

# Integración del Género en la Supervisión Interna de la Policía



**DCAF**  
a centre for security,  
development and  
the rule of law



OSCE ODIHR



Organization for Security and  
Co-operation in Europe

# Integración del Género en la Supervisión Interna de la Policía



**DCAF**  
a centre for security,  
development and  
the rule of law



**OSCE** Organization for Security and  
Co-operation in Europe

**Autora:** Megan Bastick

**Reconocimiento:** DCAF, OSCE/ODIHR y la Sección de Género de la OSCE agradecen a las personas que integran el Consejo Asesor quienes apoyaron el desarrollo de esta nota de orientación, entre ellos Pierre Aepli, Lena Andersson, Bojana Balon, Paulo Costa, Cecil Griffiths, Heather Huhtanen, Marco Kubny, Nicolas Long, Ruth Montgomery, Timothy Prenzler, Yasmin Rehman e Ivan Zverzhanovski, así como a los y las participantes de nuestro taller de especialistas en género y supervisión de noviembre de 2013.

La autora desea expresar su agradecimiento a Andreea Vesa de OSCE/OIDHR y Hanna Sands de la Sección de Género de la OSCE por sus comentarios a los borradores de este documento de orientación y por ser las mejores colaboradoras durante todo este proyecto. La autora también agradece a Veerle Triquet y Caroline Pradier por su asistencia en la investigación y a los y las colegas del equipo de género y seguridad de DCAF –Karim Grim, Kathrin Quesada y Kristin Valesek– por sus contribuciones.

DCAF, OSCE/ODIHR y la Sección de Género de la OSCE reconocen con gratitud el apoyo de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) en el desarrollo de este documento de orientación. OSCE/ODIHR también agradecen al gobierno de los Estados Unidos por el apoyo adicional para su impresión printing of the guidance note.



**DCAF:** El Centro de Ginebra para la Gobernanza del Sector de Seguridad (DCAF) es una de las instituciones líderes en las áreas de reforma del sector de seguridad y gobernanza del sector de seguridad. DCAF ofrece apoyo de asesoría en cada país y programas de asistencia práctica, desarrolla y promueve normas democráticas apropiadas en los niveles internacionales y nacionales, aboga por las buenas prácticas y realiza investigaciones relacionadas con política para garantizar una gobernanza democrática eficaz del sector de seguridad.



**OSCE:** La Organización para la Seguridad y Cooperación en Europa (OSCE) es un organismo de seguridad intergubernamental con 57 Estados participantes que abarcan todo el mundo, desde Vancouver hasta Vladivostok. Reconocida como un acuerdo regional en virtud del Capítulo VIII de la Carta de las Naciones Unidas, la OSCE es un instrumento primordial para la alerta temprana, la prevención de conflictos, la gestión de crisis y la rehabilitación posterior a los conflictos en su zona geográfica. Su enfoque para la seguridad es único por su carácter amplio y cooperativo.



**OSCE/ODIHR:** La Oficina de Instituciones Democráticas y Derechos Humanos de la OSCE (ODIHR) es la principal institución encargada de promover el trabajo de la OSCE en la dimensión humana de la seguridad. Como tal, la ODIHR ayuda a los Estados participantes a garantizar el pleno respeto de los derechos humanos y las libertades fundamentales, a respetar el Estado de derecho, a promover los principios de la democracia y a construir, fortalecer y proteger las instituciones democráticas, así como a promover la tolerancia en toda la sociedad.

DCAF, OSCE, OSCE/ODIHR, 2014. Se fomenta el uso, la adaptación y la difusión de este documento de orientación. Sin embargo, pedimos que se reconozcan y citen los materiales y no se altere su contenido.

Si desea traducir este documento de orientación contáctenos.

Imagen de portada: Oficiales de la Policía de Uzbekistán. (Crédito: PNUD en Europa y Asia Central, 2012).

Traducción del inglés: Francis C. Bennaton

Revisión de la traducción: Patricio Mena Vásconez y Rossana Manosalvas (entretextos.com)

Diseño gráfico por Alice Lake-Hammond (www.alicelakehammond.com)

Diagramación en español: Antonio Mena (antoniomena.ec)

ISBN: 92-9222-544-8

Citar como: Bastick, Megan, *Integrating Gender into Internal Police Oversight* (Ginebra: DCAF, OSCE, OSCE/ODIHR, 2014).

Este documento fue publicado originalmente por DCAF, OSCE/ODIHR y ONU Mujeres en 2019 en inglés como “*Integrating a Gender Perspective into Internal Police Oversight*”, 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.

# ÍNDICE

1. Introducción . . . . .	1
2. ¿Qué es supervisión de la policía? . . . . .	5
3. ¿Por qué es importante el género para la supervisión interna de la policía? . . . . .	9
4. ¿Cómo integrar el género en la supervisión interna de la policía? . . . . .	15
4.1 Desarrollo de capacidades y representatividad de los actores de supervisión interna dentro de la policía . . . . .	18
4.2 Monitoreo de la aplicación de políticas con perspectiva de género en la policía . . . . .	19
4.3 Supervisión de servicios policiales para las mujeres, los hombres, las niñas y los niños . . . . .	24
4.4 Supervisión de los recursos humanos dentro del servicio policial . . . . .	26
4.5 Prevención y respuesta al acoso sexual y la discriminación en la policía . . . . .	33
4.6 Prevención y respuesta a conducta indebida de la policía contra la ciudadanía . . . . .	35
5. Conclusión . . . . .	43
6. Tabla de autoevaluación . . . . .	45
7. Recursos adicionales. . . . .	51



# 1

---

## INTRODUCCIÓN

La policía desempeña un papel fundamental en la sociedad al prestar una amplia gama de servicios a la comunidad y encargarse de mantener el orden, prevenir e investigar los delitos y proteger de daños a las personas y a las comunidades. La autoridad, los deberes y responsabilidades especiales que esto le confiere requieren que la policía actúe con un alto grado de integridad y dentro de un marco de supervisión efectiva.

Para cumplir con sus funciones de manera eficaz, la policía debe reconocer y abordar las diferentes necesidades de las mujeres, los hombres, las niñas y los niños en las comunidades a las que presta servicio. De igual forma, es importante que la actividad policial como profesión esté abierta por igual a las mujeres y a los hombres, y que tanto mujeres como hombres reciban un trato justo como agentes de policía. Esto se conoce como labores policiales con perspectiva de género (véase el Cuadro 1). Las leyes y políticas nacionales e internacionales, entre las cuales se encuentran las resoluciones del Consejo de Seguridad de la ONU sobre las mujeres, la paz y la seguridad, exhortan a que la labor policial tenga en cuenta las consideraciones de género.<sup>1</sup> Además, una policía con perspectiva de género forma parte de un programa más amplio orientado a mejorar una actividad policial equitativa en relación con todos los aspectos de la diversidad dentro de las comunidades.

---

Personal de la Policía de Serbia durante una presentación del borrador del Plan Nacional de acción sobre la Resolución 1325 del Consejo de la ONU Mujeres, Paz y Seguridad en Belgrado Serbia. Foto: OSCE, Milan Obradovic, 2010.

---

Numerosos servicios policiales han tomado medidas con el fin de aplicar una perspectiva de género en mayor medida. Se pueden encontrar ejemplos de ello en la *Herramienta de Género y Reforma Policial* publicada conjuntamente por DCAF, OSCE/ODIHR y UN-INSTRAW, así como en otros recursos enumerados al final de este documento de orientación. Los sistemas de monitoreo y control interno son un componente esencial de una labor policial con perspectiva de género, ya que aseguran la prestación efectiva de servicios policiales y procesos justos de recursos humanos y, al mismo tiempo, previenen y abordan la mala conducta policial. Estos sistemas de supervisión interna son el tema central de este documento de orientación.

### CUADRO 1: EJEMPLOS DE CUESTIONES DE GÉNERO EN LA POLICÍA

- Formas en que la delincuencia afecta de manera distinta a las mujeres y a los hombres
- Formas en que las mujeres y los hombres cometen delitos de diferente manera
- Igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en el servicio policial
- Acoso sexual y otro tipo de conductas sexuales indebidas cometidas por la policía

Este documento de orientación se elaboró en colaboración con la Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa (OSCE, por sus siglas en inglés) y la Oficina de Instituciones Democráticas y Derechos Humanos de la OSCE (OSCE/ODIHR). Se preparó a través de una investigación secundaria y la contribución de personas especialistas, y se revisó y analizó ampliamente en una reunión de especialistas y profesionales realizada en noviembre de 2013.

El documento de orientación está diseñado para asistir a quienes trabajan en los niveles estratégicos o de dirección de los servicios policiales y en órganos que dirigen y supervisan a la policía, así como quienes apoyan la reforma policial y/o las estrategias de integración de género, incluido el personal de la OSCE. Su objetivo es servir como material de referencia para buenas prácticas policiales, presentando estrategias que podrían adaptarse a los diversos contextos, necesidades y recursos de los diferentes servicios de la policía.

Este documento de orientación incluye:

- » un panorama general de la supervisión policial;
- » un análisis sobre la importancia del género en la supervisión policial;
- » una orientación sobre la manera de integrar el género en la supervisión policial en diversas áreas de importancia;
- » una herramienta de autoevaluación para los servicios policiales, y
- » una lista de recursos adicionales.

Este documento de orientación es parte de una serie que analiza a profundidad los temas de supervisión en el género y la reforma del sector de seguridad introducidos en la *Caja de Herramientas de Género y Reforma del Sector de Seguridad*, publicado conjuntamente por DCAF, OSCE / ODIHR y UN-INSTRAW. Los demás documentos de orientación de la serie son *Integración de una Perspectiva de Género en la Supervisión Interna en las Fuerzas Armadas* e *Integración de Género en la Supervisión del Sector de Seguridad por Parte de las Instituciones del Defensoría del Pueblo y las Instituciones Nacionales de Derechos Humanos*.





АВИАБИЛЕТЫ  
ВО ВСЕ НАПРАВЛЕНИЯ

ASIA  
AFRICA  
EUROPA



EXCEPTIE  
TRANSPORTUL  
PASAGERILOR

STEFAN MARE  
SPINT

73

TELEFON  
PUBLIC

# 2

## ¿QUÉ ES SUPERVISIÓN DE LA POLICÍA?

En este documento de orientación, “policía” es un término genérico utilizado para todos los servicios públicamente autorizados y/o controlados a los que el Estado confiere la responsabilidad de hacer cumplir la ley y mantener el orden público, y a quienes el Estado faculta para utilizar la fuerza y/o ejercer poderes especiales para estos fines. Los servicios policiales generalmente incluyen, sin limitarse:

- hacer cumplir la ley y mantener el orden público en la sociedad;
- proteger y respetar los derechos y libertades fundamentales de la persona;
- prevenir, detectar y combatir la delincuencia, y
- brindar asistencia y otros servicios al público.

Ciertos Estados cuentan con servicios policiales especializados, como la policía de fronteras. Muchas de las recomendaciones en este documento de orientación pueden también aplicarse a la gendarmería (fuerzas militares o paramilitares encargadas de ejercer tareas policiales entre la población civil, a la que en algunos países se les llama guardia civil, carabineros, etc.).

Para llevar a cabo sus funciones, la policía recibe poderes especiales, entre los cuales está el poder de arrestar y detener y el de usar la fuerza. Esto coloca a la policía en una posición delicada ya que tiene la obligación de garantizar el equilibrio entre el derecho a la privacidad, el acceso a la libertad y la presunción de inocencia mientras no se demuestre culpabilidad, entre otros derechos individuales, con su deber de hacer cumplir la ley y mantener el orden en una sociedad. La dirección dentro de un servicio policial goza de una considerable independencia operativa, y los y las agentes de policía individuales cuentan con poderes discrecionales (por ejemplo, arrestar o sancionar a alguien por un delito menor).<sup>2</sup> Esta independencia y poder discrecional deben equilibrarse a través del uso de mecanismos de control y supervisión con el fin de garantizar que la policía utilice sus facultades para hacer cumplir la ley de manera justa y equitativa, y para proteger las libertades civiles contra el abuso policial. Sin embargo, la vigilancia o supervisión de la policía no se limita a restringir el uso de los poderes conferidos; la policía debe también rendir cuentas sobre cuán eficaz es al utilizar su autoridad y sus recursos para lograr reducir la delincuencia, aumentar la seguridad pública y servir a la comunidad.

La rendición de cuentas de la policía requiere estructuras y sistemas de supervisión y control para operar tanto a nivel interno (dentro de la policía) como externo (desde fuera de la policía). Estas estructuras y sistemas de supervisión varían ampliamente entre países, pero cada uno de los mecanismos que a continuación se mencionan puede desempeñar un papel importante.

## Supervisión externa

---

La policía debería someterse a la supervisión de autoridades civiles externas entre las cuales se encuentran, al menos, el ministerio del interior<sup>3</sup> y/o las alcaldías (que a menudo tienen bajo su mando a la policía en los departamentos de policía municipales o de condado), el poder judicial (cuyas sentencias y otras órdenes judiciales la policía debe acatar) y el parlamento (que formula las leyes y generalmente aprueba el presupuesto de la policía). La oficina del auditor general puede ejercer la supervisión financiera de la policía. Los órganos de supervisión independientes del gobierno, como por ejemplo una institución nacional de derechos humanos, una institución de defensoría del pueblo y/o una comisión/un órgano de denuncias contra la policía, suelen también jugar un papel (véase el documento de orientación sobre *“Integración del Género en la Supervisión del Sector de Seguridad por Instituciones de Defensoría del Pueblo e Instituciones Nacionales de Derechos Humanos”*). Asimismo, en algunos países la policía debe presentar informes y cooperar con foros de labor policial comunitaria, comités de seguridad local o juntas civiles de vigilancia. Las organizaciones que trabajan en incidencia, los grupos de mujeres, las organizaciones de investigación y los medios llevan a cabo una supervisión civil informal, siendo estos actores capaces de poner de relieve las deficiencias e impulsar los cambios. En el plano internacional, las Naciones Unidas pueden llevar a cabo la supervisión (a través de, entre otros, órganos de tratados de derechos humanos, mecanismos especiales y el Examen Periódico Universal), así como por órganos regionales de tratados de derechos humanos.<sup>4</sup>

## Supervisión interna

---

Si bien la supervisión externa es de gran importancia, la dirección de la policía tiene la responsabilidad principal de asegurar que las actividades policiales en las comunidades sean efectivas y que se tomen medidas activas para evitar abusos. Es la dirección la que participa en los desafíos cotidianos de la actividad policial y tiene el mayor impacto en el desempeño y la conducta de sus subordinados/as.<sup>5</sup> Los y las policías son responsables en toda la cadena de mando del servicio policial. Además, se realiza supervisión continua y monitoreo proactivo del personal, su capacitación y su desarrollo profesional, así como vigilancia de las prácticas operativas y procesos.

Existe una gran variedad de estructuras internas y sistemas que se utilizan para controlar, evaluar, supervisar y monitorear los servicios policiales. Las estructuras pueden contar con inspectorías y unidades de auditoría interna, mientras que los sistemas suelen incluir indicadores de desempeño, sistemas de control de calidad y sistemas de alerta temprana. Como mínimo, la supervisión y el monitoreo requieren de recolección de datos y análisis, así como de mecanismos correctivos cuando se identifican problemas. A nivel individual, los procesos de recursos humanos, como la verificación de antecedentes, la retención o despido, los ascensos, los exámenes de desempeño y las evaluaciones, son también formas de supervisión.

Un elemento importante de la supervisión son los procesos de denuncia, investigación y disciplina. Muchas organizaciones policiales crean unidades independientes con personal policial especialmente capacitado para investigar presuntos actos de conducta indebida cometidos por agentes de la policía (por ejemplo, una división de “asuntos internos” o “normas profesionales”).<sup>6</sup> Otras utilizan investigadores/as de una rama o región diferente con el objetivo de garantizar la independencia de aquellas personas que están siendo investigadas. Estos mecanismos de supervisión interna y la manera en que pueden volverse más sensibles al género son el tema de análisis de este documento de orientación.

La efectividad de los mecanismos de supervisión interna depende en gran medida del compromiso de los niveles directivos de la policía de actuar en contra de conductas indebidas y rendir cuentas por la prestación de buenos servicios. En ocasiones, la policía puede ser reacia a exponer a su institución a la crítica y es posible que los mecanismos de supervisión interna carezcan de credibilidad pública debido a la creencia de que los niveles de mando de la policía protegen a su personal de enfrentar responsabilidades. Además, con frecuencia el alcance de los mecanismos internos es limitado y estos tienden a concentrarse únicamente en medidas reactivas (punitivas) en vez de hacerlo en medias proactivas (preventivas).<sup>7</sup> De ahí que es importante que los mecanismos de supervisión interna se complementen con mecanismos externos. Asimismo, la supervisión y el monitoreo realizados por organismos externos de supervisión pueden reforzar y apoyar las iniciativas de la dirección de la policía orientadas a que los servicios policiales tengan una mayor perspectiva de género.



# 3

---

## ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL GÉNERO PARA LA SUPERVISIÓN INTERNA DE LA POLICÍA?

Los roles de género –junto con otros factores como edad, discapacidad, género, etnicidad y clase– son aspectos muy importantes de nuestras experiencias de delincuencia y violencia. El género no consiste “solo en mujeres”: se relaciona con hombres y mujeres y los diferentes roles, características y comportamientos asumidos o esperados de ellos en una sociedad. Desde una perspectiva de servicios policiales, el género juega un papel preponderante en la determinación del tipo de delitos que tienden a cometer y de los que son víctimas las mujeres, niñas, hombres y niños. En consecuencia, tomar en consideración los temas de género en una sociedad y dentro del servicio policial es fundamental para que el trabajo de la policía sea efectivo. El Cuadro 2 presenta algunos de los términos de género utilizados en este documento de orientación.

Todo proceso de supervisión interna debería considerar la forma en que las estructuras, sistemas, políticas, procesos o prácticas que se están monitoreando tienen un impacto diferenciado sobre las mujeres y los hombres, ya sea como personal, usuarios/as o beneficiarios/as de los servicios policiales. Algunos de los beneficios principales de integrar el género de esta manera son los siguientes.

## Lograr una prestación efectiva de servicios

---

En numerosos países, las mujeres y los hombres que son víctimas de abuso doméstico (conocido también como violencia doméstica, violencia intrafamiliar o violencia de pareja), violencia sexual y trata de personas encuentran que la policía no está dispuesta a investigar y procesar de forma adecuada los delitos cometidos en su contra. De hecho, los datos de 57 países sugieren que, en promedio, solamente un 11 por ciento de las mujeres que sufren una agresión sexual la denuncian.<sup>8</sup> Esto equivale a una enorme brecha en la prestación de servicios policiales a las víctimas de violencia doméstica y abuso sexual. Los procesos de supervisión pueden ayudar a mejorar los servicios policiales al centrarse en estos delitos, así como, de manera más general, en las diferentes experiencias de mujeres y hombres, niñas y niños como víctimas del crimen.

## Construir un servicio policial representativo

---

Garantizar una representación equilibrada de personal masculino y femenino es esencial para que los servicios policiales puedan prevenir, detectar e investigar eficazmente los delitos cometidos en contra de mujeres y hombres. De hecho, los estudios indican que las mujeres a menudo pueden contribuir con aptitudes y fortalezas diferentes y útiles para mejorar la efectividad del trabajo de la policía.<sup>9</sup> Sin embargo, en algunos países los proce-



sos de reclutamiento discriminan contra las mujeres. Una vez reclutadas, suelen estar desproporcionadamente representadas en los puestos de baja categoría y a menudo terminan abandonándolos a consecuencia de la subutilización de sus aptitudes, y debido a las actitudes y políticas discriminatorias, el acoso sexual y las dificultades de combinar la labor policial con las responsabilidades familiares.<sup>10</sup> El monitoreo de los procesos de recursos humanos, con especial atención a las diferentes experiencias de mujeres y hombres, puede ayudar a un servicio de policía a abordar estos problemas y a aumentar la contratación, retención y ascensos del personal femenino con talento.

## Prevenir y abordar el acoso sexual y la discriminación dentro de la policía

---

La discriminación y el acoso sexual en los servicios policiales no solamente violan los derechos de las víctimas, sino que generan grandes costos para las organizaciones policiales debido al aumento de la rotación de personal, menor productividad, mala salud y, en algunos países, costos de litigación. A manera de ejemplo, las investigaciones en Australia han encontrado que el 63 por ciento de agentes policiales femeninas y el 14 por ciento de agentes policiales masculinos se han visto expuestos al acoso sexual.<sup>11</sup> Los mecanismos de supervisión interna son muy importantes para construir una cultura de respeto en el trabajo, en la cual la discriminación y el acoso sean poco frecuentes y donde los incidentes se aborden con eficacia.

## Prevenir y responder a conductas indebidas hacia el público

---

Es necesario prevenir y responder de forma activa a la violencia o discriminación relacionada con el género cometida por oficiales de policía contra personas detenidas, víctimas de delitos y otras personas de la comunidad. Estos abusos pueden dirigirse tanto en contra de hombres y niños como de mujeres y niñas. En ciertos países, la policía ha sido cómplice de la delincuencia organizada relacionada con el sexo, como la prostitución y la trata de personas. El abuso doméstico en los hogares de los oficiales de policía puede también ser desproporcionadamente frecuente.<sup>12</sup> Las barreras que enfrentan las víctimas cuando denuncian la violencia basada en género, así como las deficiencias en las respuestas de la policía, son en general mayores cuando la persona perpetradora es agente policial. Sin embargo, los servicios policiales pueden aplicar medidas eficaces de protección contra tales abusos y asegurar que se aborden de tal forma que se refuerce la confianza del público en la policía.

---

Oficial del Departamento de Policía Metropolitana de Londres. La Policía Metropolitana es parte del proyecto para ayudar a reducir las agresiones sexuales y comportamiento sexual no deseado en el transporte público. Foto: Ángel Xavier Viera, 2013.

---



## CUADRO 2 – TERMINOLOGÍA DE GÉNERO

En general, la policía obtiene las definiciones que utiliza en sus políticas de las leyes o políticas nacionales que siguen los términos acordados al nivel internacional. Los siguientes son algunos ejemplos.

**Género** se refiere a “los atributos y oportunidades sociales asociados con el hecho de ser hombre y mujer y a las relaciones entre las mujeres, las niñas, los hombres y los niños. Estos atributos, oportunidades y relaciones se construyen socialmente y se aprenden mediante procesos de socialización. Son específicos del contexto y el tiempo y son cambiantes. El género determina lo que se espera, permite y valora en una mujer o un hombre en un contexto determinado. En la mayoría de las sociedades existen diferencias y desigualdades entre mujeres y hombres en cuanto a las responsabilidades asignadas, las actividades emprendidas, el acceso a los recursos y el control sobre ellos, así como las oportunidades de toma de decisiones... Otros criterios importantes para el análisis sociocultural son la clase, la raza, el nivel de pobreza, el grupo étnico y la edad” (Oficina del Asesor Especial en Cuestiones de Género y Promoción de la Mujer de las Naciones Unidas, *Incorporación de la Perspectiva de Género: Estrategia para Promover la Igualdad entre los Géneros*, rev. agosto de 2001.)

La **incorporación de la perspectiva de género** es “el proceso de evaluación de las consecuencias para las mujeres y los hombres de cualquier medida planificada, incluidas las leyes, políticas o programas, en todas las esferas y a todos los niveles”. Es una estrategia para hacer que las preocupaciones y experiencias tanto de las mujeres como de los hombres sean una dimensión integral del diseño, la aplicación, el monitoreo y la evaluación de las políticas y programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, de modo que las mujeres y los hombres se beneficien por igual y no se perpetúe la desigualdad. El objetivo final es lograr la igualdad entre los géneros” (*Documentos Oficiales de la Asamblea General A/52/3/Rev. 1*, capítulo IV, párrafo 4, 18 de septiembre de 1997).

La **discriminación sexual** es un trato injusto o una distinción arbitraria basada en el sexo, el género, la orientación sexual o la identidad de género de una persona (adaptado del Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, *Observación General No. 20*, Artículo 2, párrafo 2, E/C.12/GC/20, 2 de julio de 2009).

El **acoso sexual** es “cualquier insinuación sexual no deseada, solicitud de favores sexuales, conducta o gesto verbal o físico de naturaleza sexual, o cualquier otro comportamiento de naturaleza sexual que pueda razonablemente esperarse o percibirse como causa de ofensa o humillación a otra persona, cuando dicha conducta interfiera con el trabajo, se convierta en una condición del empleo o cree un entorno de trabajo intimidante, hostil u ofensivo” (*Boletín del Secretario General de las Naciones Unidas sobre la Prohibición de la discriminación, el acoso, incluido el acoso sexual, y el abuso de autoridad*, ST/SGB/2008/5, 11 de febrero de 2008).

La **conducta sexual indebida** incluye los delitos de violencia sexual (acecho, violación y otras formas de agresión sexual), así como conducta sexual no delictiva inapropiada, poco profesional o que afecte negativamente la confianza del público en la policía, como por ejemplo:

- extorsión para obtener favores sexuales a cambio de no multar o arrestar a una persona;
- contacto físico inapropiado con las personas sospechosas;
- comportamiento sexual durante el servicio (por ejemplo, ver pornografía, participar en actividades sexuales, uso de personas dedicadas a la prostitución), y
- acciones innecesarias tomadas por razones personales y/o sexuales (por ejemplo, detener innecesariamente a mujeres conductoras) (adaptado de la International Association of Chiefs of Police, *Addressing Sexual Offenses and Misconduct by Law Enforcement* (Alexandria, VA: 2011) pp. 3-4.)



A. MARIOTTI

A. MARIOTTI

A. MARIOTTI

ARMIA CARABINIERI

ARMIA CARABINIERI

# 4

## ¿CÓMO INTEGRAR EL GÉNERO EN LA SUPERVISIÓN INTERNA DE LA POLICÍA?

A continuación, se presentan estrategias concretas para la integración del género en las estructuras, los procesos y las prácticas de supervisión de la policía. Al aplicar estas estrategias deben tomarse en cuenta dos aspectos. En primer lugar, todo proceso de reforma de género debe contener un enfoque en la cultura y los valores de la organización. En especial, el comportamiento de quienes se encargan de la supervisión de la policía tiene un fuerte impacto en la cultura organizacional y, a su vez, en el comportamiento de la policía. Segundo, se requiere una dirección firme para reforzar y demostrar constantemente que el cumplimiento de los objetivos de respuesta al género es bueno tanto para las mujeres como para los hombres en el servicio, para el servicio mismo y para las comunidades a las que atiende la policía. Es siempre importante que las buenas prácticas que se describen a continuación se adapten a las necesidades y los recursos de cada servicio policial. El cuadro 3 muestra que estas acciones no tienen por qué ser onerosas.

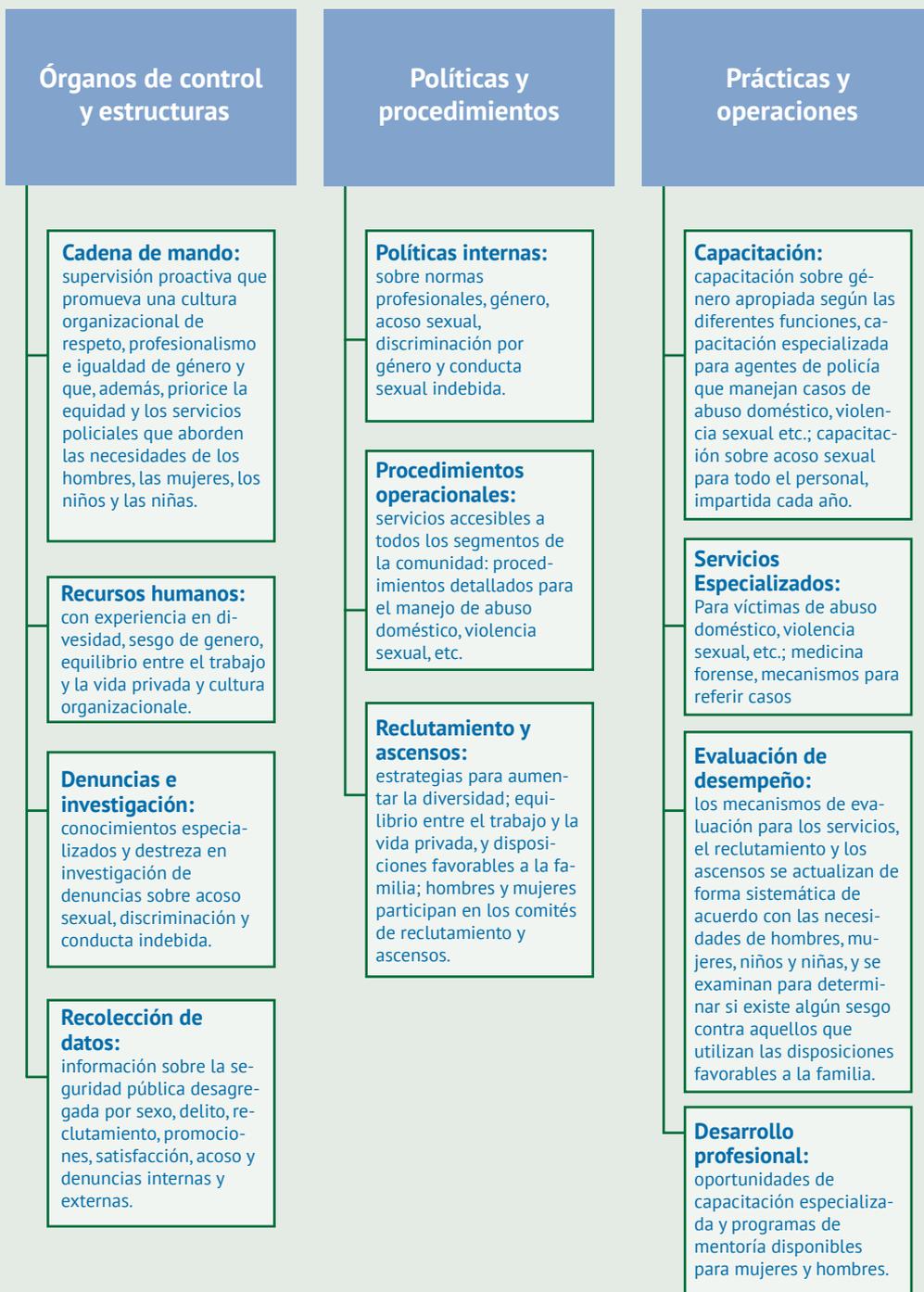
### CUADRO 3 – OCHO MEDIDAS DE BAJO COSTO PARA LOGRAR UNA POLICÍA CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

Estas medidas de bajo costo y las diversas buenas prácticas incluidas en este documento de orientación demuestran que el abordaje de los temas de género a menudo requiere nuevas formas de pensar y no una cantidad considerable de recursos.

- ✓ Recopilar estadísticas sobre el porcentaje de mujeres solicitantes y comparar estos porcentajes con el de las mujeres reclutadas. Se puede recurrir a personal académico y estudiantes de posgrado para que analicen los datos en bruto.
- ✓ Dirigir grupos focales y realizar encuestas en línea con personal femenino y masculino.
- ✓ Integrar objetivos de género en procesos existentes de planificación estratégica.
- ✓ Cambiar descripciones de puestos y criterios de promoción, haciendo que estos incluyan conocimiento y habilidades de género.
- ✓ Cambiar políticas que sancionen al personal por tomar permisos de ausencia para madres o padres; entre otras cuestiones, cambiar la exigencia de períodos de servicio continuo como prerequisite para un ascenso.
- ✓ Poner en práctica capacitaciones sobre género, diversidad y acoso sexual.
- ✓ Desarrollar alianzas con organizaciones de mujeres y ministerios.
- ✓ Interactuar con los medios de comunicación para llegar a todos los segmentos de la comunidad y fortalecer la confianza.

En este documento de orientación se destacan áreas que requieren atención especial, entre las cuales se encuentran las políticas, los procedimientos, la capacitación, la recolección de datos, el monitoreo y la presentación de informes. Es importante adoptar un planteamiento integral que incorpore todas estas áreas. Por ejemplo, si un servicio policial tiene una política sobre acoso sexual pero no existe una capacitación establecida para informar a los/as empleados/as sobre la política, ni se cuenta con estructuras para interponer e investigar denuncias, la política resulta totalmente ineficaz. Por consiguiente, una supervisión interna efectiva requiere no solo de políticas sino de recursos destinados a su aplicación operativa y práctica, así como de la existencia de mecanismos estructurales. La Figura 1 muestra la forma en que estos elementos interactúan cuando se integra el género en la supervisión interna de la policía. A medida que avance en la lectura de este documento de orientación, si lo desea puede volver a consultar este diagrama como referencia.

FIGURA 1 – INTERACCIÓN ENTRE LAS ESTRUCTURAS, LAS POLÍTICAS Y LAS PRÁCTICAS PARA INTEGRAR EL GÉNERO EN LA SUPERVISIÓN INTERNA DE LA POLICÍA



## 4.1 Desarrollo de capacidades y representatividad de los actores de supervisión interna dentro de la policía

El género es un tema nuevo para muchos servicios policiales y a menudo existe la idea errónea de que solamente tiene que ver con las mujeres. Como tal, es probable que sea necesario realizar capacitación sobre género en todos los niveles, pero quizás es más importante para los responsables de la dirección y supervisión de los servicios de la policía. Tomando en cuenta que con frecuencia existe una ausencia total de mujeres en estas estructuras, una forma eficaz de fortalecer la capacidad de la policía para abordar cuestiones de género sería incluir más representantes femeninas en las estructuras de supervisión.

### Capacitación

Todas las personas y órganos que participan en el seguimiento y supervisión del desempeño de la policía pueden requerir una capacitación sobre temas de género que sea apropiada según su función específica. Esta capacitación podría abordar los siguientes aspectos:

- leyes nacionales e internacionales relativas al género e igualdad aplicables a la policía;
- políticas y directrices institucionales relativas a género e igualdad, así como la forma de poner en práctica estas políticas a través de una estrategia de incorporación del tema de género;
- la forma en que la delincuencia y la inseguridad afectan de manera diferente a las mujeres, los hombres, las niñas y los niños en distintos segmentos de la comunidad;
- la forma de manejar delitos relacionados con el género, como el abuso doméstico, la violencia sexual, la trata de personas;
- problemas de género en el lugar de trabajo, como políticas favorables a la familia y acoso sexual;
- recopilación y análisis de información desagregada por sexo y otros aspectos relativos al género (véase el Cuadro 4), y
- participación de mujeres y hombres de la comunidad en los procesos de supervisión.

El departamento responsable de asuntos de igualdad de la policía, así como un punto focal de género designado o una persona líder especialista en género puede desarrollar o apoyar la capacitación; asimismo, se pueden aprovechar los conocimientos especializados y destrezas de los grupos de mujeres en la comunidad.

### Equilibrio de género

Con el fin de que las estructuras de supervisión puedan efectivamente identificar y atender de manera justa las inquietudes relacionadas con el personal femenino y masculino, y con las mujeres, los hombres, las niñas y los niños en la comunidad, estas deben estar compuestas por igual número de mujeres y de hombres. Esto también ayuda a acrecentar la confianza de la comunidad en la capacidad de la estructura de supervisión para responder a sus problemas. Con el fin de lograr una mayor representación y participación de la mujer, podría ser útil incluir a una o más mujeres de las siguientes estructuras:

## CUADRO 4 – INFORMACIÓN DESGLOSADA POR SEXO

*¿En qué consiste?* Los datos desagregados por sexo son información que se recolecta y se presenta por separado acerca de las mujeres y los hombres.

*¿Cómo recolectar esta información?*

- Asegurar que todos los formularios y registros informáticos requieran que se anote el sexo de la persona.
- Requerir que los datos siempre se recolecten de la misma forma entre mujeres y hombres, o de acuerdo con la proporción de la representación de hombres y mujeres en el grupo de interés.
- Tomar en consideración medidas especiales para garantizar que las mujeres y los hombres que participan en el proceso de recolección de datos, por ejemplo, organicen grupos focales separados para mujeres y hombres o colaboren con organizaciones comunitarias.
- Siempre comparar los datos de las mujeres y de los hombres y analizar las diferencias.

- una representante de una asociación de mujeres oficiales y del personal; si esta asociación no existe, se puede designar o elegir a una representante de las mujeres;
- una persona responsable de los problemas que afectan a las mujeres en un sindicato de la policía, y
- representantes de las mujeres de la comunidad local; por ejemplo, representantes de redes y organizaciones de mujeres que brindan servicios a víctimas de delitos.

## 4.2 Monitoreo de la aplicación de políticas con perspectiva de género en la policía

Las buenas políticas son elementos fundamentales para lograr una actuación policial que tome en cuenta las cuestiones de género. Toda política debe considerar las diferentes necesidades de las mujeres, los hombres, las niñas y los niños, ya sea como víctimas de un delito, causantes de un delito, personas detenidas o personal de la policía, y deben existir políticas para abordar asuntos específicos relacionados con el género. Los sistemas de supervisión interna se encargan de monitorear la aplicación de la política; entre otras cosas, la forma en que esto repercute en los diferentes grupos de la comunidad. Los órganos especializados pueden ayudar a garantizar que se preste la debida atención a los temas de género.

### Autoevaluación de género o auditoría de género

Llevar a cabo una autoevaluación de género o una auditoría de género puede ser un excelente primer paso para identificar qué políticas y acciones existen y cuáles se necesitan. Una auditoría de género es un proceso de evaluación que aplica una organización para identificar la forma en que se abordan los temas de género en sus procesos y actividades. Una auditoría de género recaba información de diversas fuentes y puede examinar un problema de género específico o analizar todos los aspectos de la organización. Numerosas organizaciones policiales han encontrado muy útiles las auditorías de género.<sup>13</sup>

Este documento de orientación contiene una tabla de auto evaluación en la página 45. El DCAF ha elaborado una *Guía de Autoevaluación de Género para la Policía, las Fuerzas Armadas y el Sector de Justicia* que puede también servir para realizar y guiar un proceso de auditoría (véanse *Recursos adicionales* en la página 51). La herramienta de DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRAW sobre *Evaluación, Monitoreo y Evaluación de la Reforma del Sector de Seguridad y Género* también ofrece orientación sobre las auditorías de género en las instituciones del sector de seguridad.

## Revisión de las políticas

Para que las estructuras y sistemas de supervisión puedan monitorear las cuestiones de género de manera eficaz, es necesario adoptar políticas apropiadas que establezcan las normas que la policía se ha comprometido a respetar. Un servicio de policía puede efectuar una revisión de las políticas de la siguiente forma:

- Revisar todos los procedimientos operativos estándar, protocolos, políticas, procesos y prácticas con el fin de asegurar que no sean discriminatorios, que estén redactados de manera que incluyan a mujeres y hombres, y que aborden las diferentes necesidades de las mujeres, los hombres, las niñas y los niños.
- Asegurar que existan de manera estandarizada los procedimientos operativos, protocolos, políticas, procesos y prácticas relacionadas con delitos por razones de género, como el abuso doméstico y la violencia sexual.
- Asegurar que los procedimientos y protocolos en vigencia reflejen un claro entendimiento de que la policía existe para servir y proteger a la comunidad en su conjunto, incluyendo a las mujeres y los grupos subrepresentados.
- Analizar protocolos y procedimientos con los grupos comunitarios, entre otros, las organizaciones de mujeres, los grupos de víctimas y aquellos que proveen servicios de salud, de educación y legales.

A fin de facilitar el monitoreo de las cuestiones de género, cada política debería establecer la información desagregada por sexo que deberá reunirse y la forma en que deberá reportarse, además de identificar los indicadores pertinentes.<sup>14</sup> Posteriormente, los órganos de supervisión interna utilizan estos datos para monitorear si la política tiene un impacto diferenciado en las mujeres, los hombres, las niñas y los niños, y de qué manera, así como los avances hacia la consecución de metas específicas relacionadas con el género. El monitoreo con perspectiva de género se analiza más adelante en la sección 4.3 *Supervisión de servicios policiales para las mujeres, los hombres, las niñas y los niños* (página 24) y la sección 4.4 *Supervisión de los recursos humanos en los servicios de policía* (página 26).

## Políticas de género

Muchos servicios policiales se han beneficiado de la elaboración y aplicación de una política, estrategia y/o plan de acción específicos en materia de género. Una política de género define los objetivos y compromisos de la policía para garantizar que el género sea una parte integral de todos los aspectos de las políticas y prácticas de la policía, mientras que un plan de acción de género establece las actividades, cronograma y responsabilidades para lograr esto.

Al igual que las políticas institucionales de género, es muy probable que también existan políticas nacionales de género que asignen responsabilidades especiales a la policía y, en ciertos casos, políticas vinculadas a los compromisos internacionales. Estas políticas pueden tener la forma de un plan nacional de acción para ejecutar la Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, o de políticas nacionales sobre equidad de género y violencia contra la mujer. La policía debe monitorear e informar sobre el desempeño de sus roles bajo tales marcos de política nacional (véase el Ejemplo 1).

### EJEMPLO 1 – EL DIRECTORIO DE LA COORDINACIÓN DE IGUALDAD DE GÉNERO DEL CONSEJO DE DIRECTORES DE LA POLICÍA DE MONTENEGRO

Tras la adopción de la Ley de Igualdad de Género en 2007, se nombró una coordinación de igualdad de género en el Consejo de Directores de la Policía de Montenegro. La coordinación es responsable de dirigir la aplicación de los compromisos y de presentar informes regularmente, de conformidad con el Plan de Acción Nacional para la Equidad de Género, así como de presentar informes sobre los compromisos adquiridos bajo la Convención de las Naciones Unidas sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer. Cada año, el Consejo de Directores de la Policía participa activamente en la campaña global “16 Días de Activismo contra la Violencia de Género”, que define la manera en que las instituciones pertinentes deben abordar los casos de violencia de género y cómo se coordinan entre sí.

*Fuentes: Network of Women Police Officers in Southeast Europe, Guidelines for Gender Sensitive Policing: With an Emphasis on Recruitment, Selection and Professional Development of Women in Police Services (Belgrado: UNDP/SEESAC, 2012), p. 27; comunicación privada con Bojana Balon, UNDP/SEESAC, 28 de junio de 2013.*

### Roles y órganos especializados

Al aplicar las iniciativas de género, numerosos servicios policiales consideran el hecho de saber si se deben establecer órganos especializados (como por ejemplo la Sección de Asuntos de Género como la que se describe en el Ejemplo 2) o asignar mayores responsabilidades sobre las cuestiones de género a órganos ya existentes. La Tabla 1 señala algunas de las ventajas y desventajas de estos enfoques diferentes. Por supuesto, incluso en aquellos casos donde se cuenta con órganos especializados, se puede esperar que los organismos existentes aborden a su vez asuntos de género en su trabajo.

Un número importante de servicios policiales cuentan también con una persona, como un “punto focal de género”, a quien se le asigna específicamente brindar el apoyo para la integración del género en la política y las operaciones de la policía.

**TABLA 1 – VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA UTILIZACIÓN DE CUERPO ESPECIALIZADOS PARA IMPLEMENTAR Y MONITOREAR LOS COMPROMISOS RELATIVOS AL GÉNERO EN EL SERVICIO POLICIAL**

Ventajas	Desventajas
Crea un grupo de personas expertas e instructores en material de género.	Puede carecer de antigüedad y credibilidad.
Incrementa el enfoque estratégico en género y mantiene el impulso.	Puede generar en otras partes de la organización la actitud de que “alguien más” es responsable de la incorporación de la perspectiva de género.
Promueve la coordinación y el compromiso en todas las divisiones diferentes.	Riesgo de que el mandato no sea claro con respecto a otros órganos existentes o que haya duplicación.
Podría atraer financiamiento destinado a la integración del género.	A menudo no cuenta con recursos suficientes en comparación con otras dependencias.
Puede ayudar a reforzar la colaboración con actores externos de género/supervisión.	



Cuando exista un órgano o unidad especializada encargada de supervisar las cuestiones de género, será más eficaz cuando:

- cuenta con el apoyo del personal directivo superior y está situado en un lugar suficientemente alto dentro de la jerarquía institucional para autorizar y aplicar los cambios que sean necesarios;
- está claramente integrada dentro de la estructura policia y tiene acceso a las personas que toman las decisiones en los niveles estratégicos, así como a toda la información pertinente;
- tiene la capacidad de investigación y análisis de política;
- su labor está vinculada a o se coordina con las estructuras de supervisión;
- su personal recibe capacitación en material de género; y
- tiene un equilibrio de personal femenino y masculino.

## EJEMPLO 2 – LA SECCIÓN DE ASUNTOS DE GÉNERO DE LA PLICÍA NACIONAL DE LIBERIA

La Policía Nacional de Liberia (LNP) adoptó su Política de Género en 2005 y en 2008 estableció la Sección de Asuntos de Género, con el fin de apoyar, monitorear, asesorar e informar sobre la aplicación de la Política de Género. La Sección de Asuntos de Género, que cuenta con siete personas, promueve la contratación de mujeres, apoya el fomento de la capacidad del personal femenino y la incorporación de la capacitación en materia de género en la academia de policía, sensibiliza tanto a la policía como al público en general sobre la Política de Género y la violencia contra las mujeres y los niños y las niñas, y supervisa en general la integración de las cuestiones de género en las políticas, directrices y programas de la PNL. La Sección de Asuntos de Género también responde a las denuncias contra el personal policial por acoso sexual, violencia doméstica y el persistente impago de la cuota de manutención de los hijos e hijas.

*Fuente: Miranda Gaanderse and Kristin Valasek (eds.), The Security Sector and Gender in West Africa: A Survey of Police, Defence, Justice and Penal Services in ECOWAS States (Geneva: DCAF, 2011), p. 146.*

## Asociaciones de personal femenino

Varios servicios de policía han establecido comités o redes para representar al personal femenino jurado y civil, así como comités que representan al personal de lesbianas, homosexuales, bisexuales y personas transgénero (LGBT). Si bien no se encargan formalmente de la aplicación de políticas, suelen supervisar las cuestiones que preocupan al personal femenino o LGBT, las comunican a la dirección y asesoran al personal de la dirección en la solución de los problemas. En consecuencia, pueden ser un mecanismo de supervisión interna útil para las cuestiones de género.<sup>15</sup>

---

La Coronel Lola Otaboeva (en uniforme) es la Asesora Sénior para Cooperación Internacional y Coordinadora de Género en el Ministerio de Asuntos Internos de Tajikistán. Ha hecho cabildeo a favor de y apoyado el establecimiento de unidades policiales contra la violencia familiar. Las fuerzas armadas de Tajikistán emplean más de 1.5 millones de mujeres incluyendo 9 coroneles y 71 tenientes coroneles. Foto: Oficina de la OSCE en Tajikistan, sin fecha.

---

### 4.3 Supervisión de servicios policiales para las mujeres, los hombres, las niñas y los niños

Es importante que la policía tenga acceso a información confiable sobre los resultados de su trabajo, con el fin de establecer si está cumpliendo debidamente con sus funciones, y asistirle en el diseño de respuestas apropiadas a las necesidades de las mujeres, los hombres, las niñas y los niños de las comunidades a las cuales sirve. La supervisión de la forma en que la policía presta servicios debería incluir la recolección y el análisis de información relativa al género de todas las actividades policiales y prestar atención especial a la forma en que la policía responde a los casos de violencia doméstica y sexual.

#### Recopilación y análisis de datos relacionados con el género

Los datos de la policía deberían incluir mediciones de:

- Informes sobre delitos, que en general incluyan el género y el grupo etario de la víctima y la presunta persona agresora, con datos registrados de tal manera que todas las características de género sean aparentes (por ejemplo, registrar un acto de agresión dentro de una familia como abuso doméstico en vez de hacerlo como agresión);
- Tendencias en la victimización;
- Casos esclarecidos o casos resueltos;
- Satisfacción pública después de la participación de la policía
- Confianza pública en la policía; y
- Sentimiento de seguridad del público.<sup>16</sup>

Los datos sobre el esclarecimiento o resolución de los casos indican la manera en que la policía finaliza o cierra un informe de una denuncia, incluyendo si se inició un proceso de enjuiciamiento y si el caso ya se retiró de los listados de investigaciones activas. Estos datos son muy importantes para monitorear la manera en que la policía responde a las llamadas mediante las cuales público solicita ayuda, y los delitos que pueden tender a no ser suficientemente investigados. A manera de ejemplo, si se encontrase que un gran número de las llamadas del público relacionadas con abuso doméstico no se investigaron (por ejemplo, se registraron únicamente como “reportes informativos” en vez de informes de delitos, se consideró que no cumplían con los elementos de un delito, o se registraron como falsos), esto podría sugerir que existe una diferencia significativa entre lo que la comunidad considera abuso doméstico y la respuesta de la policía.<sup>17</sup>

Los delitos que con frecuencia no se reportan a la policía, como el abuso doméstico y sexual, estarán por lo tanto subrepresentados en los datos sobre delitos de la policía. En consecuencia, de forma proactiva, la policía debe incluir en su análisis de los delitos los datos recolectados por otras agencias (como las encuestas de victimización e información reunida por quienes proveen servicios para las víctimas). En el Reino Unido, la Encuesta Británica sobre Delincuencia incluye tanto entrevistas presenciales como un módulo separado sobre abuso doméstico, agresión sexual y acoso que completa la persona encuestada por sí misma, con el fin de contrarrestar la falta de denuncias. Esta información se combina con los datos sobre los delitos registrados por la policía para obtener un panorama general de los niveles de la delincuencia.<sup>18</sup> Las agencias de la policía deberían explorar las formas en que las organizaciones de mujeres y otros actores en la comunidad pueden participar en este monitoreo e informes sobre el desempeño de la policía. Por ejemplo, se

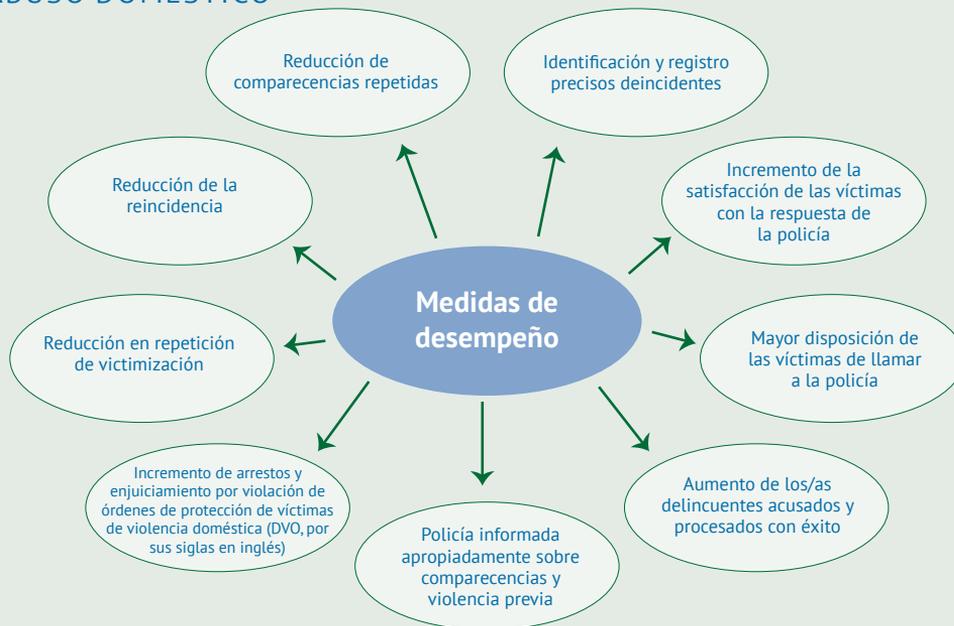
podría consultar un centro de crisis para mujeres sobre el desempeño de la policía en el manejo de las víctimas de abuso doméstico o violación.

Los servicios policiales deberían compilar y publicar estadísticas operacionales todos los años y ponerlas a disposición del escrutinio y los comentarios públicos. Cuando se utilizan metodologías de gestión de la calidad, estas deberían poder producir datos desglosados por sexo y hacer un seguimiento de los progresos realizados en la consecución de los objetivos institucionales o los puntos de referencia nacionales o internacionales relacionados con el género.

## Monitoreo y evaluación del manejo de los casos de violencia doméstica y sexual

Diversos servicios policiales han establecido mecanismos para medir su efectividad en la prevención y el manejo de los casos de abuso doméstico o sexual (que, de hecho, son solamente dos ejemplos de los delitos de género). La Figura 2 muestra varias formas en que la policía puede medir su manejo del abuso doméstico.

### MEDIDAS DE DESEMPEÑO DE LA LABOR POLICIAL EN CASOS DE ABUSO DOMÉSTICO



*Fuente:* Kiah Rollings y Natalie Taylor, "Measuring police performance in domestic and family violence", *Trends & Issues in Crime and Criminal Justice*, No. 367, Australian Institute of Criminology, 2008, p.3

Los sistemas de medición deberían analizar:

- Medidas de impacto – por ejemplo, el número de incidentes, el número de llamadas en que se repiten las víctimas y el número de personas agresoras que se repiten, y
- Medidas de proceso – por ejemplo, adherencia a procedimientos/protocolos relativos al registro de incidentes, investigación, recolección de evidencia y manejo de casos; el porcentaje de víctimas que utilizan los servicios de referencia de casos; el porcentaje de arrestos que terminan con una condena; la coordinación con otros actores y mecanismos de referencia, y qué tan satisfecha quedó la víctima con la respuesta de la policía.<sup>19</sup>

Las organizaciones que prestan apoyo a las víctimas, los servicios de salud, los servicios de fiscalía y las autoridades locales pueden ayudar a los servicios de policía a supervisar su desempeño y mejorar la práctica.

Es posible recolectar datos a través de lo siguiente:

- Análisis de llamadas que solicitan servicios de la policía y tipos de denuncias registradas;
- Análisis de los registros de esclarecimiento o resolución de los casos;
- Auditoría de los expedientes de investigación de la policía;
- Auditoría de estaciones de policía y/o unidades especiales encomendadas a manejar la violencia doméstica o sexual, y
- Encuestas de satisfacción de las víctimas –sin embargo, todo contacto con las víctimas de manejarse cuidadosamente, y en algunos países existen personas especialmente capacitadas que se encargan de realizar estas encuestas.

Cuando este monitoreo identifique deficiencias en el desempeño de la policía, se deberían revisar los procedimientos operativos y la capacitación, e introducir nuevas medidas. El monitoreo y la evaluación debería repetirse periódicamente para poder evaluar el impacto de las nuevas medidas.

Los datos sobre el abuso doméstico y los delitos sexuales deberían ser claramente identificables en las estadísticas operacionales de la policía, al mismo tiempo que se garantice la protección de la identidad de las víctimas.

#### 4.4 Supervisión de los recursos humanos dentro del servicio policial

---

Los procesos de recursos humanos son el elemento central para crear un servicio policial que sea representativo de la comunidad que atiende, incluyendo un equilibrio de personal femenino y masculino. Se requiere de una fuerte supervisión para las prácticas de reclutamiento y promoción, así como un monitoreo proactivo de la retención, ascensos e igualdad de remuneración, con miras a garantizar iguales oportunidades para mujeres y hombres. El documento *Recruiting and Retaining Women: A Self-Assessment Guide for Law Enforcement (Reclutamiento y Retención de las Mujeres: Guía de Autoevaluación para la Aplicación de la Ley)* del National Centre for Women and Policing contiene información más detallada sobre estos temas. La investigación de antecedentes juega un papel en la prevención de conducta policial indebida, lo cual se expone más adelante en las secciones 4.5 y 4.6.

## Investigación de antecedentes con perspectiva de género

La verificación o investigación de antecedentes es parte del proceso de selección de todo servicio policial. La investigación de antecedentes debe evaluar lo siguiente:

- Todo historial de haber cometido violencia intrafamiliar o sexual, abuso de menores, acoso sexual o comportamiento violento o discriminatorio (véase el Ejemplo 5 en la página 39), y
- Actitudes negativas hacia las mujeres, como oficiales femeninas de policía o mujeres que son víctimas de abuso doméstico, agresiones sexuales u otros delitos.

Los procesos de investigación de antecedentes con perspectiva de género deberían incluir lo siguiente:

- Entrevistas personales detalladas con la persona solicitante, incluyendo preguntas relativas a lo antes mencionado;
- Entrevistas con personas que conocen a la persona solicitante, incluyendo a su cónyuge o pareja;
- Pruebas psicológicas;
- Un examen de la actividad del solicitante en las redes sociales y su pertenencia a organizaciones sociales y políticas;
- Comprobación de la dirección del solicitante para identificar posibles llamadas de emergencia relacionadas con incidentes domésticos u otros incidentes violentos; y
- Cuando la persona solicitante se transfiera entre las fuerzas policiales o desde otro puesto del sector público (por ejemplo, las fuerzas armadas), una revisión de su historial de conducta.<sup>20</sup>

Deberían aplicarse procedimientos internos mejorados de verificación de antecedentes para el personal que solicite determinados puestos de carácter sensible o vulnerable, como la protección de niños y niñas y personas adultas, agresiones domésticas, personas desaparecidas, prostitución y manejo de los delincuentes sexuales.<sup>21</sup>

## Monitoreo del reclutamiento y la selección

Todo servicio de policía debería diseñar y ejecutar una estrategia de reclutamiento adaptada para incrementar la representatividad, incluyendo la de las mujeres, las minorías étnicas o religiosas y otros grupos. *La Herramienta de Género y Reforma Policial*, desarrollada conjuntamente por el DCAF, la OSCE/ODIHR y el UN-INSTRAW, contiene orientación a este respecto, incluyendo una lista de verificación para desarrollar descripciones de puestos de trabajo y asesoramiento sobre políticas favorables a la familia. Las buenas prácticas básicas de reclutamiento y selección incluyen las siguientes medidas.

- Capacitar a quienes se encargan del reclutamiento para que sean conscientes de la discriminación en la contratación –incluyendo que respecta al estado civil, los hijos/hijas o un posible embarazo– y de la posibilidad de sesgos conscientes o inconscientes contra determinados grupos.
- Asegurar que en los paneles de selección exista un equilibrio entre mujeres y hombres, y que haya una representación de una variedad de perspectivas. En Serbia, por ejemplo, al menos uno de los cuatro miembros de un comité de selección debe ser una mujer.<sup>22</sup> Considerar la posibilidad de incluir en los paneles de selección a personas externas, como profesionales de los recursos humanos.

Posteriormente, es necesario establecer sistemas de monitoreo y evaluar el reclutamiento, y determinar las prácticas eficaces y los posibles cambios que se deban implementar. El monitoreo debe incluir las siguientes medidas.

- Monitorear las imágenes utilizadas en los materiales de reclutamiento y en los lugares en donde se realizan las actividades de reclutamiento con el objetivo de garantizar que las mujeres estén representadas y se dirijan a ellas por igual.
- Utilizar objetivos de representación de la mujer como medida de desempeño, con objetivos especiales para las mujeres de grupos étnicos minoritarios. Estos objetivos podrían definirse en función de la demografía nacional, incluida la representación de la mujer en la población adulta (por ejemplo, el 49 por ciento) o en la fuerza laboral (por ejemplo, el 40 por ciento), o en función de los objetivos de la política nacional en materia de género.
- Recopilar datos sobre el sexo y la pertenencia étnica de las personas candidatas en cada etapa del proceso de reclutamiento y comparar los porcentajes de hombres y mujeres que logran llegar a cada etapa. De ser posible, examinar los registros de años recientes. Si las mujeres están siendo eliminadas en mayor número por una evaluación en particular, preguntar:
  - ¿La habilidad o capacidad que se está evaluando es realmente necesaria y su nivel es el adecuado para el puesto que se solicita?
  - ¿Se han reducido al mínimo los efectos adversos para las mujeres?
- Aclarar los criterios de contratación y exigir que se faciliten evaluaciones escritas y específicas de las personas candidatas según cada criterio. Esas evaluaciones pueden examinarse luego para determinar los criterios que podrían estar teniendo un efecto desproporcionadamente negativo en las mujeres.
- Verificar si existen indicios de sesgo de género por parte del personal de reclutamiento en particular. Si una persona a cargo de entrevistar o de revisar antecedentes clasifica sistemáticamente a las mujeres en un nivel inferior al de los hombres, debe ser retirada.
- Examinar periódicamente (cada seis meses) el programa de contratación en relación con sus objetivos, e investigar las razones por las que cualquiera de ellos no se esté cumpliendo.

## Monitoreo de la retención, los ascensos y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal

También deberían existir sistemas de supervisión para vigilar y evaluar la retención y el ascenso del personal, incluida la colocación en puestos especializados. Todos los organismos policiales deberían recabar y analizar rutinariamente estadísticas básicas sobre el personal femenino y masculino en todas las etapas de su carrera, incluyendo:

- El porcentaje de mujeres y hombres de cada rango;
- Las unidades en las que prestan servicio mujeres y hombres, con especial atención al porcentaje de mujeres en funciones especializadas;
- La participación de mujeres y hombres en la formación especializada;
- La utilización por parte de mujeres y hombres de disposiciones relativas al trabajo en favor de la familia, como la licencia por nacimiento de un hijo o hija;
- La disponibilidad de programas de mentoría;

- Las tasas de retención de mujeres y hombres;
- Las razones proporcionadas por las mujeres y los hombres para abandonar la formación o dejar el servicio, y
- Las experiencias de discriminación y acoso sexual (se analizan con más detalle en la sección 4.6 en la página 35).

La Policía Estatal de Albania, por ejemplo, reúne y analiza datos desglosados por sexo sobre las razones por las cuales las mujeres y los hombres abandonan el servicio. Se encontró que los principales motivos por los que las mujeres abandonan la Academia de Policía eran el entorno dominado por los hombres y el deseo de encontrar un trabajo mejor remunerado. Después de diez años de servicio, la principal razón por la cual las mujeres dejan la policía es que no pueden equilibrar su vida profesional y sus obligaciones familiares, mientras que los hombres se retiran en esta etapa para encontrar un trabajo mejor remunerado.<sup>23</sup>

Los datos de monitoreo deben complementarse con encuestas periódicas (o grupos de discusión) con personal femenino y masculino sobre cuestiones relativas al lugar de trabajo y la satisfacción en general (véase el Ejemplo 3). Es importante examinar las experiencias de quienes utilizan disposiciones favorables a la familia, así como las de quienes no lo hacen. La *Herramienta de Género y Reforma Policial* incluye un formulario para una “evaluación del ambiente en el lugar de trabajo”. Los resultados de esta recopilación de datos deberían analizarse periódicamente para evaluar cualquier obstáculo al desarrollo profesional de mujeres y hombres, incluidos el acoso sexual y la discriminación, y sobre esta base elaborar intervenciones, ponerlas a prueba y modificar las prácticas y las políticas.

Puede ser útil designar un comité o grupo de trabajo encargado de la supervisión estratégica de las condiciones de trabajo para las mujeres.

### EJEMPLO 3 – DEPARTAMENTO DE POLICÍA DE MADISON, WISCONSIN, EE. UU.

La Jefatura del Departamento de Policía de Madison se ha comprometido públicamente a construir un servicio que refleje a la comunidad. Su voluntad de escuchar y poner en práctica políticas y prácticas basadas en lo que el personal expresa se acredita por el número constantemente elevado de personal femenino del Departamento de Policía (34 por ciento).

El Departamento realiza encuestas periódicas entre su personal, en las que se examinan cuestiones como el liderazgo y el fomento de la confianza. Se analizan las diferencias de género en las respuestas, y si estas se identifican, se realiza una encuesta de seguimiento para determinar sus causas. Después, la Jefatura crea una “sesión de escucha” para recabar información cara a cara de su personal sobre la posible manera de corregir el problema. Con base en los resultados de estos diálogos, se introducen cambios en las políticas y las prácticas. El Departamento también lleva a cabo revisiones continuas de las políticas con miras a determinar si estas tienen repercusiones e implicaciones negativas para las mujeres y los hombres de la organización. Una vez más, si la respuesta es afirmativa, se celebran sesiones de escucha para identificar estrategias con el fin de resolver el problema.

*Fuente:* Ruth Montgomery, *Gender Audits in Policing Organizations* (Ottawa: Status of Women Canada, 2012), p. 23.

## Monitoreo de igualdad de remuneración

Tanto hombres como mujeres deberían recibir la misma remuneración por la misma cantidad del mismo trabajo o por un trabajo de igual valor. Las estadísticas de 2005 en el Reino Unido muestran que las mujeres policías, además de estar segregadas en la mitad inferior de la estructura salarial, ganaban en promedio un 8 por ciento menos que sus homólogos masculinos.<sup>24</sup> Los departamentos de policía pueden llevar a cabo un examen de la igualdad de remuneración (en ocasiones denominado auditoría de igualdad de remuneración). Se trata de un análisis de la estructura salarial de la organización para identificar y eliminar cualquier disparidad que no pueda explicarse satisfactoriamente por motivos que no sean otros que el sexo. La *Guidance for Carrying Out Equal Pay Reviews (Guía para Llevar a Cabo Exámenes de Igualdad de Remuneración)* en el Servicio de Policía, producida por el Consejo de Personal de la Policía de Inglaterra y Gales, puede utilizarse como herramienta.<sup>25</sup>

## Evaluación de desempeño

Un sistema de evaluación de desempeño justo e imparcial es absolutamente esencial para un servicio de policía, ya que es la base para tomar decisiones sobre asignaciones especiales y ascensos. En el Cuadro 5 figura una lista de verificación para comprobar si un sistema de evaluación de desempeño no es discriminatorio. Se deben examinar los patrones de diferencia en las puntuaciones otorgadas a mujeres y hombres.

### CUADRO 5 – LISTA DE VERIFICACIÓN DE UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- Las evaluaciones de desempeño han sido examinadas por profesionales del derecho y personas especialistas en personal para eliminar las áreas de posible parcialidad o discriminación.
- Quienes evalúan cuentan con la capacitación para evitar el sesgo y la discriminación en las calificaciones.
- Los objetivos de desempeño y la forma de medirlos se determinan al inicio del período de evaluación.
- Las calificaciones de la evaluación de desempeño se basan en el comportamiento observado.
- Se evalúa a cada empleado y empleada en relación con el cumplimiento de las políticas relativas a la discriminación y el acoso.
- Las evaluaciones de desempeño de integrantes del personal que han presentado denuncias por discriminación o acoso se revisan cuidadosamente para detectar posibles signos de represalias.
- Se realizan revisiones periódicas tanto del sistema de evaluación de desempeño como de los evaluadores y evaluadoras individuales para identificar y corregir cualquier sesgo.

*Fuente:* National Center for Women and Policing, *Recruiting and Retaining Women: A Self-Assessment Guide for Law Enforcement* (Los Angeles, CA: NCWP, 2001).

Las evaluaciones de desempeño también juegan un papel fundamental en la configuración de un servicio policial con perspectiva de género al medir el desempeño de cada agente de policía en la labor policial con perspectiva de género. Cada agente debería ser evaluado/a, por ejemplo, sobre:

- El servicio que prestan a las mujeres, los hombres, las niñas y los niños de la comunidad;
- Su respuesta a los casos de agresión doméstica o sexual;
- Su cumplimiento de las políticas relativas a la discriminación y el acoso, y
- El logro de la diversidad en los aportes al diseño de proyectos y la participación diversa en proyectos o iniciativas comunitarias.

Las personas con responsabilidades de supervisión también deben ser evaluadas respecto a, por ejemplo:

- La forma en que dirigen a las mujeres y los hombres de su equipo;
- La manera en que desarrollan o apoyan una cultura institucional de igualdad y no discriminación, y
- La forma en que vigilan la mala conducta sexual y otras formas de mala conducta.

El Ejemplo 4 presenta este enfoque en Inglaterra y Gales.



## EJEMPLO 4 – EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE IGUALDAD Y DIVERSIDAD DE LA POLICÍA

La policía de Inglaterra y Gales es capacitada para cumplir las normas ocupacionales nacionales que incluyen la promoción de la igualdad y la valoración de la diversidad. Las personas que reciben capacitación son evaluadas de acuerdo con los siguientes criterios de desempeño en materia de diversidad.

- Actuar de conformidad con la legislación, los reglamentos y las políticas de empleo pertinentes, así como con los códigos de práctica relativos a la promoción de la igualdad y la diversidad.
- Actuar en formas que:
  - Reconozcan y valoren los antecedentes y las creencias de las personas;
  - Respeten la diversidad;
  - Valoren a las personas como seres individuales, y
  - No discriminen a las personas.
- Tomar en cuenta la forma en que su comportamiento afecta a las personas y a su experiencia de la cultura y el enfoque de la organización.
- Cuestionar a las personas cuando no estén promoviendo la igualdad y valorando la diversidad.
- Ayudar activamente a otras personas a promover la igualdad y a valorar la diversidad.
- Buscar apoyo de fuentes apropiadas cuando se encuentren dificultades para comprender la manera de promover la igualdad y valorar la diversidad.

La dirección se evalúa en función de un conjunto separado de criterios de desempeño para determinar la forma en que desarrolla una cultura y sistemas dentro de la organización a fin de promover la igualdad y la diversidad de valores. Esos criterios incluyen el examen y la evaluación de los sistemas, políticas, procesos, procedimientos y directrices de la organización para promover la igualdad y valorar la diversidad, así como para abordar las prácticas injustas y discriminatorias.

*Fuente: Skills for Justice, Common Standards AA1 and AA2 (Sheffield: Skills for Justice, 2006), pp. 2–4*

## 4.5 Prevención y respuesta al acoso sexual y la discriminación en la policía

Desafortunadamente, uno de los principales problemas para retener al personal femenino en algunos servicios de policía son los incidentes de acoso sexual o discriminación, o incluso un entorno de trabajo en el que ese comportamiento está muy generalizado. Para poner fin a esta mala conducta, es esencial una sólida supervisión interna de los mecanismos de prevención, los procesos de denuncia y las medidas disciplinarias.

### Políticas y prevención

Debido a su prevalencia y a sus características distintivas, cada servicio de policía debería contar con una política de acoso sexual, así como con medidas de capacitación y supervisión continuas para apoyarla. La aplicación de la política debe incluir la capacitación de quienes supervisan y dirigen el servicio sobre sus funciones y responsabilidades en cuanto a mantener un lugar de trabajo libre de discriminación y acoso, sobre la forma de responder si se produce un incidente y sobre los medios para prevenir las represalias contra un denunciante. Estas responsabilidades deben incluirse en las evaluaciones individuales de desempeño.

Para recursos más detallados véase la *Herramienta Género y Reforma Policial*, que incluye una lista de verificación para las políticas de acoso sexual y expone los pasos principales para su aplicación. El capítulo 12 de *Recruiting and Retaining Women: A Self-Assessment Guide for Law Enforcement (Reclutamiento y Retención de las Mujeres: Guía de Autoevaluación para las Fuerzas del Orden)* del National Center for Women and Policing, contiene una guía más detallada sobre la prevención e investigación del acoso sexual.

### Denuncias

El sistema para que una persona perteneciente a un servicio de policía presente una denuncia de acoso sexual o discriminación por parte de colegas debe incluir diferentes formas de presentar una denuncia, con la posibilidad de pasar por alto la cadena de mando y/o de informar a un órgano de supervisión independiente.

La política pertinente debe establecer claramente:

- Las formas en que se puede presentar una denuncia (por ejemplo, si debe presentarse por escrito) y los detalles que deben incluirse en ella;
- Cómo se acusará recibo de la denuncia;
- Los derechos de la(s) persona(s) acusada(s);
- El proceso de investigación, incluidos los plazos, y
- Cómo y en qué puntos del proceso quien denuncia y quien acusa recibirán información sobre la investigación.

## Investigaciones

Las investigaciones de las denuncias de integrantes de la policía contra colegas de trabajo deben ser:

- Justas y transparentes, así como rápidas y exhaustivas;
- Dirigidas por personal de investigación con una formación especial sobre la legislación en materia de discriminación y acoso, la dinámica del acoso sexual y la razón por la cual las mujeres y los hombres suelen ser reacios a denunciar este comportamiento, así como la forma de entrevistar a las víctimas y evitar las represalias contra ellas;
- Llevadas a cabo por un equipo de investigación con un equilibrio entre mujeres y hombres, siempre que sea posible; y
- De conformidad con las normas armonizadas para documentar e investigar todas las denuncias de acoso y discriminación; estas deben abarcar la confidencialidad de la denuncia, los plazos de investigación, las medidas para evitar represalias contra la víctima y los mecanismos de comunicación periódica con la víctima.

Algunos servicios de policía cuentan con una unidad dedicada a investigar las denuncias de discriminación o acoso (que pueden basarse en el sexo, la raza, el origen nacional, la edad, la orientación sexual, la discapacidad o alguna otra condición protegida por la ley). Esta unidad puede formar parte de la división de personal o estar contenida dentro de la unidad responsable de investigar otro tipo de conductas inapropiadas del personal. Si bien los actos de acoso sexual y discriminación suelen tratarse como faltas “administrativas”, en ocasiones el incidente puede ser lo suficientemente grave como para constituir un delito. Según la gravedad del incidente, se aplicarán diferentes procedimientos de investigación y normas de prueba y sanción, por lo que para la investigación se deben conocer los diferentes tipos de actos de conducta sexual indebida, acoso, discriminación y violencia que constituyen delitos.

La aplicación de medidas disciplinarias por actos no delictivos puede adoptar diversas formas, entre ellas la capacitación o el asesoramiento obligatorios, el descenso de categoría, la reasignación, una multa, la suspensión sin goce de sueldo o el despido. Los mecanismos de rendición de cuentas no solo deben garantizar que las personas que cometen la falta sean castigadas, sino que también deben responsabilizar a quienes están a cargo de la supervisión de garantizar la no tolerancia del acoso y la discriminación. Esto puede incluir la aplicación de medidas disciplinarias a cualquier persona en posiciones de supervisión o dirección que no tenga el cuidado razonable de identificar y detener el acoso.

Algunas organizaciones también han desarrollado un método para que al descubrir que una persona no ha cometido un presunto acto de acoso o discriminación se pueda “limpiar” su nombre públicamente dentro de la organización.

## Monitoreo de las denuncias

Las denuncias de acoso sexual o discriminación dentro de la policía, y la forma en que se resuelven, deben monitorearse y evaluarse activamente. Los servicios de policía deberían tomar las siguientes medidas.

- ✓ Estandarizar las definiciones de los diversos tipos de conducta indebida (por ejemplo, acoso sexual, abuso sexual) y las resoluciones disponibles para los diferentes

casos (por ejemplo, fundamentadas o no fundamentadas) con el fin de garantizar la comparabilidad de los datos.

- ✓ Llevar registros de todas las denuncias de discriminación y acoso sexual, así como registros de las investigaciones, las conclusiones y su resolución. Al hacerlo, los nombres de las personas denunciantes y denunciadas cuya culpabilidad no ha sido (o aún no ha sido) probada deben mantenerse confidenciales en la medida de lo posible.
- ✓ Verificar que no haya represalias en contra de las personas que hayan presentado una denuncia.
- ✓ Analizar regularmente los registros de las denuncias de discriminación y acoso sexual para identificar las tendencias y comprobar la coherencia, la transparencia y la equidad de los procedimientos y las sanciones. Si se produce una desproporción en el abandono de denuncias, en la falta de investigación o en la falta de sostener las denuncias, se deberían investigar las razones que lo motivan. Buscar las causas subyacentes de este tipo de mala conducta, entre ellas, la falta de una supervisión adecuada, las fallas de dirección o la falta de capacitación.
- ✓ Contar con una estrategia explícita para aprender de las denuncias de discriminación y acoso sexual, e incorporar las lecciones aprendidas del examen de las denuncias como cambios en la capacitación y las políticas.<sup>26</sup>
- ✓ Publicar estadísticas sobre el número de denuncias de acoso o discriminación sexual recibidas, su naturaleza y sus consecuencias. No divulgar detalles que puedan identificar a las víctimas en ningún momento del proceso.
- ✓ De ser posible, analizar los datos de las denuncias junto con los datos recogidos en las encuestas en el lugar de trabajo, los grupos de discusión y las entrevistas o encuestas de salida (para más información véase la subsección sobre *Monitoreo de la retención, los ascensos y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal* en la página 28).
- ✓ Informar periódicamente a los órganos externos de supervisión y/o dirección sobre las iniciativas y resultados de las actividades que se están realizando para reducir y eliminar el acoso sexual y la discriminación.

## 4.6 Prevención y respuesta a conducta indebida de la policía contra la ciudadanía

La mayoría de los países dispondrán de mecanismos de supervisión externa que se ocupen de las denuncias sobre la conducta de la policía. Esos mecanismos de supervisión pueden tener la responsabilidad primordial de investigar denuncias particularmente graves, como las denuncias de agresión sexual por parte de un agente de policía, como ocurre en Sudáfrica y en Inglaterra y Gales.<sup>27</sup> La forma de lograr que los mecanismos de supervisión externa respondan a las cuestiones de género se aborda en el documento de orientación que acompaña a esta serie *Integración del Género en la Supervisión del Sector de Seguridad por las Instituciones de Defensoría del Pueblo y las Instituciones Nacionales de Derechos Humanos*.

No obstante, en muchos países y en muchos casos de conducta inapropiada de la policía, los ciudadanos y ciudadanas deben llevar primero su queja al propio servicio de policía. La apertura a las denuncias del público y la existencia de procedimientos eficientes y eficaces para responder a ellas son aspectos fundamentales para la profesionalidad e integridad de

un servicio policial. Los procesos para presentar denuncias ante la policía deben examinarse para garantizar que aborden con firmeza las faltas de conducta relacionadas con el género y que sean accesibles para las mujeres, los hombres, las niñas y los niños.

## Códigos de conducta, políticas y prevención

Cada servicio de policía debe contar con políticas claras (o pautas, directivas, normas o códigos de conducta internos) que prohíban cualquier forma de discriminación sexual, conducta inapropiada, violencia o abuso homofóbico o discriminación por parte de los agentes de policía. Por ejemplo, el código de conducta de la Dirección de Policía de Essex (Reino Unido) establece que “los miembros deben promover la igualdad sin discriminar de forma ilegal a persona alguna, y tratando a las personas con respeto, independientemente de su raza, edad, religión, género, orientación sexual o discapacidad”. Las políticas detalladas deben establecer los procedimientos pertinentes de denuncia, investigación y presentación de informes.

Se debería impartir capacitación para garantizar que todo el personal policial entienda y actúe de conformidad con esas políticas, mientras que quienes supervisan y dirigen la policía deberían encargarse de monitorear el cumplimiento por parte de su personal.

## Monitoreo activo del comportamiento de la policía

Además de la investigación de antecedentes (que se expone en la página 27), la supervisión de primera línea y el uso de inteligencia son aspectos esenciales para prevenir y detectar conductas inapropiadas de la policía. Con el fin de identificar señales de alerta de sesgo de género o conducta sexual inapropiada, los y las agentes de policía individuales deberían someterse a controles periódicos y aleatorios de lo siguiente:

- ✓ Su computadora y uso del teléfono móvil;
- ✓ Su registro de incidentes y casos;
- ✓ Su registro de detenciones y control (para identificar números desproporcionados de detención de mujeres, trabajadoras/es del sexo y otros grupos<sup>28</sup>), y
- ✓ La actividad de sus redes sociales.

Algunos servicios de policía utilizan un “sistema de alerta temprana” para la recolección, el examen y el análisis sistemáticos de datos sobre el desempeño de los y las agentes individuales. Para tener en cuenta las cuestiones de género, todo sistema de alerta temprana de ese tipo debería recopilar y analizar los datos de manera desglosada por género.

La Comisión Independiente de Denuncias contra la Policía del Reino Unido ha elaborado una lista de preguntas y recomendaciones para los servicios policiales destinada a prevenir o detectar rápidamente el abuso de autoridad de la policía al perpetrar actos de violencia sexual. El Cuadro 6 es un ejemplo de las preguntas de la Comisión acerca de la supervisión. La lista de verificación se complementa con formularios para el examen de los casos y la revisión de la gestión (incluida la investigación de antecedentes, la inteligencia, la supervisión y los patrones de desempeño, etc.) que incluyen un formulario de plan de acción para el seguimiento.

## CUADRO 6 – LISTA DE VERIFICACIÓN DE PREGUNTAS SOBRE PREVENCIÓN Y PREDICCIÓN DE VIOLENCIA SEXUAL POR PARTE DE LA POLICÍA

- ✓ ¿Existe un proceso de traspaso de mando consistente y robusto en su fuerza de policía cuando hay un cambio de oficial supervisor/a?
- ✓ ¿ Los/las oficiales de supervisión reciben capacitación sobre estándares y valores como parte de su entrenamiento para esa función?
- ✓ ¿Se siente usted satisfecho/a de que quienes le supervisan puedan dar cuenta de la forma en que sus oficiales usan su tiempo? ¿Existe un monitoreo adecuado de parte de la dirección sobre el manejo de asistencias, enfermedades, etc.?
- ✓ ¿Podrían los/las oficiales encargados/as de la supervisión identificar (teniendo en cuenta la naturaleza de su función) cantidades excesivas de tiempo, o un interés desproporcionado en las mujeres, o en los grupos vulnerables, incluidos los/las trabajadores/as sexuales?
- ✓ ¿Existe un marco normativo para prestarles asistencia si se sospechara de un interés prominente en grupos vulnerables? Por ejemplo, mediante un monitoreo de los arrestos, las detenciones de control, las sanciones fijadas [emitidas] a esos grupos, y atención a incidentes específicos como la violencia doméstica, la ausencia a los servicios de atención o la desaparición de los hogares.

*Fuente:* Extractos de la Independent Police Complaints Commission, "Appendix: Checklist of questions to the police service", in *The Abuse of Police Powers to Perpetrate Sexual Violence* (Londres: IPCC, 2012), p. 13-14.

## Denuncias

En la mayoría de los países, una persona puede presentar una denuncia directamente a la policía, en general al/a la comandante de la estación o al jefe o jefa de policía del distrito. Sin embargo, también debería existir la posibilidad de presentar una denuncia ante un órgano independiente, como una institución de defensoría del pueblo o una comisión de denuncias, o la fiscalía.

Para garantizar que un procedimiento de denuncia responda a las necesidades de género, se deberían establecer las siguientes disposiciones:

- Diferentes formas de presentar denuncias, incluso en cualquier estación de policía, en lugares separados de las instalaciones policiales, utilizando un número de teléfono gratuito o una dirección postal gratuita, o por correo electrónico;
- Lo ideal sería que en cualquier estación de policía se contara con una oficial, disponible para recibir denuncias de una mujer o una niña;
- Un requisito que estipule que ningún/a oficial de policía puede rechazar una denuncia o intentar disuadir a una persona de presentarla;
- Un sistema de registro que identifique si la persona denunciante tiene alguna relación con un/a agente de policía (por ejemplo, para identificar los malos tratos en el hogar);
- La posibilidad de presentar una denuncia en su propio idioma y/o sin tener que escribirla;

- Procedimientos para permitir que una persona denunciante presente una denuncia anónima<sup>29</sup> ;
- La posibilidad de que la pareja, una persona de la familia, una amistad u otra persona representante de la víctima presente la denuncia; y
- Un sistema por el cual se mantengan registros rastreables y confidenciales de todas las denuncias presentadas.

La información que explique el procedimiento de denuncia debería estar expuesta claramente en las estaciones de policía y otras zonas de la comunidad, y facilitarse a las organizaciones de asistencia jurídica y bienestar de la mujer. Esta información debería estar disponible en todos los idiomas apropiados para la comunidad local y estar ilustrada de tal forma que las personas que no sepan leer la puedan entender.

## Investigaciones

Cabe recordar que la policía comete abusos donde piensa que quedará impune. Las denuncias contra la policía pueden provenir de personas de la comunidad que generalmente se consideran carentes de credibilidad, incluidas las personas que tienen algún tipo de comportamiento delictivo, las personas sin hogar o que abusan de las drogas o el alcohol, o las personas con enfermedades mentales o deficiencias cognitivas. Las quejas de todas las personas deben ser investigadas con el mismo alto nivel de rigor y profesionalidad.

Al igual que las investigaciones de las denuncias internas (que se examinan anteriormente, en la página 34), las investigaciones sobre las denuncias del público acerca de incidentes de discriminación sexual, mala conducta o discriminación cometida por la policía deben ser llevadas a cabo por investigadores/as especialmente capacitados/as. Las víctimas deben poder decidir si son entrevistadas por una persona de su mismo sexo.

Deberían existir protocolos que guíen el manejo de una denuncia de violencia sexual. Estos deberían incluir protocolos que regulen la entrevista de las víctimas, la referencia a servicios de apoyo social y la recopilación de pruebas forenses. Cuando la persona presuntamente autora sea un/a agente de policía, se debe prestar especial atención para saber si existe necesidad de protección física de la víctima y los/as testigos (véase el Ejemplo 5).

## EJEMPLO 5 – POLÍTICA MODELO DE LA ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE JEFES DE POLICÍA SOBRE VIOLENCIA DOMÉSTICA COMETIDA POR AGENTES DE POLICÍA

La política modelo de la Asociación Internacional de Jefes de Policía sobre la violencia doméstica cometida por agentes de policía hace hincapié en una posición de “cero tolerancia” por parte del departamento de policía y en un enfoque proactivo para la seguridad de las víctimas.

Los elementos principales son los siguientes.

### 1) Prevención mediante prácticas de contratación y capacitación

- ✓ Verificación de antecedentes de conducta y evaluación psicológica para descartar candidatos/as con un historial de violencia doméstica.
- ✓ Brindar capacitación de manera regular sobre violencia doméstica, idealmente a través de defensores/as locales de víctimas de violencia doméstica.
- ✓ Realizar actividades de divulgación periódica con las parejas/familiares de los/las agentes sobre la política de violencia doméstica, el punto de contacto dentro del departamento y los servicios de apoyo.

### 2) Instrucciones a quienes supervisan para que intervengan cuando existan señales de advertencia de violencia doméstica

- ✓ Establecer un sistema para detectar señales de alarma sobre la posibilidad de que un/a agente estuviera cometiendo violencia doméstica u otra forma de agresión (por ejemplo, agresividad, excesivo monitoreo o menosprecio de la pareja).
- ✓ Brindar capacitación a las personas encargadas de la supervisión para que intervengan.

### 3) Respuesta estructurada a los incidentes reportados de violencia doméstica en los que estén involucrados/as agentes de policía

- ✓ Instar a los/las agentes a reportarse a sus supervisores/as si son objeto de una investigación penal o de una acción de orden de protección.
- ✓ Documentar todas las acciones y enviarlas al/ a la jefe/a a través de la cadena de mando.
- ✓ Los departamentos deben verificar periódicamente las bases de datos con órdenes de protección en busca de nombres de agentes de policía.

### 4) Garantizar la seguridad y protección de la víctima

- ✓ Utilizar una herramienta de evaluación de peligro, junto con las entrevistas con la víctima, testigos y familiares con el fin de determinar la posibilidad de que se produzcan otros actos de violencia.
- ✓ Confiscar armas de fuego y usar órdenes administrativas de protección.
- ✓ Los departamentos deberían asignar a una persona del personal de mando como punto de contacto principal de la víctima.
- ✓ Asistir a la víctima para redactar una evaluación de riesgo y elaborar un plan de seguridad.

### 5) Investigación y consecuencias

- ✓ Deberían realizarse investigaciones tanto penales como administrativas.
- ✓ Se debe poner fin al empleo de cualquier agente que, según una investigación administrativa o un procedimiento penal, haya cometido actos de violencia en el hogar.

*Fuente:* International Association of Chiefs of Police, *Domestic Violence by Police Officers and Discussion Paper on IACP's Policy on Domestic Violence by Police Officers* (Alexandria, VA: IACP, 2003); Kim Lonsway y Penny Harrington, *Responding to Police Officer Domestic Violence: The IACP Model Policy*, sin fecha, [http://www.abuseofpower.info/Lonsway\\_IACP\\_Policy.pdf](http://www.abuseofpower.info/Lonsway_IACP_Policy.pdf).

Se pueden encontrar más buenas prácticas generales sobre los procedimientos de denuncia, investigación y seguimiento en el manual de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito sobre la responsabilidad, la supervisión y la integridad de la policía, *Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity*; y en la guía de autoevaluación para la aplicación de la ley del National Center for Women and Policing, *Recruiting and Retaining Women: A Self-Assessment Guide for Law Enforcement*.

---

Agente de la policía verificando la documentación de una conductora, Bosnia y Herzegovina. Foto: PNUD en Europa y Asia Central, 2012.

---



## Monitoreo de las denuncias

El monitoreo de los sistemas para prevenir y responder a la conducta impropia de la policía contra el público debe incluir las mismas medidas que las establecidas en el monitoreo del acoso sexual y la discriminación dentro de la policía, como se describe anteriormente en la página 36. La presentación de informes debe contener un análisis acerca de las circunstancias, los factores contribuyentes, las decisiones adoptadas y las medidas correctivas aplicadas. Los datos desglosados por sexo sobre las denuncias deberían compartirse con los órganos de supervisión externa.

La ausencia de denuncias, o su inexistencia por parte de las mujeres, no debe interpretarse como una señal de que la actuación de la policía está generando satisfacción general entre la ciudadanía. Por el contrario, puede indicar una falta de confianza en la gestión eficaz de las denuncias por parte de la policía. Por ello, siempre que sea posible, los datos de las denuncias deben combinarse con los datos reunidos, tanto internamente por el personal de la policía como por el público, para evaluar la actuación de la policía.



# 5

## CONCLUSIÓN

Los servicios de policía de numerosos países reconocen que la delincuencia y la violencia afectan de manera diferente a las mujeres, los hombres, las niñas y los niños, y se plantean continuamente el reto de prestar mejores servicios a todas las personas. De manera similar, la plena integración de las mujeres en todos los servicios de la policía se entiende en general como un requisito previo para cooperar con todos los sectores de la sociedad y satisfacer sus necesidades. Sin embargo, estos objetivos no son fáciles de alcanzar. Es necesario que la perspectiva de género esté profundamente arraigada en las estructuras, los procesos y las actitudes y comportamientos individuales dentro un servicio de policía.

La supervisión interna dentro de un servicio de policía desempeña un papel fundamental en el monitoreo del cumplimiento de las normas relativas a los recursos humanos, la prestación de servicios y el profesionalismo, así como en la determinación de las esferas problemáticas y el reconocimiento del éxito. Este documento de orientación hace un llamado a los servicios de policía a que integren el género en todos los mecanismos de supervisión y monitoreo internos, proporcionándoles al mismo tiempo las herramientas para hacerlo.



# 6

## TABLA DE AUTOEVALUACIÓN

Después de leer este documento de orientación, ¿cuál es su reacción? ¿Ofrece este documento información nueva que podría utilizarse para mejorar el servicio policial en su país o que podría compartirse con el servicio de policía con el que usted trabaja?

A continuación se presenta una herramienta básica de autoevaluación para ayudarle a evaluar qué sistemas existen y la manera en que operan, para centrarse en áreas fundamentales que requieren atención y para identificar los pasos a seguir. Esta herramienta complementa una serie de herramientas de evaluación de género existentes para los servicios de policía que se enumeran a continuación.

---

Policías en Bishkek, Kyrgyzstan, participan en un ejercicio práctico sobre identificación de las necesidades de la policía para mejorar la respuesta a casos de violencia doméstica como parte de una capacitación sobre género de OSCE/ODIHR, Foto: OSCE/ODIHR, Andreea Vesa, 2012.

---



Preguntas	Datos desglosados por sexo a recolectarse y analizarse	Qué hacer para mejorar las debilidades	Cómo hacerlo
<p><b>¿Tienen las personas y organismos de la policía que monitorean y supervisan el desempeño el conocimiento apropiado sobre cuestiones de género?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de quienes han completado la capacitación de género (o que han demostrado de otra forma tener experiencia en género)</li> <li>• Porcentaje de mujeres y hombres que desempeñan funciones de supervisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer capacitación en género</li> <li>• Actualizar términos de referencia para los organismos de monitoreo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucrar grupos de mujeres de la comunidad</li> <li>• Buscar apoyo del ministerio responsable de cuestiones de género y/o de organizaciones internacionales</li> </ul>
<p><b>¿Recaban y analizan todos los procesos de supervisión y monitoreo datos sobre las diferentes necesidades y experiencias de las mujeres y los hombres respecto a los servicios de policía?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza y seguridad en la policía por parte de mujeres y hombres</li> <li>• Sensación de seguridad y protección de las mujeres, los hombres, las niñas y los niños</li> <li>• Porcentaje de mujeres y hombres víctimas y presuntos/as autores/as de cada categoría de delito, a lo largo del tiempo</li> <li>• Porcentaje de cada categoría de delito en el que se inicia un proceso judicial</li> <li>• Porcentaje de arrestos que dan como resultado una condena</li> <li>• Satisfacción de las mujeres y los hombres después del contacto con la policía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorear sistemáticamente la forma en que la aplicación de políticas, procesos y prácticas del servicio policial repercute en las mujeres y los hombres</li> <li>• Elaborar una política de género institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un grupo de trabajo y/o unidad especializada</li> <li>• Involucrar a representantes de grupos de víctimas y servicios comunitarios</li> </ul>
<p><b>¿Existe una supervisión especial de la forma en que la policía se ocupa de los casos de delitos relacionados con el género (por ejemplo, abuso doméstico, agresiones sexuales, acecho, trata de personas, etc.)?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de incidentes</li> <li>• Porcentaje de llamadas relacionadas con víctimas recurrentes</li> <li>• Porcentaje de delincuentes reincidentes</li> <li>• Porcentaje de cumplimiento de los procedimientos/protocolos de registro de incidentes, investigaciones, recopilación de pruebas y manejo de casos</li> <li>• Porcentaje de víctimas que utilizan los servicios de referencia de casos</li> <li>• Porcentaje de los casos en los que las actividades policiales están coordinadas o integradas con otros actores o mecanismos de referencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular políticas específicas y procesos de supervisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un grupo de trabajo y/o unidades especializadas</li> <li>• Involucrar representantes de grupos de víctimas y servicios comunitarios</li> </ul>

Preguntas	Datos desglosados por sexo a recolectarse y analizarse	Qué hacer para mejorar las debilidades	Cómo hacerlo
<p><b>¿Se adoptan medidas positivas para crear un lugar de trabajo diverso y libre de discriminación directa o indirecta?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de campañas de reclutamiento dirigidas a mujeres y otros grupos insuficientemente representados</li> <li>• Porcentaje de mujeres y hombres solicitantes que son recibidos, entrevistados y seleccionados</li> <li>• Porcentaje de mujeres y hombres que solicitan y logran un ascenso</li> <li>• Porcentaje de mujeres y hombres en los paneles de reclutamiento y en los consejos de ascenso</li> <li>• Porcentaje de mujeres y hombres seleccionados o promovidos por reclutadores/promotores individuales</li> <li>• Porcentaje de mujeres y hombres dentro de cada rango, unidad y área de especialización</li> <li>• Porcentaje de mujeres y hombres en formación especializada</li> <li>• Sueldos de las mujeres y los hombres que desempeñan funciones iguales o comparables</li> <li>• Utilización por parte de las mujeres y los hombres de las disposiciones laborales en favor de la familia, como la licencia por nacimiento</li> <li>• Niveles de satisfacción del personal femenino y masculino</li> <li>• Número de años de servicio de mujeres y hombres</li> <li>• Razones que proporcionan las mujeres y los hombres para abandonar la capacitación o dejar el servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer metas para la contratación y promoción de mujeres y otros grupos insuficientemente representados</li> <li>• Ofrecer capacitación</li> <li>• Recolectar y analizar información sobre mujeres y hombres en cada etapa del proceso de reclutamiento</li> <li>• Recolectar y analizar información sobre mujeres y hombres en cada etapa de su carrera policial</li> <li>• Formular una política institucional para igualdad de oportunidades y diversidad, incluyendo procesos de supervisión y, ajustar las políticas existentes de la manera correspondiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombrar una persona experta o un grupo de trabajo</li> <li>• Actualizar formularios y sistemas de información para garantizar que se recopilen los datos requeridos</li> <li>• Llevar a cabo periódicamente encuestas y grupos de discusión</li> <li>• Consultar asociaciones del personal</li> </ul>

Preguntas	Datos desglosados por sexo a recolectarse y analizarse	Qué hacer para mejorar las debilidades	Cómo hacerlo
<p><b>¿Existen mecanismos y procesos de denuncia y disciplinarios contra el acoso sexual, la discriminación y la conducta inapropiada por parte del personal de la policía, y se monitorean de manera continua?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje del personal capacitado en acoso, discriminación y conducta sexual inapropiada</li> <li>• Número y porcentaje de cada tipo de denuncia interpuesta por mujeres y hombres que se reciben, se investigan, se sostienen o se desestiman</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular políticas específicas</li> <li>• Refinar procesos de supervisión</li> <li>• Ofrecer capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un grupo de trabajo y/o unidad especializada para formular, monitorear, evaluar y ajustar políticas y prácticas</li> <li>• Llevar a cabo periódicamente encuestas y grupos focales</li> <li>• Consultar a las asociaciones del personal</li> </ul>

A continuación, se enumeran cuatro herramientas de evaluación existentes que pueden ayudar a guiar una evaluación más amplia o profunda de cuestiones de género en la policía.

- *Gender Self-Assessment Guide for the Police, Armed Forces and Justice Sector (Guía de Autoevaluación de Género para la Policía, las Fuerzas Armadas y el Sector de Justicia)* de DCAF. Esta guía de autoevaluación plantea preguntas a los departamentos de policía con el fin de ayudarles a examinar su receptividad al género, incluyendo en términos de supervisión interna y estructuras y procesos de denuncia. Establece el proceso para realizar evaluaciones, elaborar un plan de acción y monitorear y evaluar la ejecución del plan. Está disponible en albanés, árabe, inglés y francés.
- El “Cuestionario de autoevaluación sobre servicio policial con perspectiva de género” de la Red de Mujeres Policías de Europa sudoriental, que forma parte de su herramienta *Guidelines for Gender Sensitive Policing: With an Emphasis on Recruitment, Selection and Professional Development of Women in Police Services (Lineamientos para una Labor Policial con Perspectiva de Género: Con Énfasis en el Reclutamiento, la Selección y el Desarrollo Profesional de las Mujeres en los Servicios Policiales)*. El cuestionario se centra en temas de recursos humanos y está disponible en inglés y en muchos de los idiomas de Europa sudoriental.
- *Recruiting and Retaining Women: A Self-Assessment Guide for Law Enforcement (Reclutamiento y Retención de las Mujeres: Una Guía de Autoevaluación para las Agencias de Aplicación de la Ley)* del Centro Nacional para la Mujer y la Labor Policial. Ofrece una orientación detallada sobre cuestiones de recursos humanos y sobre el acoso sexual y la discriminación en la policía. Aunque se desarrolló para las agencias de policía de los Estados Unidos, gran parte de su contenido es de aplicación general. Solo está disponible en inglés.
- La sección sobre género de *Criminal Justice Assessment Toolkit (Herramienta de Evaluación de Justicia Penal)* de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito incluye una lista de preguntas para evaluar la prestación de servicios con perspectiva de género y el análisis forense, así como breves subsecciones sobre la integridad y la rendición de cuentas de la policía y sobre recursos humanos. Está disponible solo en inglés.



# 7

## RECURSOS ADICIONALES

### Documentos de orientación asociados

Bastick, Megan, *Integrating a Gender Perspective into Internal Oversight within Armed Forces* (Ginebra: DCAF, OSCE, OSCE/ODIHR, 2014).

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

### Labor policial con perspectiva de género

Bastick, Megan, *Gender Self-Assessment Guide for the Police, Armed Forces and Justice Sector* (Ginebra: DCAF, 2011).

Bastick, Megan y Valasek, Kristin (eds.), *Gender and Security Sector Reform Training Resource Package* (Ginebra: DCAF, 2009), [www.gssrtraining.ch](http://www.gssrtraining.ch).

British Association for Women in Police Work, *Gender Agenda 2 – Women Making Their Full Contribution to Policing* (BAWP, 2006).

---

La Misión de la OSCE en Skopje ha ayudado con la capacitación de la policía y en la elaboración de planes de estudio y a promover el equilibrio entre los géneros en el proceso de reclutamiento. Foto: OSCE, 2003.

---

DCAF, *Annex on International and Regional Laws and Instruments Related to SSR and Gender* (Ginebra: DCAF y UN-INSTRRAW, 2011).

Denham, Tara, “Police reform and gender”, en Bastick, Megan y Valasek, Kristin (eds.) *Gender and Security Sector Reform Toolkit* (Ginebra: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRRAW, 2008).

International Association of Chiefs of Police, *Addressing Sexual Offenses and Misconduct by Law Enforcement* (Alexandria, VA: IACP, 2011).

Independent Commission for Complaints against the Police, *The Abuse of Police Powers to Perpetrate Sexual Violence* (Londres: IPCC, 2012).

Montgomery, Ruth, *Gender Audits in Policing Organizations* (Ottawa: Status of Women Canada, 2012).

Independent Commission for Complaints against the Police, *Recruiting and Retaining Women: A Self-Assessment Guide for Law Enforcement* (Los Angeles, CA: NCWP, 2001).

Ontario Provincial Police Office of Strategic Initiatives, *Destination Diversity: The Ontario Provincial Police Diversity Journey* (Ontario: Ontario Provincial Police, 2011).

Popovic, Nicola, “Security sector reform assessment, monitoring and evaluation and gender”, en Bastick, Megan y Valasek, Kristin (eds.), *Gender and Security Sector Reform Toolkit* (Ginebra: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRRAW, 2008).

UNIFEM, *Case Studies of Gender-Sensitive Police Reform in Rwanda and Timor-Leste* (Nueva York: UNIFEM, 2009).

UNIFEM y UNDP, *Policy Briefing Paper: Gender Sensitive Police Reform in Post Conflict Societies* (Nueva York: United Nations, 2007).

UNODC, *Gender in the Criminal Justice System Assessment Tool* (New York: United Nations, 2010).

Network of Women Police Officers in South Eastern Europe, *Guidelines for Gender Sensitive Policing: With an Emphasis on Recruitment, Selection and Professional Development of Women in Police Services* (Belgrado: UNDP/SEESAC, 2012).

## Supervisión interna de la policía

DCAF, *Toolkit on Police Integrity* (Ginebra: DCAF, 2012).

Leslie, Sara y Hastings, Sue, “Guidance for carrying out equal pay reviews in the Police Service”, (Londres: Police Staff Council, sin fecha) [http://www.local.gov.uk/c/document\\_library/get\\_file?uuid=141c75c5-e174-4b6e-9a40-2be3e2820309&groupId=10180](http://www.local.gov.uk/c/document_library/get_file?uuid=141c75c5-e174-4b6e-9a40-2be3e2820309&groupId=10180).

Senior Police Advisor to the OSCE Secretary General, *Guidebook on Democratic Policing*, 2a ed. (Viena: OSCE, 2008).

UNODC, *Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity* (Nueva York: United Nations, 2011).

## Notas finales

1. Véase DCAF, *Annex on International and Regional Laws and Instruments Related to SSR and Gender* (Ginebra: DCAF/UN-INSTRRAW, 2011); Megan Bastick y Daniel de Torres, "Implementing the women, peace and security resolutions in security sector reform", en Megan Bastick y Kristin Valasek (eds), *Gender and Security Sector Reform Toolkit* (Ginebra: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRRAW, 2010). Las Resoluciones del Consejo de Seguridad de la ONU sobre las mujeres, la paz y la seguridad son una serie de resoluciones, que inician con la Resolución 1325 de 2000, que, entre otras cosas, aborda las experiencias específicas de las mujeres en los conflictos armados. También se abordan cuestiones como la protección y el respeto de los derechos humanos de las mujeres y las niñas, la asistencia para víctimas de violencia sexual, el enjuiciamiento de las personas responsables de la violencia contra las mujeres y las niñas, la investigación de antecedentes y la representación de las mujeres en la toma de decisiones en materia de seguridad.
2. UNODC, *Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity* (Nueva York: United Nations, 2011), pp. 5–7.
3. Si bien el nombre del ministerio responsable de la policía varía de país a país (por ejemplo, Oficina del Interior, Ministerio de Seguridad y Ministerio de Asuntos Policiales), las funciones relativas a la policía en general son similares. Las gendarmerías normalmente reportan al Ministerio de Defensa.
4. Los organismos internacionales de los tratados de derechos humanos incluyen el Comité de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, el Comité contra la Tortura y el Comité sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer. Los organismos regionales de tratados incluyen la Corte y Comisión Africana de Derechos Humanos y de los Pueblos, el Comité Europeo para la Prevención de la Tortura y de las Penas o Tratos Inhumanos o Degradantes, el Tribunal Europeo de Derechos Humanos, la Comisión y Corte Interamericana de Derechos Humanos y la Asamblea Parlamentaria del Consejo de Europa. En el anexo 1 de la nota 2 anterior de la UNODC figura un resumen de los instrumentos internacionales pertinentes a la labor policial.
5. Themba Masuku, *Strengthening Democratic Policing in South Africa: Enhancing and Coordinating the Internal and External Accountability Systems of the South African Police Service* (Johannesburgo: Centre for Study of Violence and Reconciliation, 2005), p. 7.
6. Las mejores prácticas sobre el establecimiento de una unidad de asuntos internos se presentan en DCAF, *Toolkit on Police Integrity* (Ginebra: DCAF, 2010), p. 176.
7. UNODC, nota 2 anterior, p. 14.
8. De acuerdo con datos de ONU Mujeres de 57 países y de todas las regiones, en promedio el 10 por ciento de las mujeres dicen haber experimentado agresiones sexuales, pero de estas solamente un 11 por ciento ha presentado una denuncia. Estos datos pueden compararse con las denuncias por robo: de un promedio de 8 por ciento de las mujeres que dicen haber sufrido un robo, el 38 por ciento lo denunció: ONU Mujeres, *In Pursuit of Justice: Progress of the World's Women 2011–2012*, (Nueva York: UN Women, 2011), p. 51. De igual manera, existe cada vez más evidencia sobre las barreras que enfrentan los hombres víctimas de abuso doméstico (véase la campaña australiana "One in Three", [www.oneinthree.com.au/](http://www.oneinthree.com.au/)).
9. National Center for Women and Police Work *Recruiting and Retaining Women: A Self-Assessment Guide for Law Enforcement* (Los Ángeles, CA: NCWP, 2001), pp. 22–25. Véase también Christiaan Bezuidenhout, "Performance of female police officers in a male dominated environment: Replacing myth with reality", *Acta Criminologica*, Vol. 15, No. 2, 2001, pp. 110–118; Kim Lonsway, Margaret Moore, Penny Harrington, Eleanor Smeal y Katherine Spillar, *Hiring and Retaining More Women: The Advantages to Law Enforcement Agencies* (Los Ángeles, CA: National Center for Women and Policing, 2003).
10. National Center for Women and Police Work *ibid.*, p. 133; Samuel Walker y Dawn Irlbeck, "Driving while female: A national problem in police misconduct", Police Professionalism Initiative, University of Nebraska at Omaha, 2002; Jennifer Brown, "Integrating women into policing: A comparative European perspective", en *Policing in Central and Eastern Europe: Comparing Firsthand Knowledge with Experience from the West* (Liubliana: College of Police and Security Studies, 1996).
11. Tim Prenzler, "Equal employment opportunity and policewomen in Australia", *Australian and New Zealand Journal of Criminology*, Vol. 28, No. 3, 1995, pp. 258–277. Así mismo, las investigaciones en los Estados Unidos han demostrado que entre el 63 – 68 por ciento de las oficiales de policía han reportado haber experimentado acoso sexual; véase National Center for Women and Policing, nota 9 anterior, p. 27. Ciertas investigaciones realizadas en Europa sudoriental encontraron que el 22 por ciento de las agentes de policía femeninas y el 38 por ciento de las directoras de policía eran de la opinión que el acoso sexual ocurre algunas veces, mientras que el 3 por ciento piensa que sucede a menudo. Véase Association of Chiefs of Police of South Eastern Europe, *Establishing the Southeast Europe Women Police Officers Network – Research Findings* (Sofia: SEPCA, 2010), p. 56. Sin embargo, no existen casos denunciados de acoso sexual en los servicios de la policía de nueve países en Europa sudoriental. Véase Network of Police Women in South Eastern Europe, *Guidelines for Gender Sensitive Policing: With an Emphasis on Recruitment, Selection and Professional Development of Women in Police Services* (Belgrado: UNDP/SEESAC, 2012).
12. Los estudios en los Estados Unidos han encontrado que la violencia doméstica es de dos a cuatro veces más común entre las familias de policías que entre las familias estadounidenses en general. Véase National Centre for Women and Policing "Police family violence fact sheet". En Sudáfrica, los hombres empleados en la industria de la seguridad (incluyendo la policía) tienen cuatro veces más posibilidades de asesinar a sus cónyuges que los demás hombres. Véase Lisa Vetten, citado en "Disarm killer cops", [timeslive.co.za](http://timeslive.co.za), 30 de junio de 2010. Véase también, "Femicide: A Case Study on Members of the South African Police Service", Independent Complaints Directorate, 2009.

13. Ruth Montgomery, *Gender Audits in Policing Organizations* (Ottawa: Status of Women Canada, 2012).
14. Los “indicadores” son enunciados cuantitativos o cualitativos que se utilizan con el fin de asistir el monitoreo y la evaluación:
  - para medir cuánto, o si es que, se está avanzando o no hacia un objetivo determinado, y
  - para traducir el cambio, los logros y el impacto en cifras cualitativas o cuantitativas medibles y comparables.
15. Ruth Montgomery, *Female Staff Associations in the Security Sector: Agents of Change?* (Geneva: DCAF, 2011).
16. UNODC, nota 2 anterior, p. 87. Para consultar un ejemplo de datos sobre delincuencia reportados por violencia doméstica y sexual, véase Metropolitan Police Authority “Metropolitan Police Authority Domestic and Sexual Violence Board final report 2006–2011”, Metropolitan Police Authority, 2011.
17. Un departamento de policía de los Estados Unidos enfrentó críticas en 1990 por cerrar rutinariamente los casos de agresión sexual sin suficiente investigación. Una auditoría interna de 203 denuncias de agresión sexual recibidas durante un período de 18 meses reveló que más de la mitad se cerraron de forma inapropiada. Véase “Unfounded rape cases to get a second look from Oakland PD”, *Law Enforcement News*, Vol. 16, No. 322, 1990.
18. Home Office, *Crime in England and Wales, 2010/11: Findings from the British Crime Survey and Police Recorded Crime*, 2ª ed., RU Home Office, p. 61.
19. US Department of Justice., *Problem-Oriented Guides for Police: Domestic Violence*, Office of Community Oriented Policing Services, 2007, pp. 21–22.
20. International Association of Chiefs of Police, *Domestic Violence by Police Officers* (Alexandria, VA: IACP, 2003); Independent Commission for Complaints against the Police, *The Abuse of Police Powers to Perpetrate Sexual Violence* (Londres: IPCC, 2012), p. 8.
21. Para consultar una lista de preguntas sugeridas para una investigación de antecedentes, véase “Appendix: Checklist of questions to the police service”, en Independent Police Complaints Commission, *ibid*.
22. Network of Women Police Officers in South Eastern Europe, nota 11 anterior, p. 21.
23. *Ibid.*, p. 24.
24. UNISON, “Submission to the independent review of police officers’ and staff remuneration and conditions”. Seis mujeres policía de rango superior en Gales (RU) ganaron una demanda judicial por compensación por los años durante los cuales se mantuvieron en grados inferiores, sin poder recibir ascensos y consistentemente recibiendo menos paga que los hombres que trabajaban al mismo nivel. Véase *Local Government Chronicle*, 8 de marzo de 2005, [www.lgcplus.com/policewomen-awarded-compensation-in-equal-pay-claim/555637.article](http://www.lgcplus.com/policewomen-awarded-compensation-in-equal-pay-claim/555637.article).
25. See also Australian Government Fair Work Ombudsman, “Best practice guide: Gender pay equity”, Commonwealth of Australia, 2013.
26. Para un ejemplo a este respecto, véase Louise E. Porter, Tim Prenzler y Jenny Fleming, “Complaint reduction in the Tasmania Police”, *Policing and Society*, Vol. 22, No. 4, 2011.
27. En Sudáfrica se reconoce que la impunidad de la policía en caso de violación es un problema grave. Aunque el servicio de policía trató de mejorar la rendición de cuentas y el control internos mediante evaluaciones, monitoreo, diagnósticos y sanciones, ello se vio menoscabado por el encubrimiento, la demora y la resistencia individuales e institucionales. Ahora, en los casos de denuncias de violación cometida por un/a agente de policía (ya sea en servicio o fuera de servicio) o de violación mientras alguien se encuentra bajo custodia policial (independientemente de que esté involucrado/a o no un/una agente de policía), la policía tiene la obligación de informar de esos asuntos a la Dirección Independiente de Investigación Policial, que también puede recibir denuncias directamente del público y de organizaciones no gubernamentales. Véase Independent Directorate for Complaints and Civil Oversight Forum of the African Police, “The new legislative framework and mandate of the Independent Complaints Directorate: Rape by a police officer and rape while in police custody irrespective of whether a police officer is involved”, (Pretoria: ICD y APCOF, 2010). En Inglaterra y Gales (Reino Unido), existe un acuerdo similar en virtud del cual las denuncias de actos que incluyan una grave agresión sexual por parte de una persona que preste servicio en la policía o una conducta indebida “agravada por un comportamiento discriminatorio” deben ser remitidas por la fuerza policial a la Comisión Independiente de Denuncias contra la Policía.
28. En una ciudad de los Estados Unidos, un oficial de policía fue objeto de medidas disciplinarias y recibió capacitación especial después de que un examen de sus detenciones de tráfico revelara que el 89% eran de mujeres conductoras. Véase Walker and Irlbeck, nota 10 anterior.
29. Es importante que las denuncias puedan hacerse de manera anónima. Especialmente cuando un servicio de policía se encuentra en transición, lleva tiempo crear la confianza de la comunidad para que haga denuncias públicas. En los Estados Unidos, una de las mayores áreas para las denuncias anónimas contra la policía es la conducta sexual inapropiada. Sin embargo, deberían existir procedimientos especiales para tratar las denuncias anónimas y ofrecer una protección adecuada a los derechos de la persona presuntamente autora. Además, debe reconocerse que las denuncias anónimas pueden utilizarse indebidamente para acosar a un/a integrante de los servicios de seguridad; ha habido casos en que personal femenino ha sido víctima de denuncias anónimas falsas presentadas por sus colegas masculinos. Por consiguiente, en las medidas iniciales de investigación se deben realizar averiguaciones que no serán conocidas por el/la agente en cuestión. Las denuncias anónimas infundadas sobre un/una oficial concreto/a no deben incluirse necesariamente en su expediente.

## Evaluación

---

DCAF, OSCE/ODIHR y la OSCE agradecerían sus comentarios sobre esta publicación - cómo la ha utilizado, si la ha encontrado útil y lo que sugiere se cambie.

Nos interesan sus respuestas a algunas o todas las siguientes preguntas.

1. ¿Con que tipo de audiencia o en qué institución utilizó esta publicación?
  - Fuerzas armadas
  - Policía
  - Justicia
  - Prisiones
  - Grupos de sociedad civil /ONG
  - Parlamentarios
  - Otros (favor especificar)
2. ¿Cómo lo utilizó? Por ejemplo, en:
  - a. Evaluación de necesidades
  - b. Investigación
  - c. Formulación de políticas nuevas
  - d. Organización de talleres o seminarios
  - e. Capacitaciones
  - f. Monitoreo y evaluación
3. ¿Encontró alguna parte de las publicaciones poco clara?
4. ¿Hubo algún tema que no se incluyó en esta publicación que considera importante?
5. ¿Se abordó en esta publicación algún tema que en su opinión no debería incluirse?
6. ¿Cuál ha sido el impacto de la utilización de esta publicación en su trabajo u organización?
7. ¿Qué revisiones sugeriría que hagamos a esta publicación?
8. ¿Qué recursos adicionales sugiere que desarrollemos en relación con este tema, de haberlos?

Favor enviar sus comentarios por correo electrónico a [gender@dcaf.ch](mailto:gender@dcaf.ch) o envíelos al:

Gender and Security Programme  
Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces (DCAF)  
PO Box 1360  
CH-1211 Geneva  
Switzerland



