representados al crear espacios seguros para que puedan hablar de sus experiencias, defender sus derechos y hacer sugerencias para mejorar la inclusión dentro del servicio. Adoptan la forma de asociaciones formales o redes informales. Se pueden establecer programas de mentores dentro de las asociaciones, de modo que las personas participantes sean asesoradas por quienes hayan enfrentado dificultades similares. Las asociaciones también pueden ofrecer foros de capacitación y desarrollo y facilitar el establecimiento de redes.

Se ha comprobado que las asociaciones de personal son más eficaces cuando tienen una orientación estratégica, cumplen su programa de forma proactiva, y también responden a las oportunidades y tendencias de la labor policial.<sup>15</sup> En algunos contextos existe el peligro de que esas asociaciones se malinterpreten como un intento de sindicalización, lo que provoca la resistencia de la dirección superior. Aunque la sindicalización puede ser apropiada en algunos contextos, en aquellos que no lo es, las asociaciones deben establecerse con objetivos claros, en la medida de lo posible, en consulta con el personal directivo de la policía, a fin de recibir un apoyo visible de ellos.

Las asociaciones nacionales también pueden convertirse en foros de intercambio y aprendizaje entre colegas a nivel internacional. Por ejemplo, la Asociación Europea de Policía

LGBT reúne, desde 2004, a las asociaciones nacionales de personal LGBTI para compartir conocimientos y mejores prácticas, así como colaborar en la lucha contra la discriminación. Esta asociación regional también puede servir de recurso a los servicios de policía nacionales, ayudándoles a elaborar políticas y procedimientos de apoyo al personal LGBTI que se inspiren en mejores prácticas regionales. De manera análoga, la Red de Mujeres Policías de Europa sudoriental tiene por objeto servir de órgano asesor de los servicios de policía de la región sobre cuestiones de género y policía, apoyando políticas, directrices y estructuras que se inspiren en una perspectiva de género.

Esas asociaciones o redes en el servicio de policía también pueden servir como recurso para que el servicio en general comprenda cómo se puede mejorar la representación, incluso mediante consultas sobre estrategias de reclutamiento, políticas y planes de acción en materia de género, capacitación en temas de diversidad y otros programas de formación. Además, las asociaciones pueden mejorar la comprensión por parte del servicio sobre la forma en que la participación de la comunidad y la respuesta a la delincuencia pueden adaptarse mejor a las diversas necesidades en materia de género.

### Cultura institucional

Es menos probable que las mujeres, y personas LGBTI, permanezcan en el servicio policial si la cultura institucional más amplia es excluyente o discriminatoria. Aunque un mayor número de mujeres en el servicio de policía puede contribuir a cambiar la cultura institucional, esto suele ocurrir sólo una vez que las mujeres alcanzan una “masa crítica” (se piensa que es del 30 al 33%). Cuando la participación de las mujeres es menor, es probable que se enfrenten a una mayor resistencia institucional al cambio. Habida cuenta de que muy pocos servicios de policía ostentan índices de participación de la mujer del 30% o más, el reto consiste en encontrar otras vías para cambiar la cultura institucional que puedan hacer a la policía más atractiva para las mujeres y las personas LGBTI.

Entre las medidas proactivas para cambiar la cultura institucional de la policía hacia la inclusión, la diversidad, la tolerancia y el respeto pueden figurar las siguientes.

- ◆ Que se establezcan, comprendan y apliquen sistemáticamente políticas sólidas en materia de discriminación, acoso, intimidación y abuso. La discriminación y el acoso son más probables en las organizaciones que cuentan con una representación reducida de grupos minoritarios, o en las que éstos están insuficientemente representados en la gestión o en toda una serie de especialidades. Las políticas pueden contribuir a crear un entorno de trabajo profesional en el cual se valore a todo el personal. En el Cuadro 9 figura una lista de verificación de lo que deben incluir las políticas sobre el acoso sexual.
- ◆ Todo el personal debe recibir capacitación para garantizar la comprensión de las políticas de lucha contra el acoso y la discriminación, utilizando ejemplos prácticos y técnicas de dramatización o juego de roles para demostrar su aplicación práctica. En todas las comisarías de policía deben ponerse a disposición copias de las políticas, y también distribuirse materiales de promoción.
- ◆ Compromiso genuino y abierto con las asociaciones de policía y las organizaciones de la sociedad civil que representan a las mujeres y a las personas LGBTI a fin de reflexionar sobre sus experiencias acerca de lo que funciona y no funciona en la creación de espacios laborales positivos.
- ◆ Personas líderes en la promoción de la igualdad de género y/o diversidad: estas son personas que incluyen hombres, en distintos rangos de toda la policía, que actúan como modelos a seguir y fuentes de información para sus colegas, sobre igualdad de género y diversidad.
- ◆ Un fuerte liderazgo de los altos mandos de la policía para hablar pública y coherentemente sobre el valor de una fuerza de trabajo diversa y el rechazo de la discriminación, la exclusión, la intimidación y el acoso o las actitudes que los propician. Esto también requiere que todo el personal de la policía actúe con firmeza en cualquier asunto disciplinario que implique discriminación, acoso, intimidación o abuso. Los chistes, bromas, lenguaje difamatorio, rituales de novatada u otras prácticas consideradas menores o insignificantes pueden crear una cultura en la que se tolere la discriminación y

la exclusión. Un servicio de policía profesional es aquel que no permite que se devalúe a su propio personal de manera alguna. La forma más segura de mantener las contribuciones de mujeres y personas LGBTI a la labor policial es garantizar que se sientan bienvenidas y valoradas.

#### **Cuadro 9: Lista de verificación para políticas de acoso sexual**

- ✓ Una declaración de que la organización apoya los derechos de cada una de las personas que emplean a no ser acosados. El acoso por género, sexo, raza, orientación sexual, identidad o expresión sexual, edad, discapacidad u otra “diferencia” es inaceptable.
- ✓ Una declaración de que los agresores serán responsables por los actos de acoso y que serán disciplinados apropiadamente.
- ✓ Una declaración de que las personas encargadas de la supervisión y gerentes son responsables de mantener los lugares de trabajo libres de acoso y serán responsables de detener y reportar apropiadamente el acoso.
- ✓ Una declaración de que los actos de represalia contra las personas que denuncien el acoso sexual se considerará como actos adicionales de mala conducta e investigados y disciplinados en consecuencia.
- ✓ Una explicación de la ley que prohíbe el acoso sexual.
- ✓ Una definición y ejemplos de comportamiento de acoso que se puedan comprender fácilmente.
- ✓ Procedimientos informales y formales para resolver denuncias de acoso.
- ✓ Un proceso para fomentar intervenciones y resolución temprana de problemas en el entorno laboral.
- ✓ Una garantía de que, en la medida de lo posible, las denuncias se mantendrán confidenciales.
- ✓ Una descripción del nivel de medidas disciplinarias que podrían imponerse por violaciones a la política de acoso.
- ✓ El proceso para reportar las denuncias que establezca:
  - los diferentes lugares donde pueden presentarse las denuncias, internos y externos al departamento al que pertenece el individuo y al servicio de policía;
  - las formas en que se puede hacer una denuncia (por ejemplo si debe hacerse por escrito)
  - qué detalles deben incluirse en la denuncia;
  - cómo se reconocerá la denuncia;
  - los derechos de la(s) persona(s) acusada(s);
  - el proceso de investigación, incluyendo los plazos;
  - cómo y en qué puntos del proceso la persona que interpone una denuncia y el acusado recibirán información sobre la investigación;
  - nombres y teléfonos de las personas a contactar si el empleado tiene preguntas sobre la política o si busca asesoría informal.

*Fuente: Adaptado de National Center for Women & Policing, Recruiting & Retaining Women: A Self-Assessment Guide for Law Enforcement, Los Angeles, CA: National Center for Women & Policing, 2000, pp. 135–136.*

### **4.3 Responder mejor a las necesidades de seguridad de género**

Además de desarrollar un servicio de policía más representativo, la labor policial y la igualdad de género se puede mejorar al responder mejor a las diferentes necesidades y experiencias en materia de seguridad de hombres, mujeres, niñas y niños, entre ellos, de diversas orientaciones sexuales e identidades y expresiones de género. De esa manera, se crea una comunidad más segura, que sienta las bases para que todas las personas de la sociedad contribuyan, y se elimina uno de los principales obstáculos para la igualdad. Con el objetivo de mejorar la respuesta policial a las necesidades de seguridad en materia de género, se puede emplear una serie de medidas que se describen a continuación.

#### **Legislación, políticas y procedimientos que toman en cuenta cuestiones de género**

Las leyes, políticas y procedimientos establecen el mandato de los servicios policiales y los estándares de conducta que los y las agentes de la policía deben cumplir. El compromiso

con la igualdad de género y la integración de una perspectiva de género asumido a través de los compromisos de no discriminación, protección de los derechos, igualdad, diversidad e inclusión se muestra en los siguientes ejemplos.

- ◆ Ley de la policía: establece los valores de la labor policial, entre ellos los compromisos con los derechos humanos, la igualdad y la no discriminación.
- ◆ Código de conducta del servicio de la policía: establece los principios que guían la labor policial, entre los cuales se encuentran los valores de diversidad, igualdad, derechos de protección y no discriminación.
- ◆ Códigos disciplinarios del servicio de la policía: que incluyen castigos claros para la discriminación por razones de género o abuso.
- ◆ Procedimientos de operación estándar: articulan lineamientos explícitos para todas las operaciones policiales, entre otras, la investigación de delitos de odio y VG. Los procedimientos de operación estándar deben integrar un lente de género en todas las investigaciones (incluyendo entrevistas e interrogatorios); registro (de personas y propiedades); arrestos y escolta de prisioneros; arrestos en las fronteras; e inteligencia y recolección y análisis de datos.\* En la práctica, esto significa, por ejemplo, que las agentes femeninas registren a las mujeres; que mujeres y hombres y adultos y niños se detengan por separado; que las mujeres sean escoltadas por agentes policiales mujeres; uso apropiado de identificadores (él/ella/ellos/ellas) en las interacciones con las personas de diversas identidades y expresiones de género; registro del género de las víctimas del delito y los perpetradores; y uso de desglose por sexo en las estadísticas de los delitos.

### Cuadro 10: Integración de la perspectiva de género en la labor policial de manifestaciones pacíficas

Los grupos marginados, entre ellos mujeres y personas LGBTI, suelen estar fuertemente representados en las manifestaciones pacíficas. A pesar de que algunos gobiernos restringen los derechos de asamblea pacífica (y de que los derechos de las personas de diversas orientaciones sexuales e identidades y expresiones de género a reunirse pacíficamente son, en particular, objeto de ataques), esas manifestaciones están protegidas por el derecho internacional y son fundamentales para que los grupos marginados hagan valer sus derechos y presionen por la igualdad. La policía tiene un importante papel en la facilitación de las manifestaciones pacíficas y en la garantía de seguridad de todas las personas que participan en ellas.

La planificación de las manifestaciones pacíficas debería incluir una consideración de los riesgos de género para los y las manifestantes y el público en general, y la forma en que se experimenta la interseccionalidad, teniendo en cuenta que las mujeres, los niños y las personas LGBTI pueden enfrentar riesgos de violencia (incluida la violencia sexual) por parte de manifestantes, contra manifestantes o la policía. El desarrollo de tácticas de concientización sobre género podría implicar:

- ◆ desplegar diversos agentes para hacer labor policial en las concentraciones (incluidos agentes de sexo masculino y femenino, así como de diversas razas, etnias, géneros y religiones)
- ◆ capacitar o realizar consultaciones con la comunidad para que la policía comprenda las necesidades de los grupos marginados
- ◆ considerar cómo pueden verse afectados los diferentes géneros; por ejemplo, de qué manera la estrategia de contención de "acorrallar" a las personas (manifestantes y no manifestantes) puede obligar a las mujeres, niños, niñas y las personas LGBTI a permanecer en situaciones potencialmente peligrosas durante un período prolongado; o cómo las leyes/políticas que prohíben que las personas se cubran el rostro o utilicen otras prendas de vestir pueden discriminar a las mujeres musulmanas que llevan pañuelos en la cabeza o exponer a los grupos marginados a represalias.

Las concentraciones pacíficas centradas particularmente en cuestiones de género (como los desfiles del Orgullo y las marchas de mujeres) requieren una consideración adicional respecto a la protección de estos grupos de la intimidación o la violencia de los contra-manifestantes que pueden oponerse a que se cuestionen las normas de género. La policía tiene la responsabilidad de proteger los derechos de todas las personas a la libertad de reunión pacífica, independientemente de que la policía u otros actores estén o no de acuerdo con el contenido del mensaje.

*Fuente: Asamblea General de las Naciones Unidas (2014) "Informe del Relator Especial sobre los derechos a la libertad de reunión pacífica y de asociación, Maina Kiai", Consejo de Derechos Humanos, 14 de abril de 2014.*

\* La Herramienta 4 "Género y Justicia" también aborda el manejo de los casos de VG, e incluye la protección de las víctimas y testigos, capacitación y sensibilización, instituciones especializadas y coordinación".

La Herramienta 5 "Género y Centros de Privación de Libertad" aborda las prisiones y otros lugares de detención y el género.

"La Herramienta 6 aborda "Género y Control de Fronteras".

"Género y Labores de Inteligencia" es el tema de la Herramienta 14.

La realización de un análisis de género se explica en la Herramienta 15 "Integración de Género en el Diseño y Monitoreo de Proyectos en el Sector de Justicia y Seguridad".

En el Cuadro 10, relativo a la labor policial en las manifestaciones pacíficas, se presenta un ejemplo de la integración de una perspectiva de género en una función policial general.

Las políticas e iniciativas de igualdad de género y de acoso sexual al nivel nacional y del sector público también pueden ser un punto de partida para iniciar actividades en torno a la igualdad de género dentro de la policía.

Además de integrar una perspectiva de género en todas las áreas de la labor policial, los servicios policiales deben contar con políticas y procedimientos específicos, claros y globales para guiar su respuesta a la VG. Éstos deben cubrir.

- ◆ recibir denuncias sobre VG (en las estaciones policiales y por teléfono) de una forma que garantice la confidencialidad y el respeto y fomente la confianza de otras personas sobrevivientes para denunciar
- ◆ responder a denuncias de VG de tal forma que se evite la victimización secundaria, lo cual incluye ordenar el arresto de los perpetradores basado en una sospecha razonable en vez de instar a las personas a que regresen con una pareja violenta
- ◆ investigación de denuncias de VG
- ◆ referir a otros servicios (por ejemplo, asesoría legal, servicios de salud, consejería)
- ◆ controles internos (por ejemplo, revisión del manejo de los casos VG)
- ◆ manejo y análisis de la información y las estadísticas desagregadas por sexo.

Las políticas y los procedimientos deberían elaborarse mediante consultaciones amplias, incluyendo a ONG que prestan servicios en la comunidad, instituciones nacionales de derechos humanos, grupos de sobrevivientes y asociaciones policiales de mujeres y personas LGBTI. Una vez formuladas, deberían difundirse ampliamente en el servicio de policía y las comunidades, e implementarse, con capacitaciones a la policía para asegurar que tengan la comprensión y aptitudes necesarias.

### Unidades de género y puntos focales de género\*

Las unidades de género y/o puntos focales de género ayudan a integrar una perspectiva de género en todo el servicio de la policía y facilitar el trabajo intergubernamental. Esto contribuye a garantizar que los conocimientos más recientes sobre género se apliquen a la labor policial y que la policía participe y esté conectada con iniciativas de género más amplias en todo el gobierno.

Las unidades de género y los puntos focales de género en los servicios policiales suelen ser responsables de algunos o todos los siguientes aspectos:

- ◆ realizar o encomendar investigaciones, evaluaciones y auditorías de género
- ◆ apoyar la elaboración y aplicación de políticas, procedimientos, programas y directrices relacionados con el género
- ◆ diseño y monitoreo de indicadores de género\*\*
- ◆ presentar informes sobre los avances
- ◆ capacitación y educación en materia de género.

Además, las unidades y los puntos focales de género pueden trabajar con los mecanismos disciplinarios y de control interno con el propósito de apoyar la gestión de las denuncias de discriminación o abuso por motivos de género dentro de la policía.

Las unidades y los puntos focales de género también juegan un papel estratégico en la coordinación con los organismos intergubernamentales sobre cuestiones relacionadas con el género. Ello incluye, por ejemplo, apoyar la elaboración, implementación y presentación de informes sobre aspectos policiales de los planes de acción nacionales sobre las mujeres, la paz y la seguridad.

En vista de esta amplitud de responsabilidades, es importante que las unidades y los puntos focales de género cuenten con recursos y estén situados a un nivel suficientemente alto dentro de la policía para garantizar que cuenten con la capacidad y la autoridad necesarias para cumplir su mandato.

---

\* El uso de personal con conocimientos especializados en materia de género y los planes de acción nacionales sobre la mujer, la paz y la seguridad se examinan más a fondo en la Herramienta 1, "Género, Gobernanza del Sector de Seguridad y Reforma del Sector de Seguridad", y el documento de orientación política sobre "Un Enfoque de Gobernanza para el Sector de Seguridad para las Mujeres, la Paz y la Seguridad".

\*\* Los indicadores de género se examinan, con ejemplos, en la Herramienta 15, "Integración de Género en el Diseño y Monitoreo de Proyectos en el Sector de Justicia y Seguridad".

## Formación y desarrollo profesional\*

La capacitación de la policía puede ser de nivel inicial, especializada o en servicio, y es una estrategia común para desarrollar competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) y cambiar comportamientos. Tanto si se imparte en centros de capacitación como en academias o en el lugar de trabajo, la capacitación es importante para apoyar el cambio organizacional si el material se diseña e imparte adecuadamente. La enorme cantidad de capacitación impartida como parte de la reforma de la policía ha dado lugar a una serie de enseñanzas sobre lo que funciona para apoyar el aprendizaje y el cambio de comportamiento.<sup>16</sup> La capacitación puede ser un punto de entrada fácil, pero para que sea más eficaz debe utilizarse no sólo para enseñar habilidades y conocimientos, sino también para crear espacio para trabajar en procesos de cambio a más largo plazo.

La perspectiva de género puede incorporarse de forma transversal en los programas de capacitación. Esto significa que la capacitación en materia de investigaciones, por ejemplo, debería incluir la forma en que las técnicas podrían tener que adaptarse a las necesidades de las mujeres y las personas de diversas orientaciones sexuales e identidades y expresiones de género; y la manera de investigar los casos de VG. Por otra parte, entre los cursos específicos destinados a mejorar la sensibilización y la comprensión de los conceptos de género y la VG podrían figurar:

- ◆ género y diversidad y, entre otras cosas, análisis sobre masculinidades
- ◆ políticas y códigos de conducta de la organización sobre discriminación y acoso, intimidación y abusos sexuales y de género, las obligaciones legales y éticas y las consecuencias disciplinarias en caso de incumplimiento
- ◆ respeto y promoción de los derechos humanos de las mujeres, los niños, las niñas y las personas LGBTI
- ◆ protocolos y prácticas sobre:
  - violencia doméstica
  - violación y otras formas de agresión sexual
  - acecho
  - trata de personas y esclavitud
  - delitos por cuestiones de honor
  - crímenes de odio, incluyendo abuso y violencia homofóbica y transfóbica
  - abuso sexual de niños
  - prostitución (sea ilegal o regulada).

En el caso de oficiales superiores, la capacitación sobre temas de género debe realizarse a un nivel apropiado que les permita formular, implementar y monitorear las políticas y procedimientos de género. El personal de las dependencias encargadas de los controles internos también requerirá conocimientos y aptitudes especializados en materia de género.

La calidad y la eficacia de la capacitación en temas de género varían mucho. En los Estudios de caso 3 y 4, que figuran en las páginas 47 y 48, respectivamente, se recogen ejemplos de capacitación policial efectiva en materia de respuesta a la violencia doméstica y delitos homofóbicos y transfóbicos.<sup>17</sup> Los siguientes criterios pueden hacer que la capacitación sobre cuestiones de género sea más eficaz.

- ◆ Contenido del plan de capacitación
  - Trabajar para institucionalizar la capacitación sobre cuestiones de género en el programa anual de capacitación de los servicios de policía y en las academias de policía. Esto contribuye a evitar una formación ad-hoc, y capacitaciones diferentes que promueven múltiples modelos o enfoques. Asimismo, permite garantizar que la capacitación sea de propiedad y dirección local.
  - Asegurar que el contenido y los materiales de la capacitación sean idóneos para el contexto. Adaptar la capacitación a las limitaciones de recursos con las que opera un servicio de policía y a las funciones, responsabilidades y rangos de los participantes.

---

\* Los criterios eficaces de capacitación en materia de género también se examinan en la Herramienta 1, "Género, Gobernanza del Sector de Seguridad y Reforma del Sector de Seguridad".

- Impartir la capacitación en idiomas que entiendan todos los participantes, no sólo los idiomas oficiales. Esto puede suponer un tiempo adicional para capacitar a las personas instructoras y facilitadoras locales.
- ◆ Metodologías de aprendizaje
  - Los métodos de enseñanza deben ser apropiados para personas adultas y para los niveles de educación de quienes participan, lo que significa que las presentaciones tipo conferencia pueden ser inapropiadas.
  - Una capacitación relacionada con género no se limita a la transmisión de conocimientos, sino que se refiere a la modificación de actitudes y comportamientos. Las personas participantes deben trabajar a nivel emocional, y no sólo a nivel cognitivo. Esto puede implicar recurrir a métodos de aprendizaje transformacional, de experiencias y de otro tipo.
  - La capacitación debe incluir ejemplos prácticos y utilizar dramatización o juego de roles para conectar las discusiones conceptuales con la práctica del mundo real.
  - La capacitación debe asignar tiempo para el debate a fin de involucrar a quienes participan, aclarar malentendidos y reflexionar sobre la aplicación práctica del contenido de la capacitación.
- ◆ Instructores y facilitadores
  - La inclusión de personal policial de rango alto en la capacitación en materia de género puede ayudar a reforzar la importancia del tema y a demostrar el compromiso.
  - Los instructores y facilitadores deben, en la medida de lo posible, incluir una combinación de hombres, mujeres y personas de diversas orientaciones sexuales e identidades y expresiones de género.
  - Puede ser útil emplear una combinación de agentes de policía y personas que no sean agentes de policía como instructores y facilitadores. Las personas que no son agentes de policía, como los representantes de grupos de mujeres o LGBTI o del sector de justicia en general, pueden aportar perspectivas externas y tener conocimientos especializados únicos sobre el tema de la capacitación.
- ◆ Horario y lugar
  - Considerar si la duración, el horario y lugar de la capacitación impiden la participación de algunas personas (por ejemplo, mujeres de las que se espera que cumplan con deberes en el hogar fuera de las horas normales de trabajo).
- ◆ Seguimiento
  - La capacitación debe ser apoyada por actividades de seguimiento, como evaluaciones realizadas 6 o 12 meses después para evaluar los resultados del aprendizaje y el cambio de comportamiento; mentores, acompañamiento o apoyo en el trabajo para reforzar el aprendizaje; controles en el lugar de trabajo; y servicios para que las personas participantes hagan preguntas de seguimiento o accedan a más información.

### Estaciones de policía, oficinas o redes de enlace específicas para mujeres, niños o personas LGBTI

Una estrategia muy generalizada para mejorar la calidad de la respuesta de la policía a mujeres, niñas y niños consiste en establecer estaciones de policía (o unidades u oficinas) dedicadas a los delitos que se cometen en su contra. Asimismo, algunos servicios de policía han establecido redes de oficiales de enlace con personas LGBTI para colaborar con esas comunidades. Estos servicios especializados son distintos de las unidades de género (véase la página 29), que presenta una perspectiva de género en todas las funciones policiales.

Los servicios específicos para mujeres, niños y personas LGBTI ofrecen una labor policial más adaptada y receptiva para grupos con necesidades particulares y sirven de puente para una serie de otros servicios de apoyo, como asistencia jurídica, atención a la salud y servicios de consejería (que a veces se agrupan en una “ventanilla única” en la que las víctimas

pueden acceder a todos los servicios). Los servicios especializados también pueden superar algunos de los factores que impiden a mujeres y a personas LGBTI denunciar los delitos cometidos contra ellas, como los tabúes culturales y las normas sociales que disuaden hablar en público de esos delitos, la vergüenza y el estigma, y una respuesta displicente de la policía. Además, es un error suponer que las mujeres que trabajan en los servicios especializados tendrán una afinidad “natural” con el trabajo: el personal que trabaja en las estaciones o unidades especializadas requiere una capacitación especializada, independientemente de su género.<sup>18</sup>

Los servicios especializados funcionan de manera diferente en distintos contextos (véase el Estudio de caso 5 en la página 49). Las estaciones de policía para mujeres suelen estar integradas principalmente por mujeres, aunque no siempre. En algunos casos, se encuentran separadas de la comisaría principal; en otros casos, están ubicadas dentro de las estaciones de policía. Como demuestra el estudio de caso, la organización de los servicios especializados varía según el contexto local: no existe un modelo único y universal. La segregación de mujeres en su propia unidad de la policía podría percibirse como una perpetuación de la desigualdad y como un indicio de que las estaciones de policía ordinarias no necesitan prestar servicio a las mujeres. Aun así, los servicios segregados ofrecen una “puerta trasera a la igualdad”, más apropiada culturalmente y posible políticamente en algunos contextos.<sup>19</sup>

A pesar de esta consideración, para ser eficaces, los servicios de policía que cuentan con servicios dedicados a las mujeres o a las personas LGBTI, o que contemplan la posibilidad de hacerlo, deberían considerar lo siguiente.

- ◆ Asegurar la accesibilidad. Las oficinas/estaciones están suficientemente diseminadas y ubicadas de forma adecuada para ser geográficamente accesibles (y localizables); pueden funcionar en diversos idiomas; son asequibles; utilizan procedimientos comprensibles para las personas sin mayor instrucción; y cuentan con servicios para niños, niñas y bebés, como zonas de juego.
- ◆ Infraestructura para garantizar la confidencialidad, que incluya salas de entrevistas privadas y diferentes entradas para las víctimas y los presuntos autores.
- ◆ Trabajo en colaboración con fiscales y el poder judicial para garantizar que los casos sean lo suficientemente sólidos para que puedan ser sostenidos ante los tribunales y no se demoren indebidamente.
- ◆ División de las responsabilidades y la carga de trabajo entre las estaciones policiales/unidades regulares y estaciones policiales/unidades especializadas, a fin de asegurar que toda la policía siga considerando que la prevención y la respuesta a la violencia contra la mujer y las personas de diversas orientaciones sexuales e identidades y expresiones de género es su responsabilidad y comparta un enfoque conjunto. Se debe adoptar el criterio de que “cualquier puerta es la puerta correcta”, de modo que las mujeres puedan presentar una denuncia en una estación policial/oficina de mujeres o en una estación de policía general sin que ello afecte la forma en que se manejará el caso (es decir, como un asunto penal o civil).
- ◆ Facilitar el acceso a otros servicios como atención a la salud, asesoramiento, asistencia jurídica, casas de seguridad, etc., y coordinar el manejo de los casos entre los distintos servicios.
- ◆ Formación continua especializada para el personal y asignación de personal a la luz de las prácticas culturales y las normas sociales. En algunos casos, esto puede significar que las estaciones de mujeres deberían contar con personal femenino, o que las unidades dedicadas a las personas LGBTI deberían contar con agentes LGBTI, pero es posible que esto no sea necesario o deseable en todos los casos.
- ◆ Validar el importante papel y el funcionamiento de las estaciones de policía/unidades como labores policiales elementales para que no se consideren puestos “menores” que atraigan a funcionarios de menor calidad o que se considere que ofrecen escasas perspectivas de ascenso.
- ◆ Estrategias para sensibilizar a la opinión pública sobre la presencia y la finalidad de las unidades/estaciones de policía.

- ◆ Asignación de fondos y recursos sostenibles, de modo que los servicios y unidades especializados no creen una demanda que no puedan satisfacer.

Las estaciones de policía para mujeres tienen el potencial de elevar la visibilidad de la violencia contra las mujeres y las niñas (VCMN) y generar un aumento de las denuncias, al menos inicialmente.<sup>20</sup> Sin embargo, para garantizar una respuesta policial eficaz a estas denuncias se requiere apoyo adicional en términos de financiación, compromiso político y de gestión, así como la vinculación con un sistema de justicia que proporcione su respaldo. La limitada evidencia de que tales estaciones/unidades conduzcan a mayores *condenas* por VCMN sugiere que deben abordarse con cautela si éste es el objetivo.

### Control interno de la policía y mecanismos de control independientes\*

Los mecanismos robustos de supervisión interna y externa pueden apoyar los esfuerzos más generalizados por integrar una perspectiva de género en la labor policial, monitorear el desempeño de la policía y prevenir y abordar los prejuicios, la discriminación y los abusos en las estructuras y operaciones policiales. Existen diversos mecanismos de control interno, incluyendo:

- ◆ procesos de recursos humanos que requieren la verificación de antecedentes durante la contratación
- ◆ evaluaciones continuas de desempeño que sirven de base tanto para los ascensos como los despidos
- ◆ unidades policiales independientes encargadas de denuncias, la investigación y los procesos disciplinarios relacionados con presuntas faltas de conducta de los agentes de policía (también denominadas “asuntos internos” o “estándares profesionales”)
- ◆ cada vez más, el uso de tecnología como las cámaras corporales y del tablero de mando, que pueden proteger a los oficiales y actuar como un mecanismo de rendición de cuentas para supervisar la conducta.

Los mecanismos de control externo son independientes de la policía, y algunos totalmente independientes del gobierno. Estos incluyen:

- ◆ el ministerio del interior o de asuntos internos (proporciona dirección estratégica para la policía)
- ◆ el poder judicial (emite sentencias u órdenes que la policía debe cumplir)
- ◆ el parlamento (formula proyectos de ley que la policía debe hacer cumplir y supervisa el trabajo de los ministerios)
- ◆ instituciones nacionales de derechos humanos, como las comisiones de derechos humanos
- ◆ instituciones de defensoría del pueblo
- ◆ comisiones anticorrupción
- ◆ comisiones de quejas de la policía.

La policía también puede presentar informes a los foros de labor policial en la comunidad o a los órganos civiles de supervisión o cooperar con ellos. Además, las organizaciones de la sociedad civil, incluyendo los medios de comunicación, grupos de promoción y organizaciones de investigación, supervisan a la policía de manera informal.<sup>^</sup>

Para la integración efectiva de una perspectiva de género, los mecanismos de control y supervisión internos y externos deben considerar la forma en que las estructuras, políticas y prácticas que se monitorean tienen un impacto diferencial en hombres, mujeres, niños y niñas, y grupos que incluyen a las personas LGBTI, ya sea como personal o usuarios de los servicios de policía. Para esto se requieren datos sobre delitos y expedientes de casos desagregados por género para analizar la influencia del género en la victimización, la perpetración y la respuesta al delito. Los órganos de control deberían centrarse en los derechos de las mujeres y las personas LGBTI, examinando, entre otras cosas, el manejo de los delitos de VG y los delitos de odio, de modo que la respuesta de la policía a estos grupos marginados se mantenga a un alto nivel. Esto podría poner de relieve cualquier mala práctica de la policía, así como las áreas que deben mejorarse. Los mecanismos de control y supervisión

\* Para orientación más detallada sobre el género y el control interno de la policía, véase DCAF/OSCE/OSCE/ODIHR (2014) “*Integrating gender into internal police oversight*”.

Para orientación más detallada sobre el género y la supervisión externa, véase la Herramienta 7, “Género y Supervisión Parlamentaria del Sector de Seguridad”, y DCAF/OSCE/OSCE/ODIHR (2014) “*Integrating gender into oversight of the security sector by ombuds institutions and national human rights institutions*”.

<sup>^</sup> Para orientación más detallada sobre la supervisión por parte de la sociedad civil, véase la Herramienta 9, “*Civil Society Oversight of the Security Sector and Gender*”, en Megan Bastick y Kristin Valasek (editores) (2008) *Gender and Security Sector Reform Toolkit*, Ginebra: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRAW.

también sirven de apoyo para una mayor diversidad dentro de la policía, al monitorear el reclutamiento, la selección, la retención y el ascenso, así como las condiciones de servicio. Por otra parte, esos mecanismos previenen y abordan la discriminación, la intimidación, y el acoso y abuso sexual y relacionado con el género dentro del servicio, así como la VG cometida por la policía contra el público.

Para ser eficaces, los mecanismos de control y supervisión requieren que la alta dirección de la policía se comprometa a tomar en serio los estándares, la vigilancia y las denuncias de conducta indebida y haga un seguimiento de las medidas disciplinarias o cambio institucional. Esto significa que las unidades de asuntos internos o sus equivalentes deben estar bien fundamentadas y ser respetadas dentro de la organización policial. Es importante tener presente que los mecanismos de supervisión, especialmente los internos, pueden ser susceptibles de las mismas presiones políticas que influyen en el servicio de policía o el público en general. Proteger la independencia de los mecanismos de control frente a esas presiones es difícil, pero de importancia crítica.

Para que todos los grupos de la comunidad consideren los mecanismos de control y supervisión creíbles, éstos deben contar con un personal diverso. Habida cuenta de que quienes sufren intimidación, acoso y abuso a menudo no lo denuncian por temor a represalias, el peso de la denuncia no debería recaer únicamente en las víctimas; los mecanismos de control deben adoptar un enfoque asertivo para buscar experiencias de personal desglosadas por género, por ejemplo, a través de encuestas o entrevistas anónimas con regularidad.

La policía debe acoger el escrutinio de los mecanismos de control y supervisión como una función necesaria y útil, que garantiza el estado de derecho y protege los derechos de todas las personas. La policía debe esforzarse por trabajar con mecanismos de control (que respeten su independencia) y asumir sus recomendaciones como críticas constructivas destinadas a crear una sociedad más segura para todos.

### Labor policial comunitaria

La labor policial comunitaria es una estrategia policial que da prioridad a la creación de relaciones y al trabajo con las comunidades para resolver las amenazas a la seguridad y cuestiones de protección. El hecho de que se centre en la comprensión de las necesidades de la comunidad y en la adaptación de las estrategias policiales, ajustándolas a esas necesidades, significa que puede contribuir a que la policía sea más consciente sobre las cuestiones de género.

Aunque la labor policial comunitaria puede adoptar una extensa variedad de formas, una característica común son los foros de policía comunitaria en los que la policía y las comunidades a las que sirve se reúnen para compartir información, analizar problemas y planificar conjuntamente (véase el Estudio de caso 6 en la página 51). El Cuadro 11 presenta un ejemplo de la manera en que se pueden elaborar planes de acción conjunta en estos foros.

La labor policial comunitaria también puede ser una manera eficaz de promover el papel de la mujer en los servicios de la policía, puesto que con frecuencia se considera que las sólidas habilidades de comunicación y diplomacia que se requieren para la labor policial comunitaria son una de las fortalezas de mujeres policías. El Centro Nacional para la Mujer y la Labor Policial de los Estados Unidos encontró que:

...las mujeres policías suelen poseer mejores aptitudes de comunicación que sus homólogos masculinos y están en mejores condiciones de facilitar la cooperación y la confianza necesarias para poner en práctica un modelo de policía comunitaria... la mera presencia de mujeres sobre el terreno a menudo traerá consigo cambios en las políticas y los procedimientos que beneficien tanto a los hombres como a las mujeres policías.<sup>21</sup>

El hecho de contar con más mujeres policías puede, en sí mismo, ayudar a llevar a cabo una labor policial comunitaria y a reorientar la cultura del servicio de policía de forma más generalizada.

Sin embargo, también existen críticas al modelo de policía comunitaria,<sup>22</sup> pues el elemento "comunitario" con frecuencia exagera el grado en que las comunidades actúan como una unidad social cohesiva y pasa por alto el hecho de que la policía comunitaria muchas veces excluye a algunas partes de la comunidad. Además, transformar la orientación de un ser-

### Cuadro 11: Planes de acción de seguridad comunitaria

Si bien la labor policial comunitaria se entiende comúnmente como una asociación entre la policía y las comunidades, las organizaciones de la sociedad civil también pueden apoyar más iniciativas de seguridad comunitaria en las que puede participar la policía, aunque no siempre sea necesario. Los planes de acción de seguridad comunitaria de Saferworld son un ejemplo de ello y se han aplicado en países tan diversos como Kirguistán, Nepal y Sudán Meridional. Estos planes permiten a las comunidades y a las principales partes interesadas, entre ellas los proveedores de servicios de seguridad, identificar y priorizar conjuntamente la problemática en materia de seguridad y sus factores subyacentes.

El plan de acción de seguridad comunitaria lo formula una comunidad en respuesta a un problema de protección o de seguridad pública que afecta a las personas que viven en ella. En la elaboración del plan de acción participan diversos miembros de la comunidad, proveedores de seguridad y otros actores clave, que conjuntamente formulan un plan en el cual se esboza claramente una hoja de ruta para las actividades. Este plan es realista, alcanzable y con resultados esperados visibles. Las comunidades deben definir sus propios criterios para determinar el éxito en los cambios. El plan es propiedad de la comunidad, la comunidad es responsable del mismo y debe basarse en las capacidades y recursos existentes.

Este tipo de planes incluyen:

- ✦ un enunciado claro del problema
- ✦ las medidas acordadas para abordar el problema
- ✦ asignación de tareas
- ✦ objetivos e indicadores de avance
- ✦ fechas regulares de revisión para comprobar el progreso.

El componente principal de los planes de acción para la seguridad de la comunidad es una clara enunciación de medidas viables y sujetas a plazos que los interesados aplicarán, con una clara asignación de quién es responsable del avance. Prácticamente no existe un límite a las acciones que pueden incorporarse, siempre y cuando sean factibles dentro de las capacidades y recursos disponibles para las partes interesadas y sus redes.

Algunos planes de acción para la seguridad comunitaria especifican soluciones sencillas a los problemas; por ejemplo, la instalación de cerraduras en las puertas comunes de los bloques de apartamentos. Otros, como la instalación de luces en las calles o la celebración de consultaciones periódicas para que los y las agentes de policía se reúnan con las personas locales con el propósito de hablar sobre la delincuencia, pueden requerir una inversión de tiempo considerable. Lo que todos tienen en común es que, para tener éxito, las instituciones, las comunidades y las personas deben trabajar juntas para alcanzar los objetivos acordados.

Para garantizar que los foros de seguridad comunitaria aborden las necesidades e intereses de todas las personas, y esto incluya a las que a menudo son marginadas por su género, es fundamental que los foros sean inclusivos y hagan oír todas las voces. Ello puede obtenerse asegurando la representación de los grupos marginados en los foros de seguridad comunitaria o celebrando foros separados en los que los grupos marginados se sientan más seguros y cómodos hablando sobre sus problemas abiertamente.

*Fuente: Adapted de W. Bennett (2014) Community Security Handbook, Londres: Saferworld.*

vicio de policía es prácticamente imposible en un contexto social caracterizado por altos niveles de desigualdad y exclusión. Esto subraya la importancia de que las reformas dentro de la policía estén ligadas a una transformación más general de la sociedad en lo que respecta a la inclusión y la protección de los derechos.

A pesar de estas deficiencias, se ha comprobado que las iniciativas de policía comunitaria han dado lugar a una mayor sensación de seguridad entre las mujeres, aunque no está claro si en realidad los niveles de violencia contra las mujeres y las niñas han disminuido.<sup>23</sup> Por consiguiente, todo esfuerzo por emprender una labor policial comunitaria debe ser realista en cuanto a lo que puede obtener y ser consciente de las dificultades y el carácter a largo plazo de un cambio genuino de la filosofía de la labor policial.

### Trabajo con proveedores de seguridad y justicia no pertenecientes al Estado

En diferentes contextos, están presentes diversos proveedores de servicios de policía que no pertenecen al Estado. Entre estos actores, pueden figurar líderes y lideresas tradicionales, organizaciones sociales y religiosas, grupos armados y pandillas, grupos o actores

comunitarios, asociaciones profesionales y proveedores de seguridad comercial. A menudo, los mismos actores desempeñan funciones de labor policial, justicia y solución de controversias, con poca o ninguna separación entre esas funciones. En algunos contextos, esos proveedores no estatales pueden ser más numerosos, estar mejor capacitados, mejor dotados de recursos y ser más poderosos que los organismos estatales de aplicación de la ley.<sup>24</sup>

Los proveedores de seguridad y de solución de controversias informales, no estatales o de tradición, frecuentemente son criticados por discriminar a las mujeres y a los grupos minoritarios; no obstante, siguen siendo ampliamente utilizados, en parte debido a su legitimidad cultural, su proximidad y la percepción de que son asequibles en comparación con el sistema oficial. Puesto que muchas personas continúan dependiendo de ellos, es importante considerar cómo se puede colaborar con los servicios de policía no pertenecientes al Estado para promover la igualdad de género. Entre las estrategias que han tenido éxito figuran las siguientes:

- ◆ capacitación en materia de sensibilización sobre género y derechos
- ◆ incluir a mujeres en las patrullas o en los procesos de toma de decisiones
- ◆ registrar las decisiones sobre castigo para proporcionar un registro de precedentes que se puede utilizar para destacar y evitar la discriminación
- ◆ trabajar con líderes tradicionales y religiosos para promulgar y hacer cumplir reglamentos y normas religiosas en apoyo a los derechos de las mujeres y las personas LGBTI, incluyendo alterar o poner fin a prácticas tradicionales perjudiciales
- ◆ apoyar los mecanismos de resolución de conflictos comunitarios para que trabajen con mujeres y personas LGBTI a fin de apoyarlas en las controversias y protegerlas contra la discriminación.

Según la relación que exista entre los proveedores de servicios policiales estatales y no estatales, las organizaciones de la sociedad civil pueden estar en mejores condiciones que los organismos estatales de aplicación de la ley para trabajar con proveedores no estatales. En las Islas Salomón, por ejemplo, se han designado funcionarios comunitarios de ambos sexos en las comunidades rurales para que sirvan de enlace entre las comunidades y la policía, y están ayudando a reconstruir las relaciones con el Estado en un contexto con muchas comunidades remotas y de difícil acceso.<sup>25</sup> Estos funcionarios comunitarios suelen ser el primer punto de contacto para las personas que requieren los servicios proporcionados por el Estado, entre las cuales figuran muchas mujeres con experiencias de violencia doméstica.

La colaboración con los proveedores de servicios de policía no estatales no siempre será apropiada, y exigirá estrategias diferentes según el contexto. Para todo trabajo con proveedores no estatales se debe tener consciencia de los peligros de hacer daño al reforzar las prácticas discriminatorias.

## 4.4 Cambiar las expectativas sociales y los prejuicios sobre el género

En esta sección se examina el papel que puede desempeñar la policía en un cambio más amplio de las normas sociales para abordar las desigualdades subyacentes que, en principio, sostienen la desigualdad de género. En este sentido, mientras que las secciones anteriores han abordado las formas de rectificar la exclusión de la mujer, la VG y ampliar la diversidad, esta sección tiene como objetivo más ambicioso trabajar por una sociedad sin esa exclusión y violencia. Es importante señalar que esas estrategias de cambio pueden reforzarse mutuamente. Por ejemplo, el trabajo para modificar los estereotipos de género en la sociedad podría alentar a más mujeres y a personas más diversas a incorporarse al servicio policial.

### Campañas de sensibilización pública

Las campañas de sensibilización pública ponen en tela de juicio los estereotipos populares y los prejuicios relacionados con el género. Estas campañas adoptan diversas formas, como vallas publicitarias, anuncios televisivos, programas de televisión y radio, campañas en línea, alertas por teléfono móvil y actos comunitarios como diálogos y talleres de sensibilización. La policía desempeña un papel útil en esas campañas, en vista de su función

de liderazgo en la comunidad y de los estereotipos de la policía como tradicionalmente masculina. La colaboración entre los servicios de policía, otros departamentos gubernamentales, la sociedad civil y las organizaciones internacionales es útil para cuestionar esos estereotipos. Por ejemplo, la policía puede:

- ◆ usar vallas publicitarias o programas de radio para poner de relieve a los agentes femeninos o LGBTI y cuestionar las ideas de la policía como una ocupación masculina
- ◆ compartir información para crear conciencia sobre las leyes relativas a la VG y las opciones de denuncia, a través de servicios de mensajes de texto, programas de radio/televisión o sensibilizaciones de la comunidad
- ◆ participar en debates de radio o televisión sobre lo que significa ser un hombre, cuestionando las ideas de que la masculinidad tiene sus raíces en la fuerza física o la agresión
- ◆ participar en los desfiles del Orgullo Gay para mostrar su apoyo a la comunidad LGBTI y a los oficiales de policía LGBTI.

Las campañas de sensibilización pública suelen formar parte de un paquete de intervenciones para conseguir el cambio; de hecho, la sensibilización en ausencia de otras reformas puede ser contraproducente. Si se alienta a más mujeres a denunciar la violencia doméstica en la policía y, sin embargo, ésta no dispone de conocimientos ni recursos adicionales para investigar, existe el peligro de que la sensibilización cause daño al dejar una demanda insatisfecha. No obstante, en la combinación adecuada, crear conciencia estimula las conversaciones sobre los prejuicios de género que contribuyen a problematizar los estereotipos y a promover expectativas más igualitarias sobre los roles de género.

Al formular cualquier tipo de campaña de sensibilización es importante tener en cuenta los posibles riesgos y las consecuencias imprevistas, y verificar que los materiales no refuercen estereotipos, para lo cual sería útil plantearse algunas o todas las siguientes preguntas.

- ◆ ¿Qué supone la campaña sobre hombres, mujeres, niños, niñas y personas LGBTI? ¿Las imágenes y los mensajes son positivos? ¿Refuerzan estereotipos perjudiciales?
- ◆ ¿Se ha consultado a una amplia gama de voces al elaborar los materiales de la campaña para asegurar que los grupos cuyos derechos se están promoviendo apoyen la estrategia?
- ◆ ¿Encaja la campaña dentro de un esfuerzo más amplio, como un plan de acción nacional?
- ◆ ¿Es nuestra organización el mejor portavoz o plataforma para este tema? ¿Sería mejor trabajar en colaboración o con el apoyo de otras organizaciones, entre ellas, grupos de mujeres o LGBTI?
- ◆ ¿Podría la campaña causar daño, incluso de manera inadvertida? Si se da publicidad a determinadas personas, ¿sería posible que sufran una reacción violenta? Si se suscitan conversaciones de temas delicados en las comunidades, ¿qué recursos o apoyo se ponen a disposición para proteger a las personas vulnerables que podrían estar expuestas o ser victimizadas?
- ◆ ¿Qué otras estrategias de cambio se han puesto en práctica para asegurar que la intención de la campaña continúe?

### Participación de hombres y niños

Con demasiada frecuencia se cree que el problema de la VG se resuelve trabajando sólo con mujeres y niñas, ignorando las posibles vinculaciones con la violencia contra hombres y niños y con las masculinidades. La prevención de la VG, en la mayoría de los casos, significa prevenir la violencia cometida por los hombres. En este sentido, es importante que hombres y niños participen en debates sobre masculinidad, poder y violencia y que traten de cambiar sus actitudes y comportamientos. La policía desempeña un papel en la prevención de esa violencia y en la promoción de este cambio.

Toda vez que las ideas de masculinidad se forman durante la niñez y la adolescencia, es importante que los niños participen en discusiones sobre masculinidad. Los agentes de

policía juegan papeles importantes, pues pueden aprovechar su posición respetada y su estereotipo convencionalmente masculino para cuestionar las ideas de los jóvenes sobre lo que es ser un hombre. En Timor-Oriental, por ejemplo, una campaña del Secretario de Estado para la Promoción de la Igualdad, la Asociación de Hombres contra la Violencia y las Naciones Unidas utilizó figuras de alto nivel, entre ellas el Presidente, el Primer Ministro, el Jefe del Estado Mayor del Ejército Nacional, el Subcomandante de la Policía y el Presidente del Parlamento Nacional, para abogar contra la violencia hacia las mujeres y las niñas, aprovechando su liderazgo masculino para enviar un mensaje a los hombres y los niños. En otra campaña, la policía ugandesa públicamente cargó a bebés en la espalda, junto con madera y agua en sus cabezas, para llamar la atención sobre las divisiones del trabajo en función del género y crear conciencia sobre las altas tasas de violencia contra mujeres y niñas.<sup>26</sup> Esas campañas adquieren visibilidad precisamente debido al estereotipo convencional que se tiene de la policía como una labor masculina, lo que pone de relieve la oportunidad de que los propios servicios de policía desafíen las normas de género.

Una amplia gama de organizaciones que apoyan la labor con hombres y niños se han unido en la alianza mundial *MenEngage*, que alienta a hombres y a niños a ser agentes de cambio activos en el logro de la igualdad de género. La policía puede cumplir un papel importante en la lucha contra los estereotipos de género, tanto al liderar el apoyo de iniciativas como *MenEngage*, como también al fomentar discusiones sobre el tema dentro del servicio mismo. El Estudio de caso 7 en la página 52 es un ejemplo de una capacitación sobre masculinidad llevada a cabo con la policía de Pakistán con el propósito de mejorar el servicio policial para las mujeres mediante la reflexión sobre las propias masculinidades de los agentes.

Una forma de trabajo con hombres y niños que está ganando terreno en algunos países, entre ellos Escocia y Australia, es con perpetradores de conductas violentas o de control contra sus parejas. A menudo se denominan programas de cambio de comportamiento de hombres, o programas para los perpetradores de violencia doméstica. La policía es sólo un punto de remisión, pues los tribunales, prisiones y departamentos de servicios sociales también remiten a hombres a estos servicios. Este método se utiliza en combinación con otras sanciones legales y no tiene por objeto ofrecer un tratamiento indulgente a delincuentes; más bien, en vista de las altas tasas de reincidencia con métodos convencionales, los programas de cambio de comportamiento tienen por objeto abordar las causas fundamentales de la violencia con la pareja y prevenir futuros episodios violentos.<sup>27</sup> Los programas de cambio de comportamiento ayudan a los perpetradores de violencia a encontrar formas alternativas y pacíficas de expresión mediante el asesoramiento, el manejo de la ira y la terapia conductual cognitiva.<sup>28</sup>

## Conclusión

Como se explica en esta herramienta, se puede adoptar una serie de medidas para integrar una perspectiva de género en la labor policial y garantizar que ésta contribuya a la igualdad de género. Aun cuando las opciones que aquí se ofrecen son amplias, no son exhaustivas. Ante la magnitud de los problemas, es necesario seguir ensayando nuevas estrategias, y no todas las medidas que aquí se incluyen serán apropiadas en todos los contextos. La necesidad de una labor policial más consciente de las cuestiones de género sigue siendo pertinente en todas partes; no obstante, la forma en que se lleve a cabo variará. Las preguntas de autoevaluación de la Sección 6 sirven de estímulo para reflexionar sobre lo que puede ser apropiado en determinados contextos.

En el último decenio se ha acumulado una abundante experiencia en la integración de una perspectiva de género en la labor policial. Este amplio catálogo de experiencias debe contribuir activamente al aprendizaje de lo que funciona y en qué condiciones. Las medidas para integrar una perspectiva de género serán más eficaces en todos los lugares donde sean pertinentes para el contexto, se dirijan localmente, sean políticamente inteligentes, cuenten con el apoyo del personal directivo y estén conectadas con procesos más amplios de cambio social. Es decir, el camino hacia una labor policial que satisfaga las necesidades de seguridad de todos los géneros y contribuya a la igualdad de género puede tomar diferentes formas. Si bien esto plantea problemas para combinar herramientas, como la presente, con el fin de fundamentar el progreso, esas diferentes formas deben adoptarse y compartirse para que podamos apoyarnos mejor unos a otros y seguir avanzando en la igualdad de género.

## Referencias

1. Stabilisation Unit (2014) "Policing the context: principles and guidance to inform international police assistance", Londres: Oficina de Asuntos Exteriores y del Commonwealth, Ministerio de la Defensa y Departamento de Desarrollo Internacional, p. 30.
2. D. Booth y S. Unsworth (2014) "Politically smart, locally led development", document de debate paper, Londres: Instituto de Desarrollo de Ultramar.
3. H. Grant (2015) "Ken Lay's legacy", *OurWatch*, <https://www.ourwatch.org.au/News-media/Latest-news/%E2%80%8B8BKen-Lay-s-legacy> (consultado el 25 de October de 2018).
4. H. Douglas y L. Goodmark (2015) "Police perpetrators of domestic violence: What do we know and what can be done?", *The Conversation*, 2 de noviembre, [www.theconversation.com/police-perpetrators-of-domestic-violence-what-do-we-know-and-what-can-be-done-49441](http://www.theconversation.com/police-perpetrators-of-domestic-violence-what-do-we-know-and-what-can-be-done-49441) (consultado el 14 de octubre de 2019).
5. Women Police Officers' Network in South East Europe (2012) *Guidelines for Gender-Sensitive Policing*, Belgrado, el Centro Regional de Intercambio de Información de La Europa Suroriental y Oriental para el control de Armas Ligeras y de Pequeño Calibre (SEESAC) y PNUD, pp. 10-20.
6. A. Ward y T. Prenzler (2016) "Good practice case studies in the advancement of women in policing", *Police Science and Management*, 18(4), p. 243.
7. Red de Mujeres Policías en el Sureste Europeo, nota 5 anterior.
8. C. Criado Perez (2019) *Invisible Women: Exposing Data Bias in a World Designed for Men*, Londres: Chatto y Windus.
9. S. Martin (1991) "The effectiveness of affirmative action: The case of women in policing", *Justice Quarterly*, 8(4), pp. 489-504.
10. R. M. Kanter (1977) *Men and Women of the Corporation*, Nueva York: Basic Books; Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral y la Universidad de Estocolmo (2009) "Quotas", [www.idea.int/data-tools/data/gender-quotas/quotas](http://www.idea.int/data-tools/data/gender-quotas/quotas) (consultadas el 9 de noviembre de 2018); J. Joecks, K. Pull and K. Vetter (2012) "Gender diversity in the boardroom and firm performance: What exactly constitutes a 'critical mass'?", Series de Documentos de Trabajo Red de Investigación de Ciencias Sociales, [www.papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2009234](http://www.papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2009234) (consultado el 9 de noviembre de 2018).
11. L. Bacon (2015) "Liberia's gender-sensitive police reform: Improving representation and responsiveness in a post-conflict setting", *International Peacekeeping*, 22(4), pp. 380-381.
12. S. Jones (2018) "The many dangers of being an Afghan woman in uniform", *New York Times Magazine*, 5 October, [www.nytimes.com/2018/10/05/magazine/afghanistan-women-security-forces.html](http://www.nytimes.com/2018/10/05/magazine/afghanistan-women-security-forces.html) (consultado el 17 de noviembre de 2018).
13. A. Rubin (2015) "Afghan policewomen struggle against culture", *New York Times*, 1 March, [www.nytimes.com/2015/03/02/world/asia/afghan-policewomen-struggle-against-culture.html?module=inline](http://www.nytimes.com/2015/03/02/world/asia/afghan-policewomen-struggle-against-culture.html?module=inline) (consultado el 17 de noviembre de 2018).
14. Jones, nota 12 anterior.
15. R. Montgomery (2011) "Female staff associations in the security sector: Agents of change?", Occasional Paper No. 25, Ginebra: DCAF.
16. L. Denney y C. Valters (2015) *Evidence synthesis: Security sector reform and organisational capacity building*, Londres: Instituto de Desarrollo de Ultramar y Departamento de Desarrollo Internacional.
17. Para más información sobre técnicas de capacitación efectivas véase DCAF (2015) *Training Manual on Police Integrity*, Ginebra: DCAF; I. Lysyckina, A. Hildenbrand y K. Reid-Martinez (2016) "Adult learning principles and transformative learning in teaching gender", in *Handbook on Teaching Gender in the Military*, Ginebra: DCAF y PfPC.
18. N. Sreekumaran Nair, Shrinivas Darak, Bhumika T. V., Trupti Darak, Maria Mathews, L. Dayashwori Devi, Ratheebhai V. and Anjali Dave (2017) "Gender-responsive policing initiatives designed to enhance confidence, satisfaction in policing services and reduce risk of violence against women in low- and middle-income countries: A systematic review", Londres: Centro EPPI, University College Londres.
19. M. Brogden y P. Nijhar (2005) *Community Policing: National and International Models and Approaches*, Cullompton: Willan Publishing, p. 5.
20. Sreekumaran et al., nota 18 anterior.
21. National Center for Women and Policing (2000) *Recruiting and Retaining Women: A Self-Assessment Guide for Law Enforcement*, Los Angeles, CA: Centro Nacional para Mujeres y Labor Policial, p. 22.
22. Brogden y Nijhar, nota 19 anterior.
23. Sreekumaran et al., nota 18 anterior, p. 12.
24. DCAF (2015) "The police", SSR Backgrounder Series, Ginebra: DCAF.
25. M. Allen, S. Dinnen, D. Evans y R. Monson (2013) "Justice delivered locally: Systems, challenges and innovations in the Solomon Islands", Informe Justicia para los Pobres, Washington, DC: Banco Mundial, pp. 76-77.
26. D. Durosomo (2018) "Uganda's police force is tackling domestic violence by 'putting themselves in the shoes of women'", *OkayAfrica*, 3 de abril, <https://www.okayafrika.com/uganda-police-force-domestic-violence-against-women-march-protest-feminism/> (consultado el 17 de noviembre de 2018).
27. Centre for Innovative Justice (2015) "Opportunities for early intervention: Bringing perpetrators of family violence into view", Melbourne: RMIT.
28. Say No to Violence/Men's Referral Service (2016) "Annual report", Burnley North: No to Violence/Men's Referral Service.



## 5. Estudios de Caso

### Estudio de caso 1: La unidad de género y la estrategia de género de la Policía Civil Palestina

En 2017, la Policía Civil Palestina (PCP) lanzó su Estrategia de Género de cinco años, la primera de este tipo entre los estados árabes. La Estrategia fue el resultado de un año de análisis y consultaciones sobre género en colaboración con otros grupos de interés nacionales, la sociedad civil, ONU Mujeres, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y la Unión Europea. Basado en el establecimiento de una Unidad de Género en 2011 y un Comité Directivo de Género en 2013, que reunió a los jefes adjuntos de las principales divisiones de la PCP. Para transversalizar el género en la PCP, la Unidad de Género se centró en cambiar las percepciones sobre género y eliminar las barreras para la integración de una perspectiva de género, con lo cual, en última instancia, se creó un espacio para avanzar en cuestiones de género como área legítima de la labor policial.

La Estrategia de Género de la PCP detalla las políticas para integrar una perspectiva de género en el reclutamiento, la retención, la capacitación y el diseño de las instalaciones. Establece el compromiso de aumentar la participación de las mujeres en la PCP del 3,75% al 7% en los próximos tres a cinco años. Se identifican los retos dentro de las políticas y procedimientos existentes que deben abordarse para avanzar en la inclusión de la perspectiva de género. La Estrategia cuenta con todo el presupuesto necesario y se está implementando actualmente, con partes de esta incorporadas en los planes de trabajo departamentales. Se han nombrado 11 coordinadores de cuestiones de género en todos los distritos para apoyar a los tres funcionarios a tiempo completo de la Unidad de Cuestiones de Género.

El compromiso del personal de la dirección superior con la estrategia es fundamental para su consecución. El Jefe de Policía se sintió motivado a reclutar más mujeres para prestar mejores servicios a toda la población y mejorar la confianza y la credibilidad de la policía entre la ciudadanía. Esos esfuerzos por mejorar la respuesta a las cuestiones de género en el seno de la PCP han sido respaldados por reformas adicionales junto con la Estrategia de Género, que incluyen el establecimiento de la Unidad para la Protección de la Familia y Jóvenes, una Oficina de Reclamaciones, y estructuras de policía comunitaria, lo que demuestra cómo pueden utilizarse varias medidas para apoyarse mutuamente.

*Fuentes: Coordinating Office for Palestinian Police Support (2017) "Palestinian police launch its gender strategy", 23 de febrero, [www.eupolcops.eu/en/node/5118](http://www.eupolcops.eu/en/node/5118) (consultado el 17 de octubre de 2019); W. Alhussein (2017) "Navigating gender in the police force", *This Week in Palestine*, N° 226, febrero, <http://www.thisweekinpalestine.com/navigating-gender-police-force/> (consultado el 9 de noviembre de 2018); Palestinian Civil Police (2016) "Palestinian Civil Police Gender Strategy", Ramallah: Palestinian Civil Police.*

---

Imagen: Espectadores en la inauguración de una nueva estación de policía en Mambasa, en el este de la República Democrática del Congo, que albergaría una unidad especial de protección a las mujeres, las niñas y los niños, 2013 © UN Photo/Sylvain Liechti.

## Estudio de caso 2: Reclutamiento y ascenso de mujeres policías en Sudáfrica

El Servicio de Policía de Sudáfrica (SAPS, por sus siglas en inglés) ha logrado una impresionante representación de mujeres en sus filas, incluso en los niveles superiores. En 2017 las mujeres constituían el 27,5% del SAPS. De 2008 a 2015 la representación de oficiales mujeres aumentó en los puestos de alta gerencia pasando del 17.9% al 37.5%; y en los puestos de alta dirección, del 20.7% al 34.8%. En parte, esos aumentos se atribuyen a un compromiso de todo el Gobierno con la igualdad de género como parte de la implementación de la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer. Cada ministerio y organización gubernamental de Sudáfrica debe tener un punto focal de género que reprot a la Oficina sobre la Condición de la Mujer establecida dentro de la Presidencia.

En el SAPS, varias iniciativas han apoyado la contratación y la promoción de mujeres. En 1997 se fijó el objetivo de que el 30% de oficiales fueran mujeres, como parte de una acción afirmativa más amplia para garantizar la diversidad racial y de género en el servicio de policía posterior al apartheid. En 2002 esa meta aumentó al 40%. Para alcanzar este logro, se establecieron las siguientes medidas:

- ◆ El 40% de todas las plazas de capacitación son reservadas para mujeres a fin de mejorar sus oportunidades de ascenso a puestos de niveles medio y superior
- ◆ El 70% de las plazas del programa Liderazgo Emergente son reservadas para mujeres, a fin de ampliar el número de lideresas
- ◆ todos los nombramientos de alto nivel se monitorean para asegurar que estén de conformidad con los objetivos del Plan de Equidad del SAPS
- ◆ toda campaña de reclutamiento y ascenso se monitorea para garantizar que las unidades alcancen sus objetivos.

Además de estos objetivos dirigidos, la igualdad de género ha recibido apoyo mediante el establecimiento de la Red de Mujeres del SAPS en 2003, y de Hombres por el Cambio dentro del SAPS en 2004. La Red de Mujeres ofrece respaldo, orientación y capacitación en materia de liderazgo a las mujeres policías, con el fin de apoyar ascensos y desarrollar “un cuadro asertivo de mujeres líderes”. La red nombra “promotoras” para que dirijan su labor e informa anualmente sobre los progresos realizados y los planes de acción futuros. Hombres por el Cambio cumple una función de apoyo a la Red de Mujeres, centrada en la creación de una cultura de apertura dentro del SAPS. En todo el país se han llevado a cabo campañas de empoderamiento de la mujer para alentar a las mujeres a postular a ascensos; se ha impartido capacitación en la aplicación de la política sobre acoso sexual; el Comisionado de la Policía Nacional ha asumido un importante liderazgo en la cuestión de la igualdad, al ordenar a los agentes que den prioridad a la mejora de los coeficientes de igualdad de género, entre otras cosas, lo cual alienta a las mujeres a que postulen a un ascenso y presten servicios en unidades policiales especializadas.

Aunque Sudáfrica ha logrado avances significativos en el reclutamiento y ascensos de mujeres en la policía, al mismo tiempo persisten las altas tasas endémicas de VG en el país. En efecto, Sudáfrica tiene una tasa de femicidio cinco veces más alta que el promedio mundial. Esto plantea importantes preguntas sobre el papel que puede desempeñar un servicio de policía más representativo en la creación de una sociedad más segura para las mujeres y las personas de diversas orientaciones sexuales e identidades y expresiones de género. El reclutamiento de un mayor número de mujeres no es suficiente en sí mismo y debe considerarse sólo como una medida entre otras para alcanzar el objetivo de una policía sensible a cuestiones de género.

*Fuentes: SAPS (2017) “Annual report 2016/17”; Pretoria: SAPS; sitio web del SAPS, “Women’s Network background”, [www.saps.gov.za/resource\\_centre/women\\_children/overview\\_women\\_network.php](http://www.saps.gov.za/resource_centre/women_children/overview_women_network.php) (consultado el 22 de junio de 2018); A. Ward y T. Prenzler (2016) “Good practice case studies in the advancement of women in policing”; *Police Science and Management*, 18(4), pág. 247; L. Emdon (2017) “Creating conversations on gender just communities: Reflections from the Institute for Justice and Reconciliation gender dialogues in South Africa”, Ciudad del Cabo: Instituto para la Justicia y la Reconciliación.*

## Estudio de caso 3: Asociación entre la policía y la sociedad civil para la capacitación en materia de violencia doméstica en Kazajstán

En el contexto de las reformas en curso en la policía de Kazajstán en la transición post-socialista, un programa de capacitación en materia de violencia doméstica ha contribuido a mejorar la comprensión de la policía sobre este tema y la colaboración entre policía y sociedad civil.

En 1999, por decreto presidencial, se crearon unidades de violencia doméstica en la policía de Kazajstán, pero se asignaron pocos recursos para capacitar al personal o equipar las nuevas unidades. En la práctica, las “unidades” eran simplemente agentes de policía ya existentes, asignados como puntos focales para violencia doméstica, con poco apoyo adicional. Esto colocaba a las unidades de lucha contra la violencia doméstica en peligro de no poder dar una mejor respuesta a las víctimas.

Para llenar el vacío de capacitación, la Universidad Estatal de Florida (FSU) recibió financiamiento del Departamento de Estado de los Estados Unidos y la aprobación del Ministerio del Interior de Kazajstán para capacitar a la Policía de la Ciudad de Almaty en materia de violencia doméstica. El equipo estaba integrado por un antropólogo cultural, un experto en seguridad internacional, un ciudadano de Kazajstán, y un criminólogo feminista. El equipo preparó la formación de manera gradual, por lo que se basa en la comprensión de las prácticas, la experiencia y las realidades de la policía de la ciudad de Almaty. Ello incluyó recursos muy limitados: no había ni computadoras portátiles ni cámaras, que se utilizan habitualmente en la lucha contra la violencia doméstica en los Estados Unidos. En vez de tratar de llenar estas carencias en recursos, lo cual aporta únicamente una solución a corto plazo, el equipo de la FSU desarrolló la capacitación teniendo en cuenta estas realidades.

Aprovechando las lecciones de la experiencia de los Estados Unidos en la respuesta a la violencia doméstica, los investigadores de la FSU incorporaron los conocimientos de dos ONG locales de Kazajstán: Podrugy y la Liga Feminista. Se adoptó un método intercultural de instrucción de instructores. Esto significó integrar la experiencia local con la experiencia estadounidense e internacional en la elaboración del programa de formación, así como el método y el estilo de impartirlo, para garantizar que resonara entre la audiencia policial de Kazajstán. La capacitación se impartió inicialmente por personal instructor de la policía de los Estados Unidos, transfiriendo gradualmente la responsabilidad a agentes de la policía local y a líderes o líderes de ONG.

El plan de estudios de la capacitación se diseñó cuidadosamente.

- ◆ Abarcó las definiciones de violencia doméstica, sus relaciones con la desigualdad de género, las motivaciones y los factores desencadenantes y el papel de las costumbres locales. Esto fue realizado en gran parte por las ONG locales.
- ◆ Se apoyó en las experiencias de la policía de Kazajstán, que trajo a colación casos y resultados y de usos innovadores del código penal y los protocolos existentes.
- ◆ Participaron abogados y abogadas, fiscales y jueces y juezas que examinaron las vías jurídicas para combatir la violencia doméstica.

Las interacciones entre la policía de Kazajstán y las ONG locales, agentes del sector de la justicia penal en general y personal instructor de la policía de los Estados Unidos fueron importantes para establecer relaciones, comprensión y colaboración. Gracias a la asociación con organizaciones locales de la sociedad civil (en especial grupos de mujeres) para impartir la capacitación, la policía de Kazajstán aprendió de las ONG, advirtió el valor de su trabajo y vio a las mujeres asumir funciones de liderazgo en la ejecución de la capacitación. La capacitación fue en sí misma un foro para cambiar la cultura policial. La colaboración en materia de formaciones dio lugar a asociaciones permanentes entre la policía y las ONG. Por ejemplo, un oficial de policía encargado de violencia doméstica se unió a una ONG de mujeres en un programa de radio en el que se respondía a preguntas sobre la violencia doméstica. El coronel encargado de la dependencia de violencia doméstica de Almaty

también se ofreció a trabajar con las ONG en la redacción de propuestas legislativas para la elaboración de una ley contra violencia doméstica. Esta ley se aprobó oficialmente en 2009, y el personal de policía que recibió la formación inicial sigue capacitando a otros para combatir el problema.

Este ejemplo ilustra la forma en que la capacitación puede aportar nuevos conocimientos y aptitudes, así como brindar oportunidades para nuevas asociaciones y formas de trabajo, si se diseña y aplica de manera adecuada.

*Fuentes: E. Snajdr (2006) "Creating police partnerships with civil society in Kazakhstan through US-funded domestic violence training: A step towards democratic policing", en N. Pino y M. D. Wiatrowski (editores) Democratic Policing in Transitional and Developing Countries, Aldershot: Ashgate, págs. 179 a 197; E. Snajdr y D. Vyorkin (2001) "Domestic violence and police training in Kazakhstan", Crime and Justice International, 17(53), págs. 6 a 25.*

## Estudio de caso 4: Formación para hacer frente a los delitos de odio hacia personas LGBTI en Hungría

En Hungría, la organización Háttér de la comunidad LGBTI comenzó a capacitar a la policía sobre los delitos contra la comunidad LGBTI en 2010, tras los ataques cada vez más violentos a las marchas del Orgullo Gay. Se estableció un grupo de trabajo formado por juristas, abogados/as, sociólogos/as y especialistas en formación para desarrollar la capacitación, basándose en una valoración de las razones por las que fracasan las investigaciones de delitos de odio y lo que se enseña a la policía sobre las personas LGBTI y estos crímenes. Descubrieron que el nivel de conocimientos de la policía sobre las personas LGBTI y los delitos de odio era muy bajo. Por tanto, la capacitación se desarrolló para:

- ◆ familiarizar a las personas participantes con los conocimientos básicos sobre la comunidad LGBTI y sensibilizarlos sobre la discriminación contra estas personas
- ◆ proporcionar información jurídica y práctica sobre diversos tipos de delitos de odio y las mejores prácticas para apoyar a las víctimas.

El grupo de trabajo también identificó a personas clave dentro de la policía, con influencia directa en las investigaciones de los delitos de odio, que podrían tener un papel "multiplicador". Una de esas personas fue el Jefe de Prevención del Delito de la Policía de Budapest, que se convirtió en un aliado clave y ayudó a Háttér a elaborar la propuesta de capacitación de forma tal que fuera aceptable para la policía. Háttér tenía un conocimiento profundo de las estructuras y formas de trabajo de la policía, habiendo acompañado a las víctimas de delitos LGBTI a interrogatorios policiales. Esto les permitió elaborar un plan de estudios que se ajustara a las necesidades de la policía.

Se elaboró un curso de capacitación de dos días para los servicios policiales de todo el país, impartido por instructores no policiales con experiencia en el trabajo con la policía. La capacitación constó de cuatro módulos.

1. Los prejuicios y la comunidad LGBTI: conceptos de orientación sexual e identidad de género; características de la comunidad LGBTI; prejuicios sobre las personas LGBTI; homofobia y transfobia institucional.
2. Igualdad de trato en los procedimientos penales: concepto de igualdad de trato y antecedentes legislativos; las personas LGBTI en los procedimientos penales; las personas LGBTI como grupo vulnerable de víctimas.
3. Relevancia de los delitos de odio: definición y relevancia de los delitos de odio; efectos de los delitos de odio en las víctimas; grupos de odio y perfiles de los perpetradores.
4. Respuestas a los delitos de odio: definición de "violencia contra un miembro de la comunidad" e "incitación al odio" en el derecho penal húngaro; indicadores de los delitos motivados por el odio; protección de las víctimas; recopilación y protección de datos.

En la capacitación se emplearon métodos innovadores para exponer los prejuicios que pueden obstaculizar el trabajo policial. Un ejercicio denominado "Leila y Mohamed" con-

sistió en contar la historia de una joven que cruzó el río para encontrarse con su amante, y se pidió a las personas participantes que calificaran a los personajes de la historia basándose en la simpatía que les provocan mientras se proporcionaban diferentes niveles de información. Esto reveló cómo las suposiciones basadas en estereotipos pueden conducir a errores de cálculo y a una actuación policial menos eficaz. Se utilizaron historias grabadas de víctimas de delitos por razones de fobia en contra de personas LGBTI para demostrar los efectos perjudiciales de estos delitos, en las que se preguntó a los entrevistados cómo se sintieron durante el ataque, su experiencia con la policía y los efectos duraderos del ataque en su sentido de seguridad e identidad. (Este método de utilizar historias grabadas evitó el riesgo de exponer a las víctimas a una audiencia policial “en vivo”, lo que podría volver a traumatizar a la víctima). Estas historias permitieron aumentar la empatía de la policía y su comprensión de la forma en que la conducta policial puede afectar a las personas, así como la eficacia de las investigaciones.

Se comprobó que involucrar a la policía en un problema específico –en este caso los delitos de odio contra personas LGBTI– era más eficaz que la sensibilización o la capacitación general en materia de género. Fue más pertinente para las obligaciones concretas de los agentes de policía, al tiempo que ofreció un punto de entrada para analizar las actitudes, los prejuicios y los estereotipos en torno al género. Por otro lado, la utilización de ejercicios de capacitación interactivos en lugar de presentaciones de tipo conferencia favoreció el aprendizaje reflexivo.

En el curso de capacitación inicial participaron sólo 30 a 40 agentes, pero con el tiempo ha ido creciendo a medida que aumenta el interés de la policía, y la capacitación ha sido bien recibida. Háttér encuentra que los miembros de la comunidad LGBTI perciben un mejor trato por parte de los policías que han recibido la formación que de aquellos que no la han recibido. En su propio compromiso con la policía y la evaluación del programa, Háttér observa que quienes han participado en la capacitación han conservado una comprensión detallada de los delitos de odio a más de un año después de la capacitación.

Fuente: R. Poláček y J. Le Dérof (2011) “ILGA-Europe Toolkit for Training Police Officers on Tackling LGBTI-phobic Crime”, Bruselas: ILGA-Europa.

## Estudio de caso 5: Estaciones de policía para mujeres en Brasil e India

En muchos países, como Argentina, Bangladesh, Bolivia, Colombia, Filipinas, Ghana, Kenia, Malawi, Nepal, Pakistán, Perú, Sierra Leona, Sudáfrica, Sri Lanka y Uganda, existen oficinas o estaciones de policía dedicadas a la mujer y a la violencia contra las mujeres y las niñas. Las dos primeras estaciones de este tipo se establecieron en la India en 1973 y en Brasil en 1985. El análisis de estos dos casos resulta ilustrativo para demostrar la forma en que las diferentes estrategias de los servicios especializados pueden ser apropiadas en diferentes contextos, y los resultados que pueden producir en el tiempo.

### Brasil

Las estaciones de policía para mujeres de Brasil, conocidas como *Delegacias de Mulher* (DM), se establecieron en respuesta a la presión de mujeres activistas ante la impunidad, por las altas tasas de asesinatos de esposas, agresiones sexuales y violencia doméstica. Las DM se diseñaron para registrar, investigar y procesar casos de VAWG, con la intención de que las supervivientes atendidas por servicios especializados evitaran la revictimización y el trato despectivo que recibían al presentarse a los servicios regulares de la policía. El personal de las DM está integrado por agentes de ambos sexos, pero por lo general atrae a un mayor número de agentes del sexo femenino. Las organizaciones de mujeres presionaron con éxito para que las DM ofrecieran remisión a servicios de consejería, vivienda y apoyo jurídico. En los años noventa, una telenovela centrada en el papel de las DM duró dos años y contribuyó a dar publicidad a sus servicios; para 2011, había 475 *Delegacias de Mulher* en todo el país.

El establecimiento de las DM provocó un aumento masivo de las denuncias de violencia doméstica; sin embargo, estas unidades enfrentaron dificultades para responder a ello, debido a limitaciones en el personal, en capacitaciones y recursos. La saturación se debió en parte a que las estaciones de policía ordinarias remitían a las DM todos los asuntos relacionados con las mujeres, independientemente de si se trataba o no de violencia doméstica. Este rezago en el manejo de las denuncias de las DM erosionó la fuerza de su imagen como elemento disuasivo. Se supo que era probable que una denuncia a las DM diera como resultado una “bofetada” para el agresor y probablemente un proceso largo y frustrante para la denunciante. Para hacer frente a la acumulación de casos, los *Juizados Especiais Criminais* se establecieron como un tribunal de vía rápida para la violencia doméstica, proporcionando investigaciones simplificadas, una audiencia y la posibilidad de salidas alternativas en la sentencia. En la práctica, los *Juizados Especiais Criminais* fueron criticados por suavizar la criminalización de la violencia doméstica, al imponer penas excesivamente ligeras. En 2006, después de que un marido recibiera una condena de dos años de prisión por disparar y electrocutar a su esposa y dejarla parapléjica, se abolieron los *Juizados Especiais Criminais*. En su lugar, se estableció un nuevo sistema judicial expedito con el mandato de aplicar el código penal con sentencias más estrictas.

Si bien existen cuestionamientos y críticas a la eficacia de las DM, siguen siendo “el medio más importante por el cual los delitos violentos contra la mujer están siendo judicializados en un grado sin precedentes en Brasil, y... una disminución a largo plazo de la tolerancia cultural de la violencia contra la mujer acompaña ese progreso” (Hautzinger, 2016: 577). Además, un estudio realizado en 2015 por el Banco Mundial atribuyó una reducción estimada del 17% en el femicidio en las zonas metropolitanas a la presencia de las DM.

## India

En India, si bien desde la independencia mujeres se han integrado hombre en la policía, las Estaciones de Policía Integradas solo por Mujeres (AWPU) se establecieron por primera vez en Kerala en 1973, y empezaron a funcionar de manera más integral en Tamil Nadu en 1992. En 2017 había 613 AWPU en toda India. Estas unidades se centran específicamente en la VCMN y fomentan la denuncia de la violencia contra ellas en un contexto en el cual la interacción entre hombres y mujeres es culturalmente tabú. A diferencia de Brasil, las unidades no surgieron por presiones feministas sino por la preocupación política en relación con las muertes por causa de la dote, que ha causado que algunas novias resulten agredidas, asesinadas o se suiciden debido a las presiones para que se pague la dote. Una unidad de policía para mujeres también se consideró útil para vigilar a mujeres, con mejor capacidad para interrogarlas, encontrarlas, detenerlas y dispersarlas.

Las AWPU están integradas por mujeres y se encuentran en las mismas instalaciones de una estación general de policía o cerca de ella. La mayoría de las denuncias de VCMN se tratan en primera instancia mediante la reconciliación con el marido o su familia, con remisiones periódicas a servicios de consejería. En las AWPU también hay psicólogas y trabajadoras sociales. Cuando se considera que la conciliación no es posible o deseable, las dependencias pueden remitir los casos a los tribunales para su enjuiciamiento. Asimismo, además de ocuparse de la VCMN, las unidades patrullan las zonas de acoso callejero a mujeres (“Eve teasing”), mantienen el orden en actos públicos y proporcionan seguridad a las ministras.

Las AWPU son ahora muy conocidas en India y reciben grandes volúmenes de denuncias; un estudio atribuye a su presencia un aumento del 22% en las denuncias de delitos presentadas por mujeres. No obstante, es evidente que la VCMN sigue siendo un problema generalizado en la India y que las AWPU han sido criticadas por tener poca repercusión y conseguir pocas condenas. Sin embargo, al igual que en Brasil, juzgar su impacto sólo en términos de condenas es potencialmente engañoso. En una encuesta realizada entre 60 denunciante seleccionados al azar en tres AWPU se comprobó que, si bien sólo el 12% de las denuncias fueron llevadas a tribunales, 93% de las mujeres comunicaron que la respuesta inmediata de las AWPU había sido satisfactoria; 72% declaró que había recibido servicios de consejería familiar y 68% de ellas estuvieron satisfechas con la consejería; el 68% declaró que había negociado con éxito con las familias de sus maridos; y el 50% consideró que la violencia de sus maridos había disminuido como resultado de la intervención de las AWPU. Así pues, si bien las unidades de policía para mujeres pueden no ser un camino seguro para

umentar el número de condenas de los autores, su valor puede residir en otras formas de reparación y en el mensaje que transmiten a la sociedad de que no se tolera la violencia contra las mujeres y las niñas.

*Fuentes: S. Hautzinger (2016) "Policing by and for women in Brazil and beyond", en B. Bradform, B. Jauregui, I. Loader y J. Steinberg (editores) The Sage Handbook of Global Policing, Londres: Sage, págs. 573 a 593; E. Perova y S. Reynolds (2015) "Women's police stations and domestic violence: Evidence from Brazil", Policy Research Working Paper 7487, Washington, DC: Banco Mundial; M. Natarajan (2008) Women Police in a Changing Society: Back Door to Equality, Aldershot: Ashgate; S. Amaral, P. Nishith y S. Bhalotra (2018) "Gender, crime and punishment: Evidence from women police stations in India", Ithaca, NY: Cornell University NEUDC, [www.barrett.dyson.cornell.edu/NEUDC/paper\\_32.pdf](http://www.barrett.dyson.cornell.edu/NEUDC/paper_32.pdf), pp. 123-135.*

## Estudio de caso 6: La Iniciativa de Seguridad Comunitaria de la OSCE en Kirguistán

A raíz de los violentos enfrentamientos interétnicos que tuvieron lugar en las provincias kirguisas meridionales de Osh y Jalal-Abad en junio de 2010, el Gobierno de Kirguistán solicitó el apoyo de la OSCE para ayudar a la policía que trabaja en un entorno multiétnico a proteger los derechos humanos y mejorar las relaciones entre la comunidad y la policía. En estrecha colaboración con las autoridades kirguisas, la OSCE acordó enviar asesores civiles desarmados a la policía en diez distritos de todo el país, principalmente en zonas del sur de Kirguistán, que posteriormente se ampliaron a 15 distritos. En noviembre de 2010, los 57 Estados participantes en la OSCE otorgaron a la Iniciativa de Seguridad Comunitaria (CSI) el mandato de apoyar a la policía de Kirguistán para hacer frente a la todavía frágil situación de seguridad. El principal objetivo de la CSI era fomentar el respeto y la protección de los derechos humanos por parte de la policía y crear confianza entre los organismos encargados de hacer cumplir la ley y las comunidades, entre otras cosas, mediante la promoción de una labor policial multiétnica.

Con miras a fomentar el diálogo como forma de establecer mejores relaciones, cada equipo de la CSI promovió foros mensuales de análisis entre la comunidad y la policía, conocidos como Grupos de Trabajo de Seguridad Comunitaria, en los que la policía, las autoridades locales y los representantes de la sociedad civil hablaron de su problemática. Se establecieron 18 estaciones móviles de policía, que proporcionaron un fácil acceso cotidiano a los servicios de policía a más de 82,000 personas durante cinco años. La CSI capacitó a unos 2,500 agentes de policía de Kirguistán, mejorando sus aptitudes en materia de labor policial en la comunidad, entre las que figuran la facilitación de la comunicación entre la policía y las comunidades remotas y la promoción de los derechos humanos. Se utilizaron iniciativas comunitarias a pequeña escala, como eventos deportivos, jornadas de puertas abiertas de la policía y celebraciones culturales, para reconstruir los puentes entre las comunidades y la policía. La CSI contó con la asistencia de una asesora de derechos humanos con competencia en materia de incorporación de la perspectiva de género, que ayudó a los asesores policiales a integrar una perspectiva de género a su labor.

Una vez alcanzados sus objetivos, el mandato de la CSI llegó a su fin en diciembre de 2015.

*Fuente: OSCE (2012) "The Community Security Initiative", 12 de abril, <https://www.osce.org/bishkek/106312> (consultado el 19 de junio de 2019).*

## Estudio de caso 7: Capacitación sobre masculinidad para la Policía de Pakistán

En Pakistán, la ONG Rozan trata de mejorar la respuesta de la policía a la VCMN alentando a la policía a reflexionar sobre sus propias masculinidades y actitudes hacia el género. Más del 98% de los policías de Pakistán son hombres. A partir de 1999, Rozan dirigió el Programa de Capacitación de la Policía de Rabta en asociación con la Academia Nacional de Policía, la Oficina Nacional de Policía, la Policía de Islamabad y los departamentos provinciales de policía. Reconociendo que para conseguir el cambio dentro de la policía se necesitaría un punto de entrada sensible, Rozan elaboró un módulo de cambio de actitud de tres días de duración.

El módulo fue elaborado por un equipo interdisciplinario, integrado, entre otros, por especialistas en psicología, antropología y sociología, para reconocer los diversos factores que contribuyen a las actitudes y comportamientos de la policía hacia las mujeres. Los talleres no fueron confrontativos, y su objetivo fue fortalecer la preparación para la vida cotidiana antes de plantear cuestiones más sensibles relacionadas con el género y VCMN. La capacitación abarcó tres componentes: conciencia de sí mismo, preparación para la vida y conciencia social. Comenzó explorando “cómo los propios hombres entienden la masculinidad, en términos de expectativas sociales y normas sobre el comportamiento masculino”. El módulo aprovecha esta conciencia para analizar los papeles sociales y las expectativas de la mujer” (Khan y Bashir, 2011: 1). Se utilizó dramatización o juego de roles para alentar a los participantes a pensar en las habilidades para la vida que se necesitan en la labor policial, como por ejemplo “cómo articular sus necesidades de manera asertiva, expresar la ira de manera constructiva y no violenta, manejar el estrés, sentir empatía por los demás y manejar las relaciones de manera eficaz” (Khan y Bashir, 2011: 2).

Si bien la capacitación inició como talleres aislados, Rozan comenzó a presionar para que el módulo se integrara al programa de estudios de la Academia Nacional de Policía en 2002, a fin de que se institucionalizara dentro de la Policía. A pesar de la resistencia, la concertación de la incidencia y la oportunidad política creada por el proceso de aplicación de la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer en Pakistán hizo que el módulo se aprobara como parte del programa de estudios para los nuevos reclutas y los agentes de policía en servicio en 2006. Después de tres años de impartir el módulo en la Academia, Rozan pasó otros tres años transfiriendo el curso a los facilitadores de la Policía. A partir de 2012, la capacitación fue impartida por las academias de formación de la Policía de Pakistán.

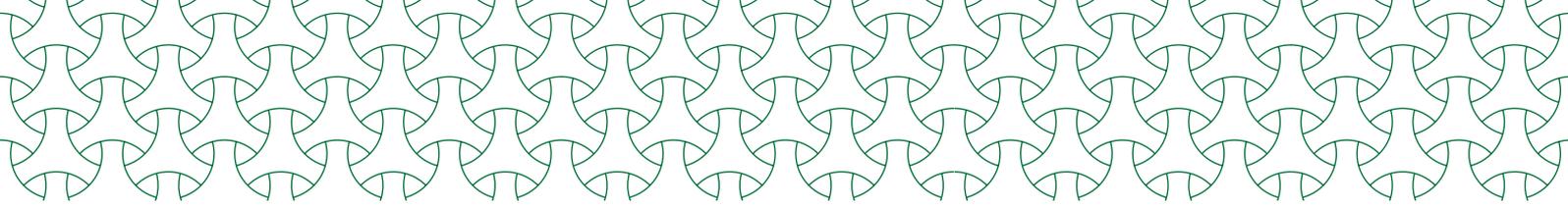
Más de 4,000 agentes y 70 instructores de policía han recibido capacitación directamente de Rozan, y se estima que se han capacitado 70,000 agentes de policía por parte de los instructores de la Policía. En 2014-2015 Rozan realizó una evaluación de la capacitación en dos provincias. Comprobó que la capacitación continuaba y que el 70% de los instructores seguían en funciones, pero que el material se había condensado y los elementos interactivos se habían reducido, lo que probablemente repercutiría en su eficacia. Aun así, Rozan informa de una mayor conciencia de las cuestiones de género entre los alumnos, una mayor demanda de capacitación relacionada con el género en la Policía y una mayor apertura al análisis de las cuestiones relativas a la VCMN. Se trata de un importante avance en el contexto de una cultura policial militarizada y un servicio dominado por los hombres.

Al mismo tiempo, sigue siendo necesario mejorar la respuesta de la policía a la VCMN, que es una problemática que lucha por ganar visibilidad. En reconocimiento a ello, en 2012 Rozan formó el Foro de Pakistán sobre un Servicio de Policía Democrático, una alianza de organizaciones de la sociedad civil para promover una reforma policial más amplia. El foro colabora directamente con los altos mandos de la Policía y los políticos, y para 2018 se había ampliado para tener capítulos en dos de las cuatro provincias del país.

*Fuentes: Entrevista con Babar Bashir, Director General, Rozan, 6 de noviembre de 2018; S. Khan y B. Bashir (2011) “Promising practice case study: Rabta Police Training Programme, Pakistán”, Londres: Social Development Direct; Saferworld (2014) “Masculinities, conflict and peacebuilding: Perspectives on men through a gender lens”, Londres: Saferworld.*







## 6. Preguntas guía para la autoevaluación institucional

Estas preguntas guía para la autoevaluación institucional tienen por objeto servir de punto de partida para evaluar la forma en que un servicio de policía podría integrar mejor una perspectiva de género y contribuir a la igualdad de género. En ellas se resume el tipo de datos que sería necesario recabar y procesar, y algunas posibles medidas para mejorarlos.

No se trata de un conjunto exhaustivo de preguntas, y se debe desarrollar y adaptar a cualquier contexto. Se anima a los usuarios de esta Herramienta a añadir otras preguntas adecuadas a la forma en que se aborda actualmente la cuestión del género en su institución. No es necesario utilizar la guía en forma cronológica: las personas que utilicen la guía pueden saltarse ciertas áreas y seleccionar otras en las que creen que el impacto será mayor, o en las que es probable que se avance más.

En la sección 7 se enumeran otros recursos de apoyo a las evaluaciones institucionales en materia de género.

Preguntas	Ejemplos de datos a recolectar y analizar	Ejemplos de cómo mejorar las debilidades
<b>¿Existen políticas y procedimientos que establezcan estándares claros de no discriminación, protección de los derechos e igualdad?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ ¿La legislación relativa a la labor policial incluye a los derechos humanos, la igualdad y la no discriminación como valores fundamentales?</li><li>✓ ¿Los códigos de conducta especifican la diversidad, la igualdad, la protección de derechos y la no discriminación?</li><li>✓ ¿Son claros los códigos disciplinarios respecto a sanciones por discriminación sexual o de género, acoso, intimidación y abuso?</li><li>✓ ¿Se han integrado las consideraciones de género en los procedimientos operativos de todas las funciones de la labor policial?</li><li>✓ ¿Existen procedimientos operativos estándar específicos para los delitos de VG?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Establecer códigos de conducta, leyes de servicio policial o procedimientos de operación estándar que resalten la prohibición de discriminación, la protección de los derechos y la igualdad.</li><li>✓ Establecer procedimientos disciplinarios claros contra la discriminación sexual o de género, acoso, intimidación y abuso.</li><li>✓ Integrar consideraciones de género en todos los procedimientos de operación estándar.</li><li>✓ Elaborar procedimientos de operación estándar para delitos de VG</li></ul>

Imagen: Policía de West Midlands participando en celebraciones del Orgullo Gay en Birmingham, Reino Unido, 2018  
© West Midlands Police.

Preguntas	Ejemplos de datos a recolectar y analizar	Ejemplos de cómo mejorar las debilidades
<p><b>¿Se monitorean las políticas y los procedimientos de la labor policial para que respondan a las cuestiones de género?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Se dispone de datos sobre delitos y denuncias desglosados por sexo?</li> <li>✓ ¿Se han realizado auditorías de género o evaluaciones institucionales?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establecer un sistema de gestión de datos para recopilar y analizar datos desglosados por sexo, que incluyan las estadísticas sobre delincuencia.</li> <li>✓ Alentar a los mecanismos de control interno y externo a centrarse en el género, incluyendo la VG, al monitorear el desempeño de la policía</li> <li>✓ Realizar periódicamente auditorías/evaluaciones de género para determinar las áreas en las que es preciso introducir mejoras.</li> </ul>
<p><b>¿Están las organizaciones policiales realizando investigación y aprendiendo sobre la inclusión de género?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Se han encomendado investigaciones sobre VG, necesidades/experiencias de seguridad en materia de género o experiencias policiales en materia de género?</li> <li>✓ ¿Se han utilizado las investigaciones disponibles sobre VG, necesidades/experiencias de seguridad en materia de género o experiencias de labor policial en materia de género para elaborar políticas y procedimientos?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Colaborar con órganos externos para realizar investigaciones preliminares sobre el género y la labor policial a fin de suscitar interés.</li> <li>✓ Documentar las consultas con asociaciones de personal femenino y LGBTI y grupos de la sociedad civil sobre cuestiones específicas.</li> </ul>
<p><b>¿Se adaptan los procesos de contratación para mujeres y personas LGBTI?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Se monitorean y analizan los procesos de contratación, incluyendo las descripciones de puestos, los anuncios de empleo, los criterios de selección y los registros de los paneles del personal entrevistador, prestando especial atención al género y la diversidad?</li> <li>✓ ¿Participan en la contratación las asociaciones de personal femenino y LGBTI y diferentes grupos de la sociedad civil?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establecer objetivos de género y diversidad en la contratación.</li> <li>✓ Encomendar a los especialistas en recursos humanos y/o en cuestiones de género el examen de los procesos de contratación y la actualización de los procedimientos.</li> <li>✓ Elaborar programas para llegar a las mujeres y grupos poco representados y prestarles apoyo en posibles solicitudes de trabajo.</li> </ul>
<p><b>¿Existen obstáculos o medidas disuasorias para que el personal femenino o LGBTI permanezca o avance dentro del servicio policial?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Cuál es el porcentaje de mujeres y hombres en cada rango y en cada tipo de rol?</li> <li>✓ ¿Se monitorea y analiza la retención y promoción centrándose en género y diversidad?</li> <li>✓ ¿Qué tipos de quejas presentan mujeres y hombres de manera interna y externa?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implementar soporte de recursos humanos, oportunidades de desarrollo profesional y procesos de ascenso con respecto al género y a la diversidad.</li> <li>✓ Establecer iniciativas accesibles para familias y prácticas laborales flexibles.</li> <li>✓ Realizar consultas regulares con el personal femenino y LGBTI para identificar mejoras.</li> <li>✓ Lanzar iniciativas para fomentar que la cultura institucional valore la diversidad.</li> </ul>

Preguntas	Ejemplos de datos a recolectar y analizar	Ejemplos de cómo mejorar las debilidades
<p><b>¿Existen espacios seguros para que las mujeres y el personal LGBTI se apoyen mutuamente, busquen asesoramiento y hagan incidencia de manera conjunta?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Qué sistemas de apoyo institucional existen para las mujeres y el personal LGBTI?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apoyar a mujeres y al personal LGBTI para establecer asociaciones o redes.</li> <li>✓ Establecer programas de mentorías.</li> <li>✓ Realizar consultas periódicas con el personal femenino y LGBTI para identificar mejoras.</li> </ul>
<p><b>¿Es común, se minimiza o se tolera la discriminación, el acoso, el hostigamiento o el abuso dentro de la policía?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Cuál es la prevalencia de las denuncias formales e informales de discriminación, intimidación, acoso o abuso?</li> <li>✓ ¿Cuáles son los obstáculos para que los hombres, las mujeres, el personal LGBTI y otros grupos presenten denuncias?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Demostrar el compromiso del personal directivo con una cultura institucional inclusiva.</li> <li>✓ Poner en práctica políticas sólidas de cero tolerancia contra la discriminación, la intimidación, el acoso y los abusos.</li> <li>✓ Llevar a cabo evaluaciones regulares del clima institucional y consultas con el personal femenino y LGBTI.</li> </ul>
<p><b>¿El servicio policial está orientado a la prevención del delito y a la seguridad de la comunidad?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿De qué manera los estatutos de la policía, la legislación que la rige y las políticas organizativas hablan de la prevención del delito y la seguridad de la comunidad?</li> <li>✓ ¿Cuál es el compromiso del personal directivo de la policía con la prevención del delito y la seguridad de la comunidad?</li> <li>✓ ¿Cómo ven a la policía los hombres, las mujeres, las niñas, los niños, las personas LGBTI y otros grupos de las comunidades?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Abogar por un enfoque de policía comunitaria como parte de reformas policiales más amplias</li> <li>✓ Integrar una mayor interacción con las comunidades, por ejemplo, a través de foros de la comunidad y la policía, líneas telefónicas directas para presentar quejas, comentarios y sugerencias, o asociándose con la sociedad civil.</li> </ul>
<p><b>¿Existe un proceso claramente comprendido y utilizado para responder a la VG, entre ella los delitos de odio homofóbicos y transfóbicos?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Se han establecido y se siguen sistemáticamente políticas y protocolos que describan los procedimientos relativos a la VG?</li> <li>✓ ¿Qué porcentaje de oficiales han completado la capacitación pertinente, y cuán efectiva es?</li> <li>✓ ¿Qué quejas se reciben de la ciudadanía o de las ONG con respecto a la respuesta a la VG?</li> <li>✓ ¿Qué han encontrado y recomendado los órganos externos de supervisión en relación con la respuesta de la policía frente a la VG?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establecer políticas /protocolos claros para la respuesta a la VG consultando a grupos de víctimas y supervivientes, mujeres y LGBTI.</li> <li>✓ Monitorear el cumplimiento de los procesos y plazos de las políticas y protocolos.</li> <li>✓ Considerar el uso de estaciones/unidades de policía dedicadas a proporcionar servicios y coordinación más adaptados a las necesidades.</li> <li>✓ Evaluar y mejorar la capacitación y orientación sobre las políticas/ protocolos de respuesta a la VG.</li> </ul>

Preguntas	Ejemplos de datos a recolectar y analizar	Ejemplos de cómo mejorar las debilidades
<p><b>¿Existe algún servicio de policía especializado (unidades, oficinas, estaciones de policía) que se ocupe de los delitos homofóbicos y transfóbicos y de VAWG, que sea accesible, utilizado y eficaz?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Qué porcentaje de los delitos de odio homofóbicos y transfóbicos y de VCMN se denuncian a la policía y a los servicios de policía especializados (en comparación con fuentes como los índices sobre delitos e investigaciones independientes)?</li> <li>✓ ¿Cuántos servicios de policía especializados hay en cada centro de población y región principal?</li> <li>✓ ¿Cuáles son las tasas de éxito de la investigación, el enjuiciamiento y la condena de la policía?</li> <li>✓ ¿Cuáles son los obstáculos para denunciar a los servicios de policía especializados?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Considerar la posibilidad de establecer unidades, oficinas o estaciones de género y de dotarlas de recursos.</li> <li>✓ Capacitar al personal especializado.</li> <li>✓ Llevar a cabo una campaña de sensibilización de la comunidad sobre la VCMN, delitos de odio homofóbicos y transfóbicos y vías de denuncia.</li> <li>✓ Colaborar con investigadores policiales, la fiscalía y el poder judicial para reforzar los casos presentados ante ellos para su enjuiciamiento.</li> </ul>
<p><b>¿Qué tan efectivos son los controles internos y externos y los mecanismos de monitoreo y promoción de la igualdad de género?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Cómo integran los mecanismos de control internos y externos existentes una perspectiva de género?</li> <li>✓ ¿Qué porcentaje de las denuncias realizadas a estos órganos son de mujeres, hombres, personas LGBTI y otros grupos?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacitar al personal de los órganos de control y supervisión en materia de igualdad de género y en la aplicación del análisis de género en su labor.</li> <li>✓ Colaborar con los órganos de control y supervisión para llevar a cabo un monitoreo específico e informar sobre las cuestiones de género.</li> </ul>
<p><b>¿Qué normas sociales sobre el género (incluida la masculinidad) apoyan o perpetúan los servicios de policía?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Cómo están representados los hombres, las mujeres y las personas LGBTI respectivamente dentro y fuera del servicio de policía?</li> <li>✓ ¿Qué tan prominentes son los hombres, las mujeres y las personas LGBTI en el compromiso de la policía con el público?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar campañas de sensibilización pública para cuestionar los estereotipos de género (incluidos los de la policía).</li> <li>✓ Preparar a promotores y modelos a seguir sobre género y diversidad.</li> <li>✓ Poner en marcha programas de sensibilización sobre cuestiones de género dentro del servicio.</li> <li>✓ Trabajar con hombres y niños en las comunidades para promover masculinidades saludables.</li> <li>✓ Considerar programas de cambio de comportamiento de los perpetradores.</li> </ul>





## 7. Recursos adicionales

### Sitios Web

DCAF, “Gender and Security”, [www.dcaf.ch/gender-and-security](http://www.dcaf.ch/gender-and-security)

DCAF, SSR Backgrounder Series, [www.ssrbackgrounders.org](http://www.ssrbackgrounders.org)

GBV IMS, Sistema para la Gestión de Información sobre Violencia de Género, <http://www.gbvims.com/>

MenEngage Alliance, [www.menengage.org/](http://www.menengage.org/)

OSCE/ODIHR, “Derechos humanos, género y el sector de seguridad”, [www.osce.org/odihr/human-rights-gender-and-the-security-sector](http://www.osce.org/odihr/human-rights-gender-and-the-security-sector)

National Center For Women and Policing, [www.womenandpolicing.com/](http://www.womenandpolicing.com/)

ONU Mujeres, “Paz y seguridad”, [www.unwomen.org/en/what-we-do/peace-and-security](http://www.unwomen.org/en/what-we-do/peace-and-security)

ONU Mujeres, “Centro Virtual de Conocimiento para Poner Fin a la Violencia contra las Mujeres y Niñas – seguridad”, [www.endvawnow.org](http://www.endvawnow.org)

### Guías y manuales

Bastick, Megan (2011) *Guía de autoevaluación de género para la policía, las fuerzas armadas y el sector de justicia*, Ginebra: DCAF.

Bastick, Megan (2014) *Integración del Género en la Supervisión Interna de la Policía* Ginebra: DCAF, OSCE, OSCE/ODIHR.

Bastick, Megan (2014) *Integrating Gender into Oversight of the Security Sector by Ombuds Institutions and National Human Rights Institutions*, Geneva: DCAF, OSCE, OSCE/ODIHR.

Bastick, Megan and Kristin Valsek (eds) (2008) *Gender and Security Sector Reform Toolkit*, Geneva: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRAW.

Bastick, Megan and Tobie Whitman (2013) *A Women’s Guide to Security Sector Reform*, Washington, DC: Inclusive Security and DCAF.

DCAF (2009) *Gender and Security Sector Reform Training Resource Package*, Geneva: DCAF.

---

Imagen: Desfile Nacional del Ejército y la Policía de Colombia, Julio de 2019 © Policía Nacional de los Colombianos.

DCAF (2012) *Guía práctica sobre integridad policial*, Ginebra: DCAF.

DCAF (2015) *Manual de Capacitación sobre Integridad Policial*, Ginebra: DCAF.

National Center for Women and Policing (2000) *Recruiting & Retaining Women: A Self-Assessment Guide for Law Enforcement*, Los Angeles, CA: NCWP.

Polacek, Richard and Joel Le Déroff (2010) *Joining Forces to Combat Homophobic and Transphobic Hate Crime. Cooperation between Police Forces and LGBT Organisations in Europe*, Brussels: ILGA-Europe.

Srinivas, S. and A. Siddiqui (2009) *Your Guide to Using Police Complaints Authorities*, Better Policing Series – India, New Delhi: Commonwealth Human Rights Initiative.

UN DPKO/DFS (2008) *Guidelines for Integrating Gender Perspectives into the Work of United Nations Police in Peacekeeping Missions*, New York: UN DPKO/DFS.

UN DPKO/DFS (2018) *Manual on Community-Oriented Policing in United Nations Peace Operations*, New York: UN DPKO/DFS.

UNODC (2010) *Handbook on Effective Police Responses to Violence against Women*, Criminal Justice Handbook Series, New York: United Nations.

UNODC (2010) *Training Curriculum on Effective Police Responses to Violence against Women*, Criminal Justice Handbook Series, New York: United Nations.

UNPOL (2015) *United Nations Police Gender Toolkit*, New York: UNPOL.

UN SSR Task Force (2012) *Security Sector Reform Integrated Technical Guidance Notes*, New York: United Nations.

UN Women (2012) *Handbook for National Action Plans on Violence against Women*, New York: UN Women.

UN Women, WHO, UNDP and UNODC (2015) *Essential Services Package for Women and Girls Subject to Violence: Core Elements and Quality Guidelines*, New York: UN Women, WHO, UNDP and UNODC.

Watson, C. (2014) *Preventing and Responding to Sexual and Domestic Violence Against Men: A Guidance Note for Security Sector Institutions*, Geneva: DCAF.

Women Police Officers' Network in South East Europe (2012) *Guidelines for Gender-Sensitive Policing*, Belgrade: SEESAC and UNDP

## Documentos de orientación política, artículos e informes

DCAF (2015) "La Policía", RSS Documento Informativo, Ginebra: DCAF.

Grant, C. (2017) "Behaviour change approaches for social norms regarding gender", K4D Helpdesk Report 28, Brighton: Institute of Development Studies.

MenEngage Alliance and UNFPA (undated) "Engaging men, changing gender norms: Directions for gender-transformative action", advocacy brief, MenEngage Alliance and UNFPA.

Organization for Security and Cooperation in Europe (2009) "Bringing security home: Combating violence against women in the OSCE region. A compilation of good practices", Vienna: OSCE.

Saferworld (2016) "Gender and community security", London: Saferworld.



