

Lecciones aprendidas:

Implementación de una evaluación MOWIP

Perspectivas de
profesionales



INICIATIVA DE ELSIE
PARA LA PARTICIPACIÓN DE LAS
MUJERES EN OPERACIONES DE PAZ

DCAF Centro de Ginebra para
la Gobernanza del
Sector de Seguridad

Canada 

Acerca del DCAF

ACERCA DE DCAF: el Centro de Ginebra para la Gobernanza del Sector de Seguridad se dedica a mejorar la seguridad de los Estados y las personas dentro del marco de la gobernanza democrática, el estado de derecho, el respeto por los derechos humanos y la igualdad de género. Desde su fundación en 2000, DCAF ha contribuido a hacer que la paz y el desarrollo sean más sostenibles al ayudar a los Estados miembros, así como a los actores internacionales que apoyan a estos Estados, a mejorar la gobernanza del sector de seguridad a través de reformas inclusivas y participativas. DCAF Crea productos de conocimiento innovadores, promueve normas y buenas prácticas, brinda asesoramiento legal y de políticas y apoya el desarrollo de capacidades de actores tanto estatales como no estatales del sector de la seguridad

FUNDACIÓN DEL DCAF Los miembros del Consejo representan a más de 50 países y al cantón de Ginebra. Activo en más de 70 países, el DCAF es reconocido internacionalmente como uno de los principales centros de excelencia del mundo para la gobernanza del sector de seguridad (GSS) y la reforma del sector de seguridad (RSS). El DCAF se guía por los principios de neutralidad, imparcialidad, apropiación local, participación inclusiva e igualdad de género. Para más información, visite www.dcaf.ch y síganos en [Twitter @DCAF_Geneva](https://twitter.com/DCAF_Geneva), [LinkedIn](https://www.linkedin.com/company/dcaf) y [Facebook](https://www.facebook.com/dcaf).

AUTORA: Karin Carlsson

INFORMACIÓN SOBRE DERECHOS DE PROPIEDAD:

DCAF 2023 Se fomenta el uso, la traducción y la difusión de esta publicación. No obstante, le rogamos que cite los materiales y no altere su contenido.

DISEÑO: Leamaija Works Oy, www.leamaija.works

ISBN: 978-92-9222-742-5

Lecciones aprendidas:

Implementación de una evaluación MOWIP

**Perspectivas de
profesionales**



DCAF Centro de Ginebra para la Gobernanza del Sector de Seguridad

Canada

Entidades colaboradoras

- Le Centre Autonome d'Etudes et de Renforcement des Capacités pour le Développement au Togo (CADERDT)
- Le Centre des Hautes Etudes de Défense et de Sécurité (CHEDS)
- Development Research Initiative (dRi)
- Comisión Nacional Jordana para la Mujer (JNCW)
- Centro Internacional de Capacitación para el Mantenimiento de la Paz Kofi Annan (KAIPTC)
- Instituto de Investigación para la Paz de Oslo (PRIO)
- Red de Seguridad y Defensa de América Latina (RESDAL)
- Centro de África Meridional para la Resolución Constructiva de Controversias (SACCORD)
- Fondo de la Iniciativa Elsie (EIF)
- Laboratorio Género y Sector de la Seguridad de la Universidad de Cornell
- DCAF – Centro de Ginebra para la Gobernanza del Sector de Seguridad

Contenido

Introducción	6
Las 5 etapas de la implementación de la metodología MOWIP	8
A. Contextualización	9
B. Apropiación.....	10
C. Construcción de confianza	12
Paso 1: Preparación	16
Logística	18
Equipo de evaluación	18
Composición del equipo	19
Competencias del equipo	20
Capacitación del equipo	21
Clara división de responsabilidades.....	22
Paso 2: Recopilación de datos	24
Localización de las herramientas de recopilación de datos.....	26
Cuestionario (FFF)	28
Entrevistas a personal en puestos de liderazgo y toma de decisiones	30
Encuesta	32
Paso 3: Análisis de datos.....	34
Análisis y almacenamiento de datos.....	36
Redacción del informe.....	37
Paso 4: Validación	38
Desarrollo de recomendaciones	39
Validación	40
Paso 5: Lanzamiento del informe MOWIP.....	42
Lanzamiento del informe	44
Implementación de las recomendaciones	46
Observaciones finales	48

Introducción

Llevar a cabo una Evaluación de las Oportunidades para las Mujeres en las Operaciones de Paz (MOWIP, por sus siglas en inglés) es una empresa ambiciosa. Requiere un equipo dedicado con una variedad de habilidades y el compromiso de la institución de seguridad que se está evaluando.

Los primeros países que aportan contingentes y agentes de policía (TPCC, por sus siglas en inglés) que llevaron a cabo la evaluación empezaron como proyectos pilotos, siendo pioneros en la metodología. Como cualquier pionero, se enfrentaron a muchos desafíos, desde superar obstáculos burocráticos hasta las inundaciones provocadas por los monzones. Estas instituciones y países pioneros han demostrado su compromiso a través de un proceso riguroso y han dado pasos en el camino para crear una hoja de ruta para la igualdad de género y la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz de la ONU.

La realización de una evaluación MOWIP en una institución es un proceso transformador en sí mismo. La evaluación

implica al personal de toda la institución de seguridad, incluida los altos mandos, y sienta unas bases sólidas para un cambio sostenible en la concientización, las actitudes y los comportamientos relacionados con la igualdad de género. Además, los resultados contribuyen a una base empírica que permite diseñar intervenciones transformadoras para mejorar la participación significativa de las mujeres.

El proceso aumenta el conocimiento y la capacidad de las instituciones para implementar las recomendaciones de sus respectivos informes MOWIP. Por lo tanto, la evaluación es una inversión que merece la pena en la igualdad de género dentro de las instituciones de seguridad, las operaciones de paz y más allá, y arroja luz sobre los factores que impiden la participación significativa, igualitaria y significativa de las mujeres en las operaciones de paz de la ONU.

El propósito de este informe es compartir las lecciones aprendidas de la realización de una Evaluación de las Oportunidades para las Mujeres en las Operaciones de Paz (MOWIP). Proporciona asesoramiento a profesionales sobre cómo llevar a cabo una MOWIP mediante la descripción de los momentos clave en el proceso y la presentación de consejos internos para una implementación exitosa. El informe fue escrito en colaboración con personas expertas en MOWIP con experiencia en la realización de evaluaciones con una o más instituciones de seguridad. Les damos las gracias por compartir su valiosa experiencia y esperamos que sus ideas ayuden a otras personas a embarcarse en el viaje MOWIP.

La publicación complementa la [Caja de herramientas MOWIP del DCAF](#) y el apoyo ofrecido por el servicio de asistencia MOWIP del DCAF. La publicación utiliza conceptos y terminología de la metodología MOWIP. Por lo tanto, le recomendamos encarecidamente que se familiarice con el [Manual de metodología MOWIP](#) y la Caja de herramientas MOWIP que lo acompaña.

Para más información y ayuda, póngase en contacto con el servicio de asistencia MOWIP del DCAF: elsie@dcaf.ch

Las 5 etapas de la implementación de la metodología MOWIP

El informe consta de cinco secciones que describen los pasos necesarios para completar una evaluación MOWIP: **preparación, recopilación de datos, análisis de datos, validación y lanzamiento**. Cada sección comienza con una breve introducción y continúa con una lista de recomendaciones de profesionales MOWIP. Algunas secciones también presentan recuadros de "buenas prácticas" con ejemplos de evaluaciones anteriores. Los cinco pasos son válidos para todas las instituciones que implementen una MOWIP, independientemente del modelo de asociación A, B o C (más información en la [Nota explicativa 1](#) de la Caja de herramientas MOWIP).

Sin embargo, algunas de las recomendaciones sobre la estrecha colaboración con el DCAF, el Fondo de la Iniciativa Elsie (EIF) y el Laboratorio Género y Sector de la Seguridad (GSS) de Cornell pueden no aplicarse a un equipo nacional de evaluación que aplique la metodología de forma más independiente utilizando el modelo de asociación C. Además de los cinco pasos, hay algunas lecciones transversales que deben tenerse en cuenta en cada uno de ellos. Deben considerarse procesos continuos y no actividades puntuales: contextualización, apropiación y construcción de confianza.

A. Contextualización

- ✓ Asegurarse de que su equipo de evaluación tiene la conciencia cultural pertinente para contextualizar las herramientas de investigación, comunicarse con las principales partes interesadas e interpretar contextos y situaciones culturales.
- ✓ Mapear la evolución política, los grupos de interés y los acontecimientos que pueden ayudar u obstaculizar el proceso.
- ✓ Considerar el calendario de los acontecimientos clave del proceso en función del panorama político actual y de las prioridades de seguridad. Por ejemplo, es posible que se desee evitar programar actividades cerca de las elecciones debido a la posibilidad de que se produzcan trastornos o cambios en puestos clave.
- ✓ Alinear el proceso con los marcos nacionales e institucionales, como los planes de acción institucionales o las políticas de género, los compromisos jurídicos o la presentación de informes sobre los planes de acción nacionales sobre mujeres, paz y seguridad, con el fin de ganar influencia y aumentar el impacto.
- ✓ Al principio del proyecto, dedicar tiempo a discutir sobre el género, los prejuicios inconscientes y el contexto sociocultural con la institución de seguridad evaluada, a fin de conocer sus preocupaciones, prejuicios o puntos ciegos.
- ✓ Organizar sesiones de sensibilización sobre la igualdad de género y los prejuicios inconscientes para la alta dirección y los mandos intermedios, que son agentes clave del cambio transformador dentro de la institución. El apoyo de personas expertas en igualdad de género, aunque requiere un presupuesto adicional, puede ser útil para impartir la capacitación.
- ✓ Entender y aprovechar la narrativa adecuada. Por ejemplo, en algunos contextos, centrar la narrativa en la igualdad de género en lugar de en las mujeres puede tener un impacto positivo.

B. Apropiación

- ✓ Gestionar las expectativas (por ejemplo, en relación con el alcance y la duración de la evaluación, las responsabilidades y el almacenamiento de datos) desde el principio, y comunicar claramente a la institución de seguridad la duración y el alcance de la investigación. De lo contrario, la apropiación puede disminuir a medida que se desarrolla el proceso de evaluación.
- ✓ Asegurarse de que la institución de seguridad percibe y lleva a cabo el estudio como una evaluación interna, no como una evaluación internacional.
- ✓ Recordar que el informe y el proceso pertenecen a la institución de seguridad, no a la institución de investigación ejecutora.
- ✓ Recordar que los datos pertenecen a la institución de seguridad.
- ✓ Si es aplicable a su modelo de asociación, asegurarse de que los datos recopilados durante la encuesta se almacenan en un servidor seguro propiedad de la institución de seguridad, de modo que esta pueda acceder a ellos y decidir cómo se utilizarán.
- ✓ Recordar a la institución de seguridad que los datos completos les pertenecen y que ellos decidirán qué partes del informe se harán públicas.
- ✓ Involucrar a los altos mandos en el diseño y la implementación del proyecto. En particular, involucrar a las principales personas responsables de la toma de decisiones, que pueden facilitar el proceso.
- ✓ Identificar las estructuras de asesoramiento en materia de género (asesores de género, puntos focales de género) dentro de la institución de seguridad y trabajar con ellas para establecer un grupo de trabajo técnico que coordine la realización de la evaluación.
- ✓ Garantizar que el grupo de trabajo técnico incluya representantes de las unidades/departamentos pertinentes para la evaluación (por ejemplo, recursos humanos, capacitación, operaciones de la ONU, género, etc.).

Buenas prácticas

- 1 Algunas instituciones de seguridad crearon un grupo de trabajo para supervisar la evaluación MOWIP, con miembros tanto del Grupo de Trabajo sobre las Operaciones de Mantenimiento de la Paz como del Grupo de Trabajo para aplicar el Plan de Acción Nacional sobre MPS (Mujeres, Paz y Seguridad). Les resultó especialmente útil utilizar los mecanismos de comunicación y coordinación existentes.
- 2 Una institución de seguridad creó una unidad de coordinación de proyectos compuesta por personal de ONU Mujeres y de los dos ministerios responsables de seguridad, lo que facilitó el intercambio de información y la movilización de hombres y mujeres uniformados para apoyar la ejecución de las actividades preparatorias.

C. Construcción de confianza

- ☑ Resulta conveniente dejar que un instituto nacional de investigación asociado lleve a cabo la investigación, ya que el tema se percibe como sensible para la seguridad nacional.
- ☑ Dedicar tiempo a comprender la estructura institucional de la organización de seguridad. Identificar a los obstaculizadores (internos/externos) y abordar sus preocupaciones.
- ☑ Mantener relaciones constantes basadas en el respeto mutuo: por ejemplo, reuniones semanales de coordinación, invitaciones mensuales a los altos cargos o actualizaciones periódicas sobre el progreso de MOWIP (incluidas las lecciones aprendidas y los desafíos).
- ☑ Animar a agentes clave a conservar documentos detallados de traspaso en caso de que sean transferidos o destinados fuera del proyecto. La memoria institucional es esencial para garantizar el impulso del proyecto.
- ☑ A medida que las personas clave cambian o rotan, dedicar tiempo a establecer nuevas relaciones con quienes les sucedan.
- ☑ Se debe recordar controlar los resultados a lo largo del proceso (por ejemplo, los cambios observados en actitudes y comportamientos).
- ☑ Utilizar un mapeo de las partes interesadas para desarrollar una estrategia de comunicación adaptada a las partes interesadas que 1) apoyan, 2) dudan o 3) se resisten a la evaluación.
- ☑ Será necesario un conjunto de herramientas de comunicación adaptadas y la participación en diversas actividades de comunicación durante la evaluación y su seguimiento.

Buenas prácticas

1 La mayoría de las instituciones de seguridad identificaron la comunicación regular como una buena práctica. Algunos ejemplos de coordinación y comunicación sólidas fueron la comunicación periódica entre las partes interesadas del proyecto a través de grupos de WhatsApp, las llamadas periódicas entre el equipo de coordinación y las reuniones periódicas de los grupos de trabajo. Una institución de seguridad señaló que la coordinación y el apoyo del DCAF ayudaron al equipo del proyecto a llevar a cabo las actividades. Otra institución de seguridad señaló que una comunicación sólida y una buena relación con la alta dirección facilitaron la ejecución del proyecto.

2 En Sierra Leona, el equipo investigador respondió a la necesidad de celebrar reuniones informales cara a cara con personas líderes de la institución de seguridad para abordar sus preocupaciones sobre el proceso. Esto abrió puertas para hacer avanzar el proceso.



Recopilación de datos

- **Localizar** las herramientas.
- **Celebrar** reuniones periódicas de coordinación.
- **Pedir** apoyo a la dirección de la institución de seguridad para facilitar la realización de encuestas y entrevistas.

A la espera de los permisos de investigación
Permanecer en esta plaza hasta nuevo aviso.

2

Rotación del personal en la sede
Volver a empezar.



Preparación

- **Capacitar** y elegir a su equipo de investigación.
- **Solicitar** con suficiente antelación los permisos de investigación y las aprobaciones éticas necesarias.
- **Aclarar** funciones, responsabilidades y expectativas

1



Cambio en la situación política
Permanecer en esta plaza hasta nuevo aviso.



Análisis de datos

- **Asegurarse** de disponer del software y la asistencia técnica adecuados.
- **Si** se tiene un plazo ajustado, prever un gran equipo de análisis de datos.
- **Contextualizar** las respuestas.

3



Validación

- **Incluir** la validación previa y grupos de discusión para un proceso de validación inclusivo.
- **Redactar** recomendaciones concretas y viables.
- **Garantizar** la participación de todas las partes interesadas.

4

Fuerte apoyo de los mandos
Avanzar al siguiente paso.



Lanzamiento

- **Conectar** las recomendaciones a los marcos nacionales e internacionales.
- **Aprovechar** el impulso del lanzamiento para presentar un plan de acción para los próximos pasos.
- **Compartir** los resultados con todas las personas que hayan participado en la evaluación.

5

Implementación de las recomendaciones MOWIP

Paso 1

Preparación

Dedicar tiempo a preparar y analizar cada paso del plan de evaluación le ayudará a anticipar y evitar algunos obstáculos en el camino. Seleccionar al equipo adecuado y garantizar la participación de todos los niveles es esencial para el éxito de la implementación.

Esta es también la etapa en la que se deben obtener las aprobaciones y autorizaciones éticas o de investigación, identificar los principales acontecimientos políticos o impactos climáticos (por ejemplo, la temporada de monzones que afecta los viajes) que puedan interrumpir el proceso y localizar herramientas para adaptarlas al contexto del país y de la institución de seguridad.

En esta etapa, es de suma importancia que el equipo de evaluación desarrolle un conocimiento profundo de la metodología MOWIP, incluida una revisión exhaustiva del [Manual de metodología](#), sus herramientas de recopilación de datos, plantillas y notas explicativas. También se recomienda leer las evaluaciones MOWIP de otras instituciones. Puede encontrar una lista completa de los informes MOWIP publicados en la [página web del Fondo de la Iniciativa Elsie](#).

Logística

- ✓ Al contratar el equipo implementador para la evaluación MOWIP, incluir un calendario flexible para garantizar su disponibilidad en caso de retrasos.
- ✓ Asegurarse de que el software Qualtrix Survey (utilizado por Cornell) se puede descargar en el país a través de Google Play o Apple.
- ✓ Una buena preparación de la encuesta es fundamental. Los aspectos logísticos incluyen salas de espera, refrigerios, garantía de privacidad y anonimato, acompañamiento de una persona de seguridad y/o cartas oficiales, así como un lugar privado para realizar la encuesta donde no se pueda escuchar a las personas encuestadas.
- ✓ Solicitar con suficiente antelación los permisos de investigación y las aprobaciones éticas necesarias.

Equipo de evaluación

El equipo de evaluación está formado por todo el personal y equipo consultor contratado que realizan la recopilación de datos, el análisis y la redacción del informe. Encontrará más información sobre el equipo de evaluación en el [Manual de metodología MOWIP](#).

Dependiendo de si la evaluación se lleva a cabo utilizando [el modelo de asociación A, B o C](#), el Laboratorio

Género y Sector de la Seguridad (GSS) de Cornell y el servicio de asistencia técnica de DCAF pueden apoyar al equipo de evaluación de diferentes maneras.

Composición del equipo

- ✓ Se recomienda trabajar con una institución de investigación que tenga una buena relación y entendimiento con la institución de seguridad.
- ✓ Tener al menos una persona del equipo (coordinadora o coordinador) que dedique el 100% de su tiempo al proyecto.
- ✓ Asegurarse de que la persona coordinadora esté estratégicamente situada dentro de la institución de investigación u otra organización (por ejemplo, ONU Mujeres), con buenas conexiones con las partes interesadas clave de la institución de seguridad que lleva a cabo la MOWIP, y con los ministerios.
- ✓ Ampliar el equipo de evaluación mediante la contratación de personal adicional (personal encuestador y entrevistador) para ayudar en la recopilación de datos, según sea necesario y dentro de los medios y recursos existentes.
- ✓ Crear equipos con igual número de mujeres y hombres.
- ✓ La inclusión de diferentes grupos de edad en el equipo permite una mejor coordinación y comunicación con la institución de seguridad como organización jerárquica.
- ✓ Seleccionar encuestadores/as con capacitación en investigación. Esto les ayudará a comprender la metodología.
- ✓ Si es relevante para el contexto, resulta conveniente contar con un equipo de encuestadores/as que representen a una diversidad de grupos étnicos, tribales o religiosos de modo que reflejen la composición de las fuerzas de seguridad y que puedan comunicarse con estas en su propio idioma o dialecto.
- ✓ Puede ser útil contar con equipos de encuestadores/as nacionales e internacionales para acceder a diferentes agentes. En cuanto a temas sensibles, las personas encuestadas pueden mostrarse más abiertas con el personal encuestador nacional o internacional.



Competencias del equipo

- ✓ Formar equipos que comprendan y respeten la cultura, el sistema de rangos y las formalidades de las organizaciones militares y policiales. Se valorará la experiencia de trabajo con las fuerzas militares o policiales.
- ✓ Asegurarse de que todas las personas del equipo de evaluación están plenamente comprometidas con los principios de igualdad y equidad de género. Al menos algunas de las personas del equipo, si no todas, deben tener experiencia previa en cuestiones de género.
- ✓ El equipo necesita sólidas capacidades de análisis de datos cuantitativos y cualitativos, complementadas con una comprensión de las cuestiones de género y seguridad. El equipo debe tener experiencia y capacidad para realizar encuestas a gran escala.
- ✓ Si el equipo de evaluación no tiene la experiencia necesaria para realizar encuestas, subcontratar a una empresa, institución o departamento universitario especializado que disponga del equipo, los programas informáticos y la experiencia necesarios para realizar encuestas.
- ✓ Utilizar un lenguaje que sirva tanto para académicos/as como para profesionales y personal de seguridad permitirá al equipo investigador conectar más fácilmente con todas las partes pertinentes.



Capacitación del equipo

- ✓ Se necesita capacitación localizada para todo el equipo de evaluación, incluido el personal encuestador. Esto incluye capacitación sobre temas como el contexto específico del país y de las instituciones de seguridad, las operaciones de paz de la ONU, el género y la participación significativa de las mujeres.
- ✓ Los equipos de investigación y coordinación de proyectos necesitan una capacitación exhaustiva en todos los aspectos de la metodología MOWIP. El seguimiento y la evaluación, la gestión y el intercambio de datos son temas importantes que deben tratarse.
- ✓ Se requiere un mínimo de 3-4 días para la capacitación de personal encuestador por separado. Para las capacitaciones impartidas por el servicio de asistencia técnica de DCAF y el Laboratorio Género y Sector de la Seguridad (GSS) de Cornell, véase [la Nota explicativa 1](#).
- ✓ El personal encuestador necesita capacitación específica sobre técnicas de encuesta y aspectos técnicos de la metodología MOWIP, así como sobre el objetivo general de la investigación.
- ✓ La capacitación del equipo encargado de completar el cuestionario (FFF, por sus siglas en inglés) debe incluir un tutorial sobre investigación en Internet, cómo acceder a los archivos nacionales, cómo buscar legislación en el país en cuestión y cómo realizar entrevistas informales.
- ✓ Incluir capacitación, práctica y simulacros, como entrevistas de prueba.

Clara división de responsabilidades

- ✓ Elaborar un organigrama que explique la distribución de tareas y la responsabilidad de las organizaciones involucradas.
- ✓ El organigrama podría ir acompañado de una estructura de gobernanza del proyecto que establezca los mecanismos de colaboración, las responsabilidades y funciones específicas de cada participante, las líneas de reporte y la toma de decisiones en las distintas etapas del proyecto.
- ✓ Garantizar una clara división de responsabilidades a la hora de compartir y almacenar los datos recopilados.
- ✓ Una buena práctica es establecer una cuenta de correo electrónico común para el proyecto dentro de la institución de seguridad.
- ✓ Establecer líneas claras de comunicación (y acordar los modos de comunicación) entre la institución de seguridad que se va a evaluar, el equipo de evaluación/la institución nacional de investigación, un organismo asociado de las Naciones Unidas

u otra organización responsable de la gestión del proyecto, equipo consultor, etc., incluido el Fondo de la Iniciativa Elsie (EIF), el Laboratorio Género y Sector de la Seguridad (GSS) de Cornell y el servicio de asistencia técnica de DCAF, si procede.

- ✓ Establecer políticas e instrucciones claras de gestión de la información dentro de la institución de seguridad, para garantizar que no se pierda la memoria institucional si se sustituye a la persona coordinadora del proyecto.
- ✓ Para los modelos de asociación A y B, mantener una comunicación continua entre el equipo de evaluación y el Laboratorio Género y Sector de la Seguridad (GSS) de Cornell. Comparta los desafíos y las buenas prácticas a lo largo del proceso.
- ✓ Incluir al equipo de la institución de seguridad que gestiona/coordina la actividad de evaluación MOWIP en el taller de capacitación técnica sobre la metodología MOWIP (esto facilita la coordinación entre la institución de investigación encargada de la ejecución y la institución de seguridad).

Buenas prácticas

1 En Togo, la organización de investigación CADERDT contrató personal adicional como "especialistas" para ayudar al equipo investigador en sus tareas, especialmente en las entrevistas al personal en puestos de liderazgo y toma de decisiones y la encuesta. Esto permitió al equipo de evaluación aumentar el número de personal encuestador durante la encuesta y establecer parejas para realizar las entrevistas a quienes toman decisiones. Cuando las entrevistas no podían grabarse, trabajar en parejas permitía una discusión más fluida y facilitaba la toma de notas durante las entrevistas.

2 Durante las evaluaciones realizadas en Uruguay y México, la organización de investigación RESDAL incluyó en su equipo encuestador a personas con experiencia de trabajo en las fuerzas de seguridad. Descubrieron que esto ayudó a que las personas encuestadas se mostraran más abiertas.

Paso 2

Recopilación de datos

El siguiente paso en la evaluación MOWIP es la recopilación de datos. El equipo experto en MOWIP aconseja claramente no subestimar el tiempo necesario para esta parte de la evaluación.

En evaluaciones anteriores, la realización completa de la evaluación (desde el inicio de la recopilación de datos hasta la finalización del informe) ha tomado entre 12 y 18 meses en completarse. En la fase de recopilación de datos se utilizan tres herramientas. Para cada herramienta, existen numerosas plantillas y notas explicativas que sirven de guía a lo largo del proceso en la [Caja de herramientas MOWIP](#).

A continuación se ofrece una lista de comprobación con recomendaciones para la fase de recopilación de datos elaborada por el equipo experto en MOWIP, que incluye:

- 1) Localización de las herramientas;
- 2) Muestreo;
- 3) Formulario de investigación;
- 4) Entrevistas con personas clave en la toma de decisiones;
- y 5) Encuesta.

Localización de las herramientas de recopilación de datos

Las herramientas proporcionadas en la [Caja de herramientas MOWIP](#) son versiones genéricas, lo que significa que los equipos de evaluación deben asegurarse de que las herramientas estén localizadas y contextualizadas. Esto incluye la revisión de cada una de las preguntas de la entrevista y la encuesta para asegurar que sean relevantes en el contexto dado y utilicen términos correctos que se traduzcan bien al idioma de destino.

- ✓ Este proceso lleva tiempo, pero es fundamental. Una pregunta culturalmente inaceptable puede socavar toda la fase de recopilación de datos.
- ✓ El proceso de localización debe llevarse a cabo conjuntamente con la institución de seguridad, por ejemplo durante un taller de localización.
- ✓ Es posible que deban hacerse concesiones con las instituciones de seguridad en cuanto al lenguaje o a determinados temas sensibles, pero también debe asegurarse

de que se mantenga la integridad académica de la metodología.

- ✓ Seguir los procesos internos de aprobación de la institución de seguridad para validar las preguntas de la encuesta.
- ✓ Involucrar al equipo de evaluación y a la institución de seguridad para garantizar que el cuestionario de la encuesta utiliza un lenguaje apropiado (incluido el uso de ciertos términos en diferentes idiomas o la consideración de dialectos locales).
- ✓ Para los países de habla no inglesa, se recomienda cotejar las herramientas con la versión en inglés de las herramientas de recopilación de datos (versiones originales). Aunque la calidad de la traducción sea buena, puede haber sesgos o matices contextuales que requieran reformular las preguntas para captar el significado y el tono previstos.
- ✓ Asegurarse de que el lenguaje no sea demasiado académico para el público destinatario.



Buenas prácticas

1 Antes de que la metodología MOWIP pudiera aplicarse en Zambia, hubo que localizarla y adaptarla al contexto zambiano mediante un proceso al que denominan "zambianización". La "zambianización" de la encuesta implicó una revisión rigurosa y cuidadosa de cada pregunta en términos del lenguaje y la comprensión que generaría en una persona de Zambia. La encuesta representativa solo se administró una vez que todas las personas involucradas en la investigación, que incluían representantes de la institución de seguridad, estuvieron convencidas de que la encuesta había superado la prueba de localización y se consideraba pertinente y apropiada.

2 En Jordania, el equipo investigador organizó un taller presencial de localización para adaptar la encuesta y el cuestionario (FFF) al contexto jordano y aprobarlos. Las herramientas se sometieron a procedimientos formales de aprobación en la Dirección de Seguridad Pública de Jordania.

Cuestionario (FFF, por sus siglas en inglés)

- ✓ Designar puntos focales específicos dentro de la institución de seguridad para las diferentes áreas temáticas del cuestionario (FFF).
- ✓ Especificar con claridad la información que necesita desde el principio.
- ✓ Si algunas cifras (como el tamaño de las fuerzas de seguridad) son demasiado sensibles para compartirlas, pedir porcentajes o estimaciones.
- ✓ Las personas del equipo de evaluación responsables de completar el FFF deben coordinarse con quienes realizan las entrevistas al personal en puestos de toma de decisiones, por ejemplo, mediante reuniones periódicas de coordinación.
- ✓ En las conversaciones con la institución de seguridad, comunicar claramente cómo mantendrá la institución el control sobre la divulgación de la información que facilite. Por ejemplo, el informe final puede prepararse en dos versiones: una versión confidencial interna y una versión externa que elimine cualquier información que la institución no desee hacer pública.

Asegurarse de que las herramientas están localizadas y contextualizadas. Este proceso lleva tiempo, pero es fundamental. Es posible que deban hacerse concesiones, por ejemplo, en cuanto al lenguaje o a determinados temas sensibles, pero también debe asegurarse de que se mantenga la integridad académica de la metodología.

Entrevistas a personal en puestos de liderazgo y toma de decisiones

- ✓ Las personas del equipo de evaluación deben investigar el perfil de quienes van a entrevistar y realizar entrevistas de práctica con otras personas integrantes del equipo de evaluación.
- ✓ Utilizar el muestreo de bola de nieve para completar la lista de responsables clave de la toma de decisiones.
- ✓ Recurrir a un comité técnico interno o a un grupo de trabajo dentro de la institución de seguridad para identificar a las personas que realmente toman decisiones, en vez de a figuras meramente simbólicas.
- ✓ Considerar la posibilidad de organizar un grupo focal de mujeres, que incluya a mujeres de menor rango, si no hay suficientes mujeres en puestos clave de toma de decisiones a las que entrevistar. Tener en cuenta que los grupos focales complementan pero no sustituyen a las entrevistas.
- ✓ Pedir a otra persona que asista a la entrevista para tomar notas si no le dan permiso para grabar y transcribir la entrevista.
- ✓ Las notas deben guardarse en un lugar seguro, al que solo tenga acceso el equipo de evaluación.
- ✓ Considerar la posibilidad de realizar las entrevistas en parejas, compuestas por un hombre y una mujer. De este modo, una persona puede hacer las preguntas y escuchar las respuestas, mientras que la otra se dedica a tomar notas.
- ✓ Reflexionar sobre el efecto que causa la persona entrevistadora. ¿La opinión de la persona que entrevista sobre las operaciones de paz o la institución de seguridad afecta a su enfoque? ¿Influye quien entrevista en la forma en que las personas encuestadas responden a las preguntas?

Buenas prácticas

En Togo, el equipo de evaluación tuvo dificultades para encontrar suficientes mujeres en puestos de toma de decisiones clave. Entonces, entrevistaron a mujeres en puestos de toma de decisiones de menor rango, como mujeres al mando de unidades pequeñas, subdirectoras y mujeres que trabajaban en algunos departamentos clave, como recursos humanos, la unidad de género, el centro nacional de capacitación para el mantenimiento de la paz, etc.

Encuesta

- ✓ Practicar la encuesta con los encuestadores y las encuestadoras para que se familiaricen con las preguntas.
- ✓ Preparar una estrategia sobre cómo gestionará el personal encuestador el cansancio de quienes participan.
- ✓ Normalmente, la estrategia de implementación ideal consiste en realizar encuestas cara a cara.
- ✓ Si deben realizarse encuestas virtuales, considerar cómo influye esto en la capacidad de atención, la confidencialidad, la confianza, etc., y mitigar los riesgos en consecuencia. Por ejemplo, asegurarse de que quienes participan tengan acceso a una buena conexión a Internet y a un espacio privado para completar la encuesta.
- ✓ Puede ser útil que tanto encuestadores como encuestadoras lleven consigo una carta de permiso de la dirección de la institución de seguridad para realizar encuestas en el lugar.
- ✓ Si es posible, la institución de seguridad debe asignar a una o más personas de su equipo para que sigan a las encuestadoras/es y les ayuden a superar las dificultades que puedan surgir durante la recopilación de datos. Sin embargo, no deben estar presentes durante la entrevista, ya que ello puede influir en las respuestas.
- ✓ Animar a los altos mandos a dar órdenes generales a los batallones para que apoyen la recopilación de datos.
- ✓ Puede ser útil que el personal encuestador disponga del número de teléfono de un punto focal de seguridad asignado con el que ponerse en contacto en caso de ser necesario.
- ✓ Reflexionar sobre la posición del personal encuestador e investigador: ¿qué posición relativa (de poder) tienen en relación con las personas a las que entrevistan (por ejemplo, como población civil o personas ajenas)? Es preferible que las mujeres encuestadoras entrevisten a las mujeres encuestadas.
- ✓ Crear un espacio seguro para que los encuestadores y las encuestadoras formulen preguntas, por ejemplo, formando un grupo

de WhatsApp o Telegram entre el equipo encuestador y el punto focal del Laboratorio GSS de Cornell o la persona investigadora principal nacional (con un número limitado de participantes en el grupo).

- ✓ Durante la revisión y validación de los datos: asegurarse de que los datos de la encuesta se están recopilando diariamente y abordar cualquier problema que surja en el camino. Por ejemplo, si parece que la mayoría de las personas encuestadas no comprende una pregunta,

considerar la posibilidad de reformularla durante el proceso.

- ✓ Considerar la posibilidad de planificar dos rondas de recopilación de datos (encuesta principal y encuesta complementaria) al evaluar instituciones de seguridad en las que la proporción de personal femenino sea relativamente baja. Es probable que después de la primera ronda no se cumplan algunas cuotas, especialmente la cuota de mujeres en servicio.

Buenas prácticas

1 Los altos mandos de una institución de seguridad emitieron una orden general a toda la comandancia de batallón y compañía para que apoyaran la implementación y permitieran al equipo encuestador acceder sin trabas a todos los cuarteles militares y al personal alistado.

2 En Togo, el equipo de evaluación tuvo dificultades para alcanzar la cuota de mujeres desplegadas. La organización de investigación encargada de la ejecución abordó el problema organizando una segunda ronda de entrevistas, lo que les permitió hablar con mujeres desplegadas a las que no se había podido llegar en la primera ronda.

Paso 3

Análisis de datos

Es necesaria una base sólida en métodos estadísticos para comprender plenamente la fase de análisis de datos. El equipo de evaluación debe asegurarse de que dispone de las competencias y los programas informáticos necesarios no solo para establecer el marco de muestreo, sino también para realizar el análisis de los datos. De no ser así, se recomienda encarecidamente contratar a una institución o personal de consultoría debidamente cualificada. La redacción del informe tiene lugar durante y después del análisis.

Cuando se trata de almacenar datos, la ética de la investigación y la confidencialidad son especialmente importantes.

Las expectativas y limitaciones de la puesta en común y almacenamiento de datos entre la institución de investigación, la institución de seguridad y la Universidad de Cornell deben comunicarse durante la fase de preparación, ya que la recopilación de datos puede ser sensible para la seguridad nacional. Garantizar una buena comunicación en relación con la recopilación y el almacenamiento de datos es una parte importante del componente global de construcción de confianza.

Buenas prácticas

Contextualizar el análisis de datos: En un país, los resultados MOWIP mostraron que muy pocas mujeres sabían conducir. Sin embargo, tras contextualizar los resultados, el equipo de evaluación descubrió que en este país es habitual que tanto las mujeres como los hombres no sepan conducir. Por lo tanto, se dio menos importancia a estos resultados como barrera para la participación significativa de las mujeres.

Análisis y almacenamiento de datos

- ✓ Utilizar programas informáticos que ofrezcan confidencialidad y seguridad para la transferencia y el almacenamiento de datos, incluida una conexión a Internet suficiente para cargar los resultados.
- ✓ Si es necesario, pedir ayuda a un técnico de software.
- ✓ Si es necesario, realizar pruebas de sincronización de datos (utilizando datos falsos).
- ✓ Comunicar claramente las expectativas de almacenamiento e intercambio de datos entre el Laboratorio GSS de Cornell, la organización nacional de investigación y la institución de seguridad.
- ✓ Para los modelos de asociación A y B, mantener una comunicación diaria con el Laboratorio de GSS de Cornell en relación con el número de cargas realizadas por el equipo nacional de investigación y el número recibido por Cornell para mitigar la pérdida de información debida a problemas de software.
- ✓ Para los modelos de asociación A y B, ponerse en contacto con el Laboratorio Género y Sector de la Seguridad (GSS) de Cornell para cuestiones técnicas, como los umbrales de los indicadores durante el análisis de datos.
- ✓ Para los modelos de asociación A y B, asegurarse de que el apoyo del Laboratorio de GSS esté disponible a través de canales de comunicación que funcionen para todas las personas (por ejemplo, WhatsApp o Telegram).
- ✓ Si existen discrepancias significativas entre las respuestas de las personas encuestadas y el personal en puestos de liderazgo y toma de decisiones, averigüe las razones detrás de ello.
- ✓ Dejar tiempo suficiente para el análisis de datos, ya que es probable que esta fase requiera mucho tiempo. Si tiene un plazo ajustado, prever un equipo de análisis de datos numeroso.

Redacción del informe

- ✓ Utilizar una codificación por colores en el informe MOWIP para indicar claramente qué participantes deben ingresar qué información y dónde.
- ✓ Si se presenta una versión incompleta del informe a la institución de seguridad, incluir una carta oficial en la que se exponga el estado del informe y las expectativas.
- ✓ Contextualizar el informe para evaluar lo que realmente transmiten los hallazgos.
- ✓ Antes de su validación, el borrador del informe MOWIP es un documento interno confidencial que no debe compartirse fuera de la institución evaluada.



Paso 4

Validación

El proceso de validación es un proceso participativo durante el cual el equipo de evaluación presenta y discute los hallazgos de la evaluación con la institución de seguridad. El objetivo es recabar información adicional y comentarios de las personas representantes de las instituciones sobre los hallazgos, identificar buenas prácticas adicionales, desarrollar narrativas de buenas prácticas y desarrollar conjuntamente una serie de recomendaciones concretas. También sirve para reforzar la aceptación y la apropiación de los resultados de la evaluación por parte de la institución de seguridad. El informe final destaca las oportunidades y buenas prácticas que deben aprovecharse, las barreras que deben superarse y las recomendaciones sobre cómo llevarlo a cabo. Es importante garantizar que las mujeres y los hombres de alto nivel participen y hagan contribuciones durante el proceso de validación.

Desarrollo de recomendaciones

- ✓ Revisar la Nota explicativa 6 [MOWIP](#) "Desarrollo de recomendaciones eficaces basadas en los hallazgos de la evaluación MOWIP".
- ✓ Especificar al máximo las recomendaciones asegurándose de que están directamente relacionadas con el área temática en cuestión e identificando a la persona o cargo institucional responsable de ponerlas en práctica.
- ✓ Prestar atención a la redacción de las recomendaciones. Aunque la institución de seguridad puede mostrar reticencia a compartir públicamente los desafíos, las recomendaciones concretas ofrecen mejores oportunidades de obtener fondos.
- ✓ Garantizar que todas las partes interesadas participen y se apropien de las recomendaciones.
- ✓ Desarrollar un plan de acción para las recomendaciones clave con el fin de garantizar su implementación. Algunas de las recomendaciones pueden requerir un estudio de viabilidad.
- ✓ Indicar quién es la persona responsable de implementar las recomendaciones. Por lo general, las recomendaciones deben incluir el nombre del departamento o de la institución, más que el de las personas. En algunos casos, podría identificarse a una persona clave en la toma de decisiones.
- ✓ Indicar lo que se debe hacer. Las recomendaciones pueden desarrollarse en torno a cuatro ejes complementarios: políticas, capacitación y desarrollo profesional, prácticas y cultura organizativa.
- ✓ Especificar cuándo deben implementarse las recomendaciones.
- ✓ Especificar cuáles serán los mecanismos de seguimiento.

Validación

Prevalidación

- ✓ La prevalidación es el proceso interactivo que precede al taller de validación y a la validación final de los resultados. La prevalidación es importante porque favorece la comunicación continua, la confianza y la apropiación de la institución de seguridad, y allana el camino para un proceso de validación fluido en niveles superiores.
- ✓ El proceso de validación es poderoso en sí mismo: se debe utilizar estratégicamente para impulsar la implementación de las recomendaciones y el trabajo continuo en materia de igualdad de género.
- ✓ Organizar el proceso de validación como un enfoque por fases con diferentes pasos, desde garantizar la aceptación, la información y la preparación de funciones hasta garantizar la autoridad para validar y que las personas participantes conozcan el proyecto o hayan leído el informe.
- ✓ Se debe tener en cuenta que las instituciones de seguridad pueden tardar un tiempo en revisar y proporcionar comentarios sobre el

informe preliminar MOWIP. Asegurarse de tenerlo en cuenta en sus calendarios de planificación. Enviar recordatorios a las 4, 3 y 2 semanas.

- ✓ Convertir el proceso en una evaluación institucional en lugar de un proceso político puede reducir el riesgo de que un nuevo liderazgo político descarte los resultados.
- ✓ Incluir un informe oral preliminar con los hallazgos iniciales de la investigación para ayudar al personal superior a prepararse para el taller de validación.
- ✓ Realizar una prevalidación con un grupo focal de mujeres por separado.
- ✓ Realizar reuniones de prevalidación, preferiblemente con un grupo de personas que presten su apoyo dentro de la institución de seguridad y comprendan el propósito del estudio y la metodología.
- ✓ Elaborar un folleto de 1-2 páginas para presentar los resultados y asegurarse de que las personas participantes acudan al taller de validación preparadas y con comentarios por escrito.

Taller de validación

- ✓ Los talleres presenciales suelen ser mucho más eficaces que los talleres en línea.
- ✓ Hacer que una persona de cargo alto asista al taller para respaldar el proyecto. Esto crea una buena influencia y aumenta la credibilidad del informe. Anímele a que dé una sesión informativa sobre la evaluación al principio del taller de validación para preparar el terreno.
- ✓ Comprender la dinámica de poder en la sala del taller de validación y utilizar técnicas que permitan a todas las personas expresarse y sentirse seguras.
- ✓ Si el entorno del taller de validación no permite la participación significativa de todas las personas, se debe considerar la posibilidad de crear grupos focales que separen a mujeres/hombres y/o a oficiales de bajo/alto rango para crear un entorno más inclusivo.

Buenas prácticas

En Sierra Leona, el equipo investigador se dio cuenta de que las mujeres no habían tenido una oportunidad significativa de ser escuchadas durante el taller de validación. El equipo de evaluación organizó por separado un grupo focal con mujeres de distintos rangos para conocer su punto de vista sobre los resultados, y recibió aportes que fueron esenciales para validar los resultados.

Paso 5

Lanzamiento del informe MOWIP

El lanzamiento público del MOWIP a nivel nacional, institucional o internacional puede generar un impulso político que apoye la implementación de las recomendaciones del informe y mejore la reputación de la institución de seguridad.

Es una oportunidad para que el gobierno nacional y la institución de seguridad demuestren su compromiso con la promoción de la igualdad de género y utilicen los hallazgos del informe para allanar el camino hacia el cambio institucional. El evento de lanzamiento también puede servir para fortalecer las alianzas mundiales, compartir las buenas prácticas a nivel internacional y demostrar el impacto positivo en el bienestar de su personal.

Es importante tener en cuenta que cada institución de seguridad tendrá sus propios requisitos y expectativas para el lanzamiento, que puede variar desde una conferencia pequeña hasta un gran evento con más de 100 invitados. Es esencial que la institución de seguridad tome la iniciativa en la planificación y ejecución del evento.

Lanzamiento del informe

- ✓ Considerar la posibilidad de coordinar el lanzamiento con eventos institucionales, nacionales o internacionales existentes, en lugar de crear un evento independiente.
- ✓ Aprovechar el impulso del lanzamiento para presentar un plan de acción de actividades que aborden una o más de las barreras identificadas en el informe MOWIP.
- ✓ Aprovechar el lanzamiento como una oportunidad de establecer contactos para involucrar a la sociedad civil, participantes nacionales e internacionales, que puedan desempeñar un papel clave en el apoyo y/o la supervisión de la implementación de las actividades de seguimiento.
- ✓ Considerar la posibilidad de celebrar un taller de seguimiento tras la publicación del informe para discutir cómo llevar adelante las recomendaciones dentro de las instituciones e, idealmente, en colaboración con posibles donantes.

- ✓ Difundir los resultados en toda la organización para garantizar que todos los niveles involucrados en el estudio conozcan los resultados.
- ✓ Considerar la posibilidad de desarrollar materiales de comunicación para audiencias internas y externas sobre los hallazgos del informe y los próximos pasos potenciales.



Buenas prácticas

- 1** En Sierra Leona, el equipo de investigación decidió difundir los resultados no solo a nivel estratégico y de liderazgo, sino también en talleres regionales. De este modo, las personas que habían contribuido al estudio también pudieron participar en los resultados de forma significativa.
- 2** En Uruguay y Zambia, se utilizaron recursos para producir material como [videos en YouTube](#) y [campañas de comunicación](#) para dar a conocer la evaluación MOWIP.

Implementación de las recomendaciones

- ✓ Identificar mecanismos institucionales de seguimiento de las recomendaciones, por ejemplo, comités institucionales de seguimiento. Podrían ser los mismos que los comités técnicos que apoyaron la implementación de la evaluación.
- ✓ Desarrollar y supervisar periódicamente indicadores (por ejemplo, cambios en la cultura institucional, participación significativa de las mujeres) que puedan poner de relieve las mejoras en la participación significativa de las mujeres dentro de las instituciones a medida que se implementan las recomendaciones.
- ✓ Aprovechar la implementación de las recomendaciones como una oportunidad de visibilidad internacional.
- ✓ Considerar la posibilidad de vincular el informe MOWIP a la agenda de MPS (Mujeres, Paz y Seguridad) y a los planes de acción nacionales para la sostenibilidad y la financiación.
- ✓ Garantizar que las buenas prácticas en materia de aprendizaje e implementación estén documentadas y puedan compartirse con otras entidades para avanzar en esta área.
- ✓ Considerar la posibilidad de realizar un MOWIP de seguimiento en un plazo de 3 a 5 años para seguir el progreso en materia de igualdad de género.

Buenas prácticas

En Jordania, las recomendaciones del informe MOWIP se vincularon a los objetivos del Plan de Acción Nacional de Jordania (JONAP) sobre Mujeres, Paz y Seguridad, la propia estrategia para la integración de la perspectiva de género de la institución de seguridad, y la Estrategia Nacional para la Mujer, lo que dio a la implementación un mayor impulso al alinearla con la política nacional y los requisitos de informes existentes.

Observaciones finales

La Metodología de Evaluación de las Oportunidades para las Mujeres en las Operaciones de Paz (MOWIP por sus siglas en inglés) evalúa las oportunidades y las barreras para la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz desde la perspectiva de los países que aportan contingentes y agentes de policía (TPCC, por sus siglas en inglés).

La rigurosa metodología, que consta de tres métodos de recopilación de datos, mide hasta qué punto diez áreas temáticas (población elegible, Criterios de despliegue, Selección para el despliegue, Consideraciones al núcleo doméstico, infraestructura en operaciones de paz, experiencias en operaciones de paz, progreso profesional, predisposición del liderazgo institucional, roles de género y exclusión social) son barreras para la participación significativa de las mujeres o hasta qué punto han creado oportunidades para una participación significativa. Por lo tanto, la metodología MOWIP no solo evalúa las barreras, sino que también identifica buenas prácticas que podrían ser utilizadas por la institución o compartidas con otros TPCC.

El servicio de asistencia técnica Elsie de DCAF ofrece apoyo a las instituciones de seguridad que deseen realizar una evaluación MOWIP. Póngase en contacto con elsie@dcaf.ch para obtener más información.



**DCAF - Centro de Ginebra para
la gobernanza del sector de seguridad**

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

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