

Guía de autoevaluación de género para la policía, las fuerzas armadas y el sector de justicia



DCAF



Autora

Megan Bastick

Reconocimientos

DCAF agradece al equipo de género del Ministerio de Defensa de los Países Bajos y a la Policía de Sierra Leona, en colaboración con Aisha Fofana Ibrahim, por los ensayos de campo sobre versiones preliminares de esta guía.

Asimismo, se agradece a Jeannie Harvey y a Juliet Hunt, quienes colaboraron en el desarrollo de la guía, y a los expertos revisores: Silvia Angerbauer, Nicole Ball, Virginia Bouvier y Kathleen Kuehnast de USIP, Sarah Douglas y Nicola Popovic de ONU Mujeres, Cheryl Hendricks, Margie Moore, Michèle Pépé, Shelby Quast y Everett Summerfield.

La autora desea agradecer a Ana Dangova y a Analee Pepper por la asistencia en investigación, y a sus colegas del equipo de seguridad y género de DCAF, Daniel de Torres, Anike Doherty, Anja Ebnöther, Kathrin Quesada y Kristin Valasek, así como a Victoria Walker y Bernard Belondrade de DCAF-ISSAT por sus comentarios sobre versiones preliminares de esta guía.

DCAF

El Centro de Ginebra para la Gobernanza del Sector de Seguridad (DCAF), es una de las instituciones líderes en el mundo en las áreas de la reforma del sector de seguridad y la gobernanza del sector de seguridad. El DCAF brinda apoyo consultivo en el país y programas de asistencia práctica, desarrolla y promueve normas democráticas apropiadas a nivel internacional y nacional, aboga por buenas prácticas y lleva a cabo investigaciones relacionadas con políticas para garantizar una gobernanza democrática eficaz del sector de seguridad.

Visítenos en: www.dcaf.ch

Programa de género y seguridad del DCAF

El programa de género y seguridad del DCAF funciona mediante investigación, asesoramiento sobre políticas y de tipo técnico y proyectos regionales para apoyar el desarrollo de sectores de seguridad que satisfagan las necesidades de seguridad de hombres, mujeres, niños y niñas, así como la plena participación de hombres y mujeres en instituciones del sector de seguridad y procesos de reforma del sector de seguridad.

Contáctenos en: gender@dcaf.ch

© DCAF, 2011. DCAF fomenta el uso, la adaptación y la copia de esta Guía de autoevaluación. Sin embargo, solicitamos que reconozca y cite todos los materiales utilizados.

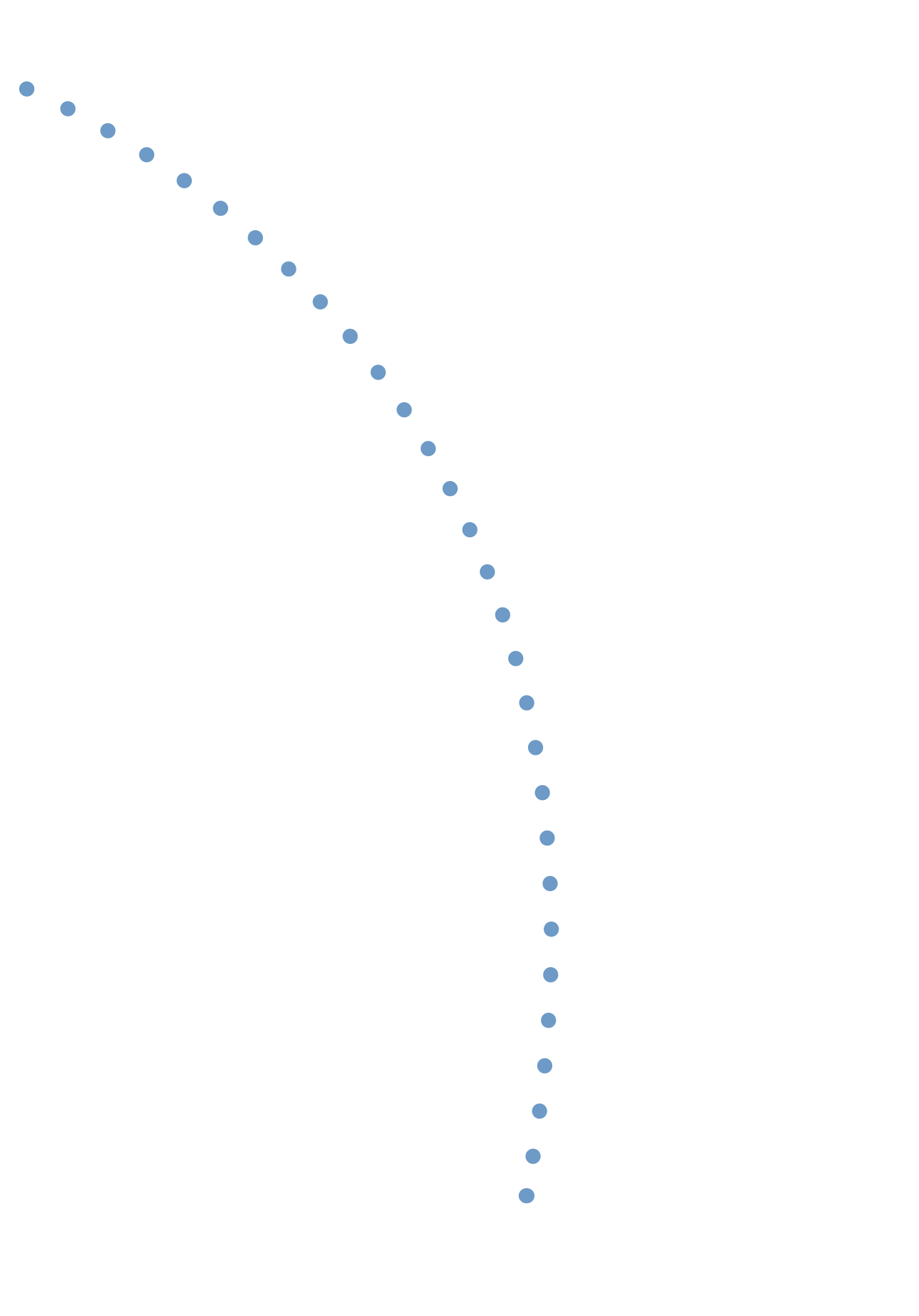
Por favor póngase en contacto con nosotros si desea traducir esta guía.

ISBN: 978-92-9222-169-0

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

CONTENIDO

CAPÍTULO 1 :INTRODUCCIÓN.....	1
Panorama General	1
¿Por qué emprender una autoevaluación de género institucional?.....	2
¿Para quién es esta guía?.....	3
Términos y terminología	5
Ejemplo 1: La auditoría de integración de género de la Fuerza de Defensa de Nueva Zelanda	7
CAPÍTULO 2 : CÓMO REALIZAR LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL.....	9
Cronología	9
Etapa 1: Considere los beneficios y riesgos	9
Etapa 2: Obtenga la autorización adecuada	10
Etapa 3: Organice el trabajo.....	10
Etapa 4: Adapte el proceso de autoevaluación	12
Etapa 5: Recolecte la información	14
Etapa 6: Analice e informe sobre los hallazgos.....	16
Etapa 7: Desarrolle un plan de acción de género	16
Etapa 8: Monitoree, evalúe y ajuste.....	18
Ejemplo 2: Autoevaluación del departamento de policía de Albuquerque sobre reclutamiento y retención de mujeres	19
Ejemplo 3: Mejorar la implementación de la política de género de las Fuerzas Armadas de los Países Bajos.....	20
CAPÍTULO 3 : PREGUNTAS SOBRE LAS 16 DIMENSIONES DE SENSIBILIDAD DE GÉNERO	21
Tema A: Eficacia del funcionamiento	22
Tema B: Leyes, políticas y planificación.....	28
Tema C: Relaciones comunitarias	33
Tema D: Rendición de cuentas y supervisión.....	35
Tema E: Personal	38
Tema F: Cultura institucional	44
RECURSOS ADICIONALES.....	47
APÉNDICES	49
Apéndice 1: Ejemplos de violencia de género	49
Apéndice 2: Muestra de plan de trabajo para autoevaluación de género	50
Apéndice 3: Consejos para realizar entrevistas	52
Apéndice 4: Muestras de directrices para grupo focal.....	53
Apéndice 5: Plantilla de muestra de informe de autoevaluación de género	54
Apéndice 6: Plantilla de muestra para un plan de acción de género.....	55
Apéndice 7: Plantilla de muestra para recolectar información sobre capacitación	56
ANEXO 1. EVALUACIÓN DE ESTA GUÍA	57



CAPÍTULO 1 : INTRODUCCIÓN

PANORAMA GENERAL

Esta guía de autoevaluación es una herramienta para evaluar la sensibilidad de género de una institución del sector de seguridad. Si bien puede ser utilizada por otras instituciones del sector de seguridad, está especialmente diseñada para ser utilizada por los servicios policiales, las fuerzas armadas y las instituciones del sector de justicia. Una institución del sector de seguridad sensible al género es aquella que satisface las necesidades distintivas y diferentes de seguridad y justicia de hombres, mujeres, niños y niñas y promueve la participación plena y equitativa de hombres y mujeres.

Esta guía lo orienta a través de un proceso de ocho etapas para realizar una evaluación de su institución, crear un plan de acción para hacer avanzar a su organización y monitorear y evaluar la implementación del plan:

1. Considere los beneficios y riesgos
2. Obtenga la autorización adecuada
3. Organice el trabajo
4. Adapte el proceso de autoevaluación
5. Recolecte la información
6. Analice e informe sobre los hallazgos
7. Desarrolle un plan de acción de género
8. Monitoree, evalúe y ajuste

Para llevar a cabo la evaluación, su organización reúne a un grupo de trabajo, que sería dirigido por su punto focal de género (si es que lo tiene), y a su oficial de igualdad o a otra persona.

El grupo de trabajo utiliza técnicas como entrevistas, cuestionarios, grupos focales y revisión de documentos para recolectar información en 16 dimensiones de sensibilidad de género (ver la barra lateral en la página 2). Estas 16 dimensiones se agrupan por área temática en seis temas:

- A) Eficacia del funcionamiento
- B) Leyes, políticas y planificación
- C) Relaciones comunitarias
- D) Rendición de cuentas y supervisión
- E) Personal
- F) Cultura institucional

La autoevaluación y la planificación de acciones probablemente se demorarán de cuatro a seis meses.

Bosquejo de la autoevaluación de género



1. Considere los beneficios y riesgos



2. Obtenga la autorización para avanzar



3. Organice la evaluación (cronogramas, responsabilidades, comunicaciones)



4. Adapte el proceso de autoevaluación



5. Recolecte la información (por ejemplo, revisión de documentos, entrevistas, grupos focales, cuestionarios)



6. Analice e informe



7. Desarrolle un plan de acción de género



8. Monitoree, evalúe y ajuste

Al terminar este proceso de evaluación, usted tendrá:

- ✓ Un **informe de evaluación** que ofrece un panorama general de la sensibilidad de género de su institución, incluyendo puntos fuertes y retos clave, y que es una línea de base para la discusión y la planificación.
- ✓ un **plan de acción de género** con mecanismos de monitoreo y evaluación.

¿POR QUE EMPRENDER UNA AUTOEVALUACION DE GENERO INSTITUCIONAL?

Centrarse en el género – las diferencias sociales y las relaciones sociales entre hombres y mujeres – ayuda a una institución del sector de seguridad atender mejor a las comunidades a las que sirve, aumentar la eficacia operativa, diversificar y sacar lo mejor de su personal y cumplir con los más altos estándares de rendición de cuentas a nivel profesional. También contribuye a cumplir con obligaciones del derecho internacional, incluyendo la Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas y la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW).

Llevar a cabo una evaluación de género puede ser un primer paso para transformarse en una institución del sector de seguridad sensible al género – una que satisfaga las diferentes necesidades de seguridad y justicia de hombres, mujeres, niños y niñas y que promueva la participación plena y equitativa de hombres y mujeres. Si ya ha tomado medidas para alcanzar este objetivo, esta evaluación le ayudará a descubrir qué tan bien lo está haciendo.

Una evaluación de género le ayuda a:

- ✓ Identificar los recursos institucionales que ya tiene para abordar cuestiones de género, en términos de habilidades, conocimiento, mandatos, políticas y procedimientos
- ✓ Identificar qué está funcionando bien y qué no para responder a las necesidades de mujeres, hombres, niñas y niños en las comunidades a las que atiende
- ✓ Identificar necesidades de capacitación y equipamiento
- ✓ Obtener datos de línea de base con los cuales monitorear y evaluar el progreso
- ✓ Demostrar a su personal su compromiso con condiciones de trabajo excelentes y oportunidades justas
- ✓ Entender por qué se va el personal masculino y femenino
- ✓ Identificar buenas prácticas existentes para apoyar el reclutamiento, la retención y el avance en condiciones

16 dimensiones de la sensibilidad de género

La autoevaluación analiza 16 dimensiones de la sensibilidad de género, agrupadas en seis temas.

Tema A: Eficacia del funcionamiento

- 1) Capacidad y capacitación
- 2) Acceso a servicios
- 3) Datos sobre delitos de género

Tema B: Leyes, políticas y planificación

- 4) Leyes y estándares nacionales, regionales e internacionales
- 5) Política institucional, procedimientos y coordinación

Tema C: Relaciones comunitarias

- 6) Percepciones públicas
- 7) Cooperación y consulta con el público

Tema D: Rendición de cuentas y supervisión

- 8) Quejas contra el personal del sector de seguridad
- 9) Supervisión interna y externa

Tema E: Personal

- 10) Reclutamiento y selección
- 11) Retención
- 12) Asignaciones, despliegue, ascenso y remuneración
- 13) Orientación y apoyo
- 14) Infraestructura y equipo

Tema F: Cultura institucional

- 15) Comprensión de las cuestiones de género y relaciones entre personal masculino y femenino
- 16) Liderazgo y presentación pública

de igualdad de mujeres y hombres

- ✓ Demostrar a su comunidad local, al gobierno y otras partes interesadas su compromiso de cumplir los compromisos de derechos humanos y de igualdad de género
- ✓ Fortalecer las relaciones con comunidades, organizaciones no gubernamentales (ONG) y proveedores de servicios complementarios
- ✓ Desarrollar metas realistas y estrategias prácticas para hacerse más sensible al género.

Ventajas de ser sensible al género

- Satisfacer las necesidades de las comunidades a las que sirve con mayor eficacia
- Entorno de trabajo más productivo
- Menos problemas en torno al acoso sexual y la discriminación
- Mejores estructuras de rendición de cuentas
- Mayor confianza pública y cooperación mejorada
- Mejor posición nacional, regional e internacional

¿PARA QUIÉN ES ESTA GUÍA?

Esta guía de autoevaluación está diseñada para ser utilizada por **los servicios policiales,¹ las fuerzas armadas y las instituciones del sector de justicia**. Es lo suficientemente general como para que pueda ser utilizada en cualquier país, cualquiera que sea su etapa de desarrollo, ya sea que se vea afectado por un conflicto o no, y en los niveles local y nacional.

La guía también puede utilizarse como una herramienta de evaluación por actores externos interesados en cómo el servicio de policía, las fuerzas armadas o el sector de justicia están abordando las cuestiones de género. Esos actores podrían incluir instituciones internacionales y regionales, órganos de supervisión parlamentaria, órganos nacionales de derechos humanos, instituciones de ombudsman, organizaciones de la sociedad civil e investigadores independientes.

Además, las personas que diseñan programas para apoyar la reforma dentro de las instituciones del sector de seguridad encontrarán que esta guía de autoevaluación institucional es útil para resaltar temas de género relevantes. Cuando un actor externo lleva a cabo una evaluación, lo ideal es que esté en plena asociación con la institución del sector de seguridad pertinente, ya que esta guía supone que hay suficiente apoyo desde el nivel interno de la institución para permitir la recolección de datos y el seguimiento.

Esta guía de autoevaluación institucional está diseñada para ser fácil de usar, lo que requiere que los usuarios sólo tengan conocimientos básicos de evaluación. Los usuarios deben entender los conceptos de género y discriminación sexual, pero no tienen que ser 'expertos en género'. Recomienda recolectar datos de una variedad de fuentes – incluyendo entrevistas, grupos focales y revisión de documentos. No es una herramienta de evaluación estadística: si bien contiene una serie de medidas cuantitativas como datos de línea de base, se centra en la recopilación de información cualitativa. La guía es un recurso flexible que está diseñado para adaptarse al contexto específico de la evaluación.

Esta guía de autoevaluación no contiene contenido específico del **sistema penal**, ya que existen estándares internacionales detallados sobre el trato hacia los delincuentes. Las evaluaciones sobre las mujeres detenidas en prisión preventiva y las delincuentes deben guiarse, entre otras cosas, por las Reglas de las Naciones Unidas para el tratamiento de las reclusas y medidas no privativas de la libertad para las mujeres delincuentes.

¹ En esta guía, 'policía' es la palabra genérica para todas las instituciones con poderes coercitivos legales. Además de los servicios de policía civil, incluye a las gendarmerías (fuerzas de policía militar creadas según el modelo francés, ya sean denominadas "gendarmería" o llamadas "guardia civil", "carabinieri", "carabineros", etc.).

¿Evaluación interna o externa?

Esta guía está escrita principalmente con la idea de que la evaluación será realizada por un grupo de trabajo dentro de la institución. Sin embargo, puede haber ventajas al hacer que la evaluación sea realizada por un equipo externo. La siguiente tabla, adaptada de la herramienta ‘Evaluación de la reforma del sector de seguridad, monitoreo & evaluación y género’ en el Conjunto de herramientas de la reforma del sector de género y seguridad de DCAF/OSCE-ODIHR/UN-INSTRAW, establece algunos de los pros y los contras. En cualquier caso, una evaluación de género debe ser un proceso participativo que tenga la aceptación del liderazgo de la institución y el potencial para institucionalizar los cambios en función de los hallazgos.

	Ventajas	Desventajas
Equipo de evaluación interna	✓ Puede ser menos costoso y más directo. ✓ Conocimiento de estructuras, procedimientos y jerarquías a nivel interno. ✓ Posiblemente se tome más en serio, dependiendo de la antigüedad e influencia de los miembros del grupo de trabajo.	- X Falta de experiencia en la realización de evaluaciones de género. - X Falta de independencia. - X Miedo a ser demasiado crítico - X Posibles obstáculos para recopilar información de personas de rango superior y/o diferentes divisiones.
Equipo de evaluación externa	✓ Un punto de vista más independiente, una perspectiva potencialmente más amplia. ✓ Sin miedo a las consecuencias cuando se es crítico con los procesos internos. ✓ Conocimientos y experiencia en la realización de evaluaciones de género.	- X Falta de comprensión sobre cómo funciona la institución - X Potencialmente menos capaz de conseguir la cooperación del personal - X La falta de visión/objetivo común y una interpretación potencialmente más limitada de los resultados.

Esta guía de autoevaluación institucional está diseñada para ser fácil de usar, lo que requiere que los usuarios sólo tengan conocimientos básicos de evaluación. Los usuarios deben entender los conceptos de género y discriminación sexual, pero no tienen que ser ‘expertos en género’. Recomienda recolectar datos de una variedad de fuentes – incluyendo entrevistas, grupos focales y revisión de documentos. No es una herramienta de evaluación estadística: si bien contiene una serie de medidas cuantitativas como datos de línea de base, se centra en la recopilación de información cualitativa. La guía es un recurso flexible que está diseñado para adaptarse al contexto específico de la evaluación.



TÉRMINOS Y TERMINOLOGÍA

Esta es una guía de autoevaluación de 'género'. Como tal, es diferente de las herramientas de evaluación que sólo tienen en cuenta los problemas que afectan a las mujeres: toma en cuenta a hombres, mujeres, niños y niñas.

'Género' se refiere a las diferencias sociales y a las relaciones sociales entre hombres y mujeres. El género, junto con la etnia, la edad, la clase, la religión y otros factores sociales, determina los papeles, el poder y los recursos para mujeres y hombres en cualquier cultura, así como las relaciones de poder entre hombres y mujeres. Los roles de género son aprendidos, más que (como el sexo) determinados por la biología. Aunque los roles de género están profundamente arraigados en cada cultura, también cambian con el tiempo y tienen amplias variaciones dentro y entre culturas. Históricamente, la atención a las relaciones de género ha sido impulsada por la necesidad de abordar las necesidades y oportunidades particulares de las mujeres, en comparación con los hombres. Sin embargo, se reconoce cada vez más que también es importante observar las necesidades y los papeles de hombres y niños en cualquier cultura u organización.

Pensar sobre el **género** con relación a una institución del sector de seguridad resalta varias preguntas.

- *¿Cómo trata la institución a mujeres y hombres como empleados?*
- *¿Cómo trata la institución a mujeres, hombres, niñas y niños que intentan utilizar sus servicios?*
- *¿Las mujeres y los hombres participan por igual en la toma de decisiones dentro de la institución?*

El uso de esta guía de autoevaluación ayuda a responder a estas preguntas.

Esta guía de autoevaluación se refiere a hacer '**análisis de género**'. Esto significa recolectar y analizar información sobre mujeres y hombres, incluso sobre sus papeles sociales y su acceso a y control de recursos. Para una institución del sector de seguridad, un análisis de género podría ser un proceso de recolección de información sobre los diferentes tipos de inseguridad que amenazan a mujeres, niñas, hombres y niños, y sobre cómo cada uno de estos grupos interactúa con la institución. El análisis de género es una herramienta necesaria para la inclusión transversal de los asuntos de género.

La '**inclusión transversal de los asuntos de género**' simplemente significa evaluar las implicaciones para las mujeres y los hombres de cualquier acción planificada – ya sea una nueva campaña de reclutamiento, un cambio en la política de recursos humanos o una directiva operacional. La inclusión transversal de los asuntos de género es una estrategia para hacer que las preocupaciones y experiencias de las mujeres y los hombres sean una dimensión integral del diseño, implementación, monitoreo y evaluación de cualquier iniciativa y para que las mujeres y los hombres se beneficien por igual y la desigualdad no se perpetúe. El objetivo final es lograr la igualdad de género.²

Esta guía de autoevaluación se refiere en muchas partes a la '**violencia de género**'. Violencia de género significa cualquier acto dañino que se perpetra en contra de la voluntad de una persona y se basa en las diferencias (de género) socialmente atribuidas entre mujeres y hombres.³ La violencia de género incluye la violencia familiar, la trata con fines de explotación sexual, la violencia sexual y la mutilación genital – que tienden a afectar más a las mujeres y a las niñas que a los hombres y a los niños. También incluye formas de violencia que afectan particularmente a hombres y niños, como la violencia de pandillas, la violación masculina y la trata para trabajo forzoso. En el Apéndice 1 se incluye una lista de diferentes formas de violencia de género. No todas las formas de violencia de género se consideran actos delictivos en todos los países. La guía de autoevaluación utiliza el término '**delito relacionado con el género**' para describir actos de violencia de género que están tipificados como delitos en la legislación nacional.

Consulte la *Herramienta sobre la reforma del sector de seguridad y género* en el *Conjunto de herramientas de la reforma del sector de género y seguridad* para obtener una discusión más detallada de estos conceptos.

Definimos una **institución del sector de seguridad sensible al género** como aquella que satisface las diferentes necesidades de seguridad y justicia de hombres, mujeres, niños y niñas y promueve la participación plena y equitativa de hombres y mujeres. Una institución del sector de seguridad sensible al género tiene procesos

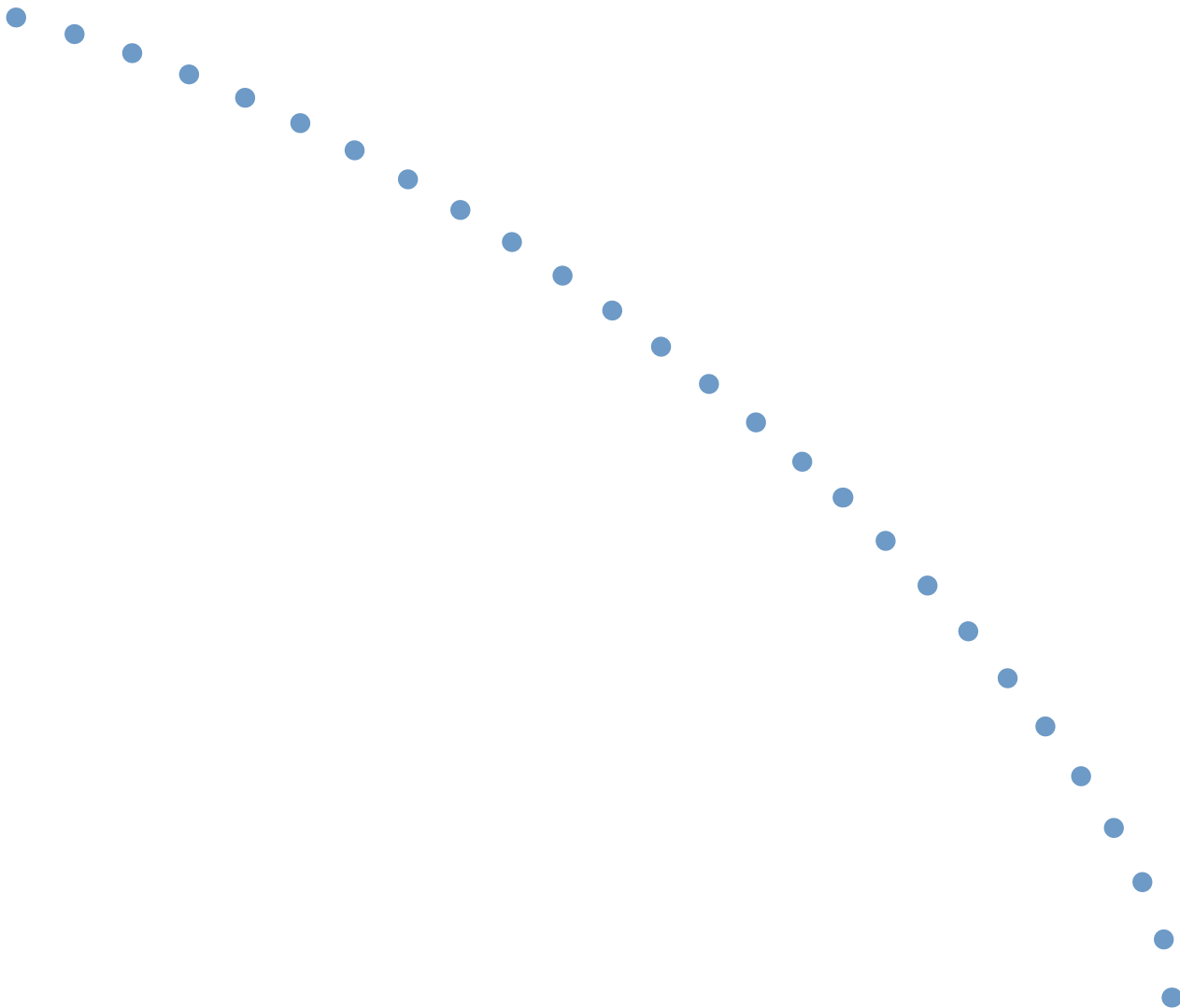
2 Adaptado del Informe del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas para 1997 (A/52/3, 18 de septiembre de 1997).

3 IASC, Manual sobre cuestiones de género en la acción humanitaria. Mujeres, niñas, niños y hombres – Diferentes necesidades, Igualdad de oportunidades, 2006, p. 12.

para identificar las necesidades particulares de diferentes grupos de hombres, mujeres, niños y niñas dentro de la comunidad. Luego toma pasos para satisfacer esas necesidades y monitorea y evalúa el impacto. En una institución del sector de seguridad sensible al género, se valora, promueve y apoya tanto a los empleados hombres como mujeres, con el fin de equilibrar sus responsabilidades profesionales y familiares. Una institución del sector de seguridad sensible al género trabaja en asociación con hombres y mujeres en comunidades locales para comprender y satisfacer mejor las necesidades locales. Tiene procesos de rendición de cuentas fuertes y transparentes para enfrentar cualquier problema de discriminación o acoso sexual.

Una **institución del sector de seguridad sensible al género** es aquélla que satisface las diferentes necesidades de seguridad y justicia de hombres, mujeres, niños y niñas y promueve la participación plena y equitativa de hombres y mujeres.

Los pasos para volverse más sensible al género pueden incluir emprender una autoevaluación de género institucional, desarrollar una política de género, revisar el reclutamiento y las descripciones de trabajo, ofrecer capacitación para el personal en cuestiones y análisis de género y desarrollar e implementar un plan de acción de género.



EJEMPLO 1: LA AUDITORÍA DE INTEGRACIÓN DE GÉNERO DE LA FUERZA DE DEFENSA DE NUEVA ZELANDA

En 1998, la Fuerza de Defensa de Nueva Zelanda (NZDF) contrató a la Comisión de Derechos Humanos de Nueva Zelanda para llevar a cabo una auditoría de integración de género. Este acuerdo se desarrolló después de las discusiones entre la Comisión y la NZDF derivadas de una denuncia de acoso sexual dentro de la marina de Nueva Zelanda. El propósito de la auditoría, tal como se establece en sus términos de referencia, era 'identificar la filosofía, las políticas y las prácticas que sustentan el progreso dentro de la NZDF hacia la integración de mujeres en todos los niveles y, al hacerlo, identificar cualquier barrera de tipo cultural, social o institucional que impide el avance de las mujeres dentro de la NZDF sobre una base de mérito'. La auditoría también examinó cómo los diferentes enfoques para la integración de género influyeron en la efectividad de la fuerza.

La auditoría de integración de género enfatizó en una metodología cualitativa para observar actitudes hacia las relaciones de género y la integración de las mujeres. Su enfoque metodológico comprendió tres estrategias:

- *Revisión de documentos y literatura* – de fuentes relevantes tanto para Nueva Zelanda como para el extranjero ;
- *Grupos focales y entrevistas* – 26 discusiones de grupos focales con 233 personas y entrevistas individuales con 46 miembros masculinos y femeninos de la NZDF, el ejército y la sociedad civil ;
- *Interpretación analítica* – la información recolectada en las discusiones de los grupos focales y las entrevistas se compiló en una base de datos de información, observaciones, puntos de vista y opiniones.

Las recomendaciones del informe de auditoría se organizaron en las siguientes categorías.:

- Barreras actitudinales y perceptuales a la integración de género.
- Estándares físicos, vestimenta y equipo.
- Políticas y prácticas amigables para la familia.
- Género y acoso sexual.
- Políticas y prácticas de gestión de recursos humanos.
- Liderazgo y gestión de integración de género.
- Igualdad de oportunidades en el empleo.

El informe de la auditoría de integración de género fue aceptado en su totalidad por el jefe de la Fuerza de Defensa. Se introdujeron varias iniciativas en respuesta a las deficiencias identificadas en la auditoría, primero para crear un lugar de trabajo seguro para las mujeres, luego para eliminar todas las barreras para que las mujeres tengan acceso y sean exitosas en los servicios (en el año 2000, la NZDF abrió todas las funciones de combate a las mujeres) y finalmente para introducir iniciativas de vida laboral para todo el personal.

En 2005, la NZDF encargó una revisión independiente del progreso en la implementación de sus recomendaciones. Esta revisión encontró que hubo avances significativos en la integración de género, con un número creciente de mujeres en el ejército, la marina y la fuerza aérea; un aumento constante en la retención de personal femenino; un aumento constante de mujeres en niveles más altos; y una cultura que acepta más a las mujeres. Hubo mejoras en la forma en que se respondió a los problemas de acoso, y el acoso se percibió cada vez más como una cuestión de equidad más que de género. Las denuncias de acoso disminuyeron drásticamente de 129 en 1997 a 34 en 2004. Hubo una mejor flexibilidad de carrera para el personal con familias. La revisión identificó que las iniciativas diseñadas para integrar a las mujeres en los servicios también beneficiaron a otros grupos minoritarios.

En 2007, la NZDF fue seleccionada como ganadora del sector público del Premio de Diversidad del Fondo de Igualdad de Oportunidades de Empleo de Nueva Zelanda por su enfoque proactivo e innovador para corregir el desequilibrio de género y lograr la aceptación de las mujeres en todos los niveles.

Sources

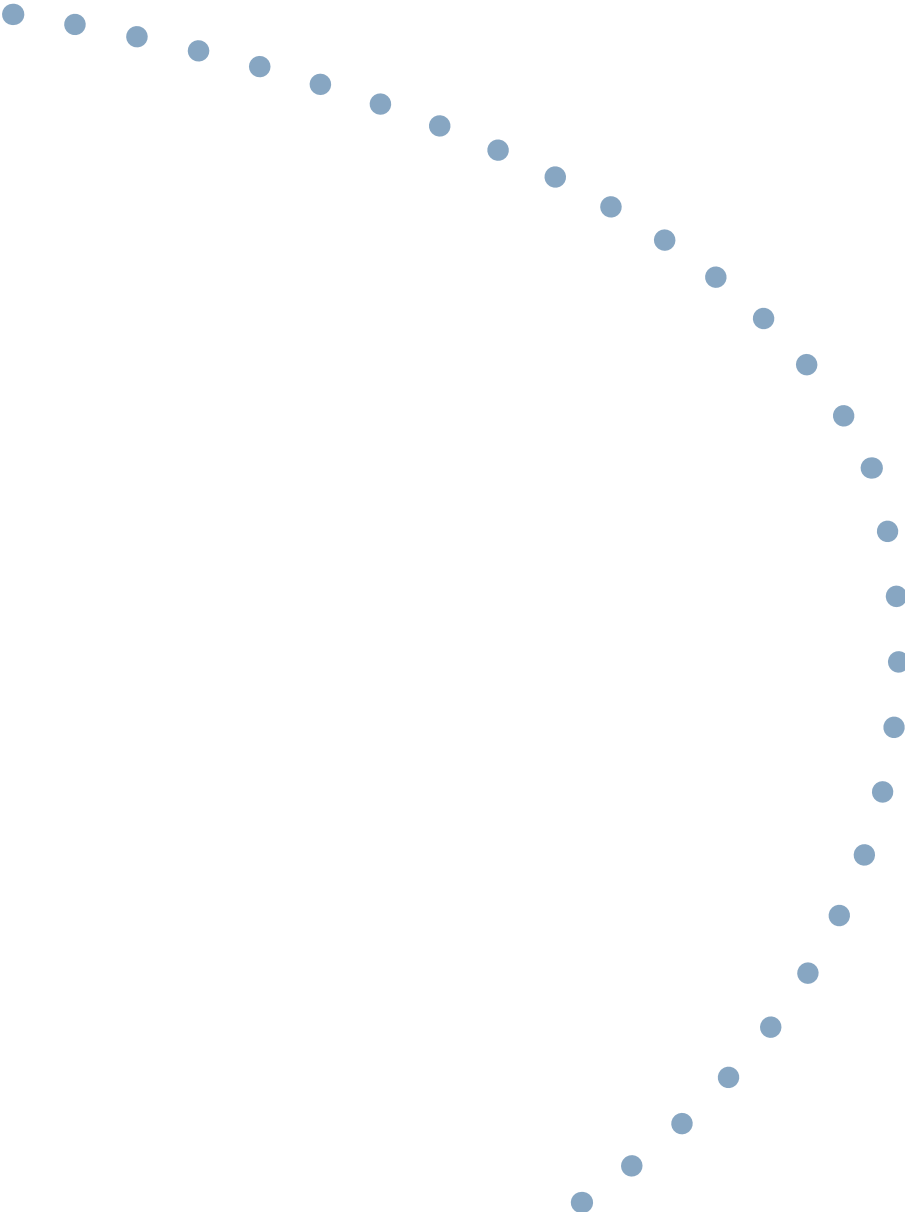
Fondo de Igualdad de Oportunidades de Empleo, « Winner Diversity Award New Zealand Defence Force ». *EEO Trust Work & Life Awards 2007*, 2007, vol. 6–9, www.gender.go.jp/kokusai-event/nz/bar-eng.shiryou.pdf (consulté le 21 juin 2011).

Red Nacional de Igualdad de Oportunidades, « Forward (into equality) march! », novembre 2005, www.neon.org.nz/newsarchive/forwardmarch/ (consulté le 21 juin 2011).

Fuerza de Defensa de Nueva Zelanda y Comisión de Derechos Humanos de Nueva Zelanda, *Report of the Gender Integration Audit of the New Zealand Defence Force (The Burton Report)*, Wellington, NZDF, 1998.

Fuerza de Defensa de Nueva Zelanda, *Progress on the Integration of Uniformed Women into the Armed Services 1998–Present*. Wellington : NZDF, 2007.

Fuerza de Defensa de Nueva Zelanda, « Significant progress in gender intégration ». *Defence Update Newsletter* 35, 2005, www.nzdf.mil.nz/news/publications/defence-update-newsletter/2005/35/spigi.htm (consulté le 21 juin 2011).



CAPÍTULO 2: CÓMO REALIZAR LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

CRONOLOGÍA

La autoevaluación institucional descrita en esta guía consta de ocho etapas. La duración de cada etapa variará de una institución a otra, dependiendo de factores tales como su tamaño, la extensión geográfica y la complejidad; los recursos humanos y de otro tipo dedicados a la evaluación; y el acceso a los datos y si la información buscada se ha recopilado antes o no.

CRONOLOGÍA INDICATIVA

Esta cronología es simplemente una indicación que puede ayudarle a pensar por anticipado a través de las diferentes etapas.

1. Considere los beneficios y riesgos	1 semana
2. Obtenga la autorización adecuada	1 mes
3. Organice el trabajo	1–2 semanas
4. Adapte el proceso de autoevaluación	1–2 semanas
5. Recolecte información	1–3 mes
6. Analice e informe sobre los hallazgos	2–3 semanas
7. Desarrolle un plan de acción de género	2–3 semanas
8. Monitoree, evalúe y ajuste	En curso



ETAPA 1: CONSIDERE LOS BENEFICIOS Y RIESGOS

Llevar a cabo una autoevaluación de género ofrece muchos beneficios a una institución. Demuestra al personal, el público, el gobierno y otras partes interesadas que su institución se toma en serio la mejora de la calidad de sus servicios y el cumplimiento de los más altos estándares profesionales. Proporciona una base desde la cual se puede reconocer y reforzar el progreso ya realizado en cuestiones de género, al tiempo que se promueve el diálogo en áreas donde el cambio aún es necesario.

¿Necesita ayuda?

Existen muchas fuentes de apoyo y conocimientos que pueden ayudarle a realizar su autoevaluación de género. Considere a:

- personas con experiencia en la realización de evaluaciones y análisis de datos dentro de otras agencias gubernamentales, universidades y ONG, o que trabajan como consultores ;
- expertos en género dentro de las instituciones estatales de género, universidades y ONG ;
- organizaciones internacionales y ONG.

No dude en ponerse en contacto con el DCAF si necesita algún consejo para comenzar. Contáctenos en: gender@dcaf.ch.

CONSEJO 1: Estrategias para generar apoyo interno para iniciativas de género

- Enfatice las ventajas de ser más sensible al género.
- Identifique ‘defensores de género’ masculinos y femeninos que educarán y convencerán a otros tomadores de decisiones.
- Comparta ejemplos de iniciativas de género exitosas en instituciones similares.
- Mencione la atención internacional que se está prestando al género y la seguridad, incluyendo la atención que está prestando el Consejo de Seguridad de la ONU y los donantes para el desarrollo.
- Considere si la incidencia de ONG/comunitaria sería útil.

Es importante pensar también sobre las posibles consecuencias negativas de realizar una autoevaluación de género y cómo éstas pueden mitigarse. Por ejemplo, si la evaluación muestra que la institución es un lugar difícil para que las mujeres trabajen y este hallazgo se hace público, es posible que menos mujeres soliciten empleo en dicha institución. Llevar a cabo una evaluación de género donde no hay recursos o el compromiso de darle seguimiento con un programa de mejora, resulta en el riesgo de generar falsas expectativas. La forma en que se comunican el propósito y los resultados esperados de la evaluación es muy importante (esto se analiza más a fondo en la Etapa 3).

Una autoevaluación de género es más útil para una institución que se compromete a volverse más sensible al género, está dispuesta a dedicar recursos a este tema y está tratando de comprender hacia dónde debe dirigir su enfoque. Si éste no es el caso, podría ser mejor comenzar con un proceso de diálogo e incidencia dentro de la institución para crear una comprensión compartida del significado y los beneficios para la institución de ser más sensible al género.



ETAPA 2: OBTENGA LA AUTORIZACIÓN ADECUADA

La realización de una autoevaluación de género requiere la asignación de recursos suficientes, incluyendo el tiempo del personal y el acceso a los registros y al personal de la institución del sector de seguridad que se está evaluando. Como tal, es importante que quienes realicen la evaluación, ya sea dentro o fuera de la institución, lo hagan con la debida autorización y apoyo del liderazgo de la misma. La autorización también es una expresión de la voluntad política dentro de la institución de escuchar y actuar sobre los hallazgos de la evaluación.

El liderazgo superior debe hacer o emitir una declaración clara de apoyo para la evaluación que incluya:

- Los objetivos de la evaluación
- Los beneficios para la institución de llevar a cabo la evaluación
- Quién es responsable de realizar la evaluación
- Los productos y resultados esperados
- Con quién se compartirá el informe de la evaluación, incluso si será público (aunque idealmente la evaluación es un proceso abierto en el que participan representantes de otras instituciones y la sociedad civil, la institución puede decidir que el informe de evaluación no se hará público y/o que se limitará su circulación dentro de la institución)
- Exhortación para participar de manera plena y honesta en la recolección de datos
- Idealmente, un compromiso de seguimiento de la evaluación con un plan de acción (Etapa 7)
- La persona de contacto para obtener más información sobre el proceso de evaluación.

Ejemplo de objetivos para una autoevaluación de género

- *Fuerzas armadas.* Identificar los obstáculos para el despliegue de las mujeres en las misiones de mantenimiento de la paz y las estrategias para superarlos.
- *Policía.* Identificar formas de mejorar las respuestas a la violencia sexual contra hombres, mujeres, niños y niñas.
- *Sector de justicia.* Identificar formas de apoyar el acceso de las mujeres a la justicia, incluyendo las minorías étnicas y las mujeres refugiadas.



ETAPA 3: ORGANICE EL TRABAJO

¿Quién?

Designar un **líder de proyecto** para el proceso de autoevaluación institucional. Este líder de proyecto coordinará el grupo de trabajo para la recolección de información y el desarrollo del informe de evaluación. Él/ella también será responsable de informar regularmente a los niveles superiores sobre el progreso de la evaluación. El líder de proyecto debe tener una comprensión sólida de los conceptos de género y discriminación sexual.

CONSEJO 2 : Uso de consultores

Un consultor puede ayudarle con la autoevaluación – por ejemplo, alguien con experiencia en la realización de evaluaciones o el análisis de datos. Sin embargo, el consultor solo debe

Si la evaluación está siendo realizada por un actor externo (por ejemplo, una institución de ombudsman o una organización de la sociedad civil), el líder del proyecto podría ser de este organismo externo. El líder debería trabajar en estrecha colaboración con un punto focal identificado para la evaluación dentro de la institución.

Establecer el **grupo de trabajo de autoevaluación**. El tamaño sugerido del grupo, dependiendo del tamaño de su institución, es de seis a diez personas. Cuando son más grandes que esto, tienden a carecer de impulso. La composición del grupo de trabajo debe basarse tanto en la representación como en la experiencia. Los representantes de todas las partes de la institución deben estar incluidos en el grupo, incluyendo a aquéllos de los departamentos responsables de género, igualdad de oportunidades, recursos humanos, capacitación, desarrollo de políticas y enlace comunitario. Esto ayuda a obtener aceptación del proceso y acceso a personal y documentos relevantes y garantiza que el proceso de autoevaluación tenga visibilidad en toda la institución. Puede ser muy útil contar con al menos un miembro del grupo de trabajo con un papel de liderazgo en la institución o con un vínculo directo con el liderazgo superior, con el fin de garantizar la aceptación continua en los niveles superiores. El grupo de trabajo también podría incluir a un representante de la sociedad civil (como de una ONG de derechos humanos, la Asociación de Mujeres Abogadas o la red nacional de mujeres) y/o un organismo de enlace comunitario. Los interesados externos pueden ser fuentes importantes de información e involucrarlos en la evaluación puede ayudar a generar confianza y colaboración con la comunidad. También podría ser útil incluir a un representante del ministerio con responsabilidad sobre la igualdad de mujeres/género. Al pensar en las habilidades del grupo de trabajo, intente incluir a personas con experiencia en investigación de encuestas, entrevistas y comunicaciones.

Si la institución ya tiene un grupo de trabajo de género, este grupo podría asumir la responsabilidad de realizar la evaluación. Si este es el caso, considere si es necesario incorporar algunos miembros adicionales al grupo de trabajo para la evaluación con el fin de garantizar que exista un sentido de apropiación y visibilidad en toda la institución.

Los miembros del grupo de trabajo deben poder tomar tiempo de sus tareas habituales para dedicarse a la autoevaluación institucional. Podría ser necesario garantizar que exista aprobación explícita para que cada miembro lo haga.

¿Cómo?

Convoque **una reunión de todo el día con el grupo de trabajo** para presentar a todos los miembros de dicho grupo, planificar el proceso de evaluación y asignar tareas.

Plan de trabajo. Revise cada etapa del proceso de autoevaluación y desarrolle un plan de trabajo. Esto debería incluir **responsabilidades y fechas límite** para adaptar el proceso de autoevaluación, recolectar información y redactar el informe preliminar. El grupo de trabajo puede decidir asignar responsabilidades para diferentes aspectos del proceso de evaluación a uno o más subgrupos. Considere cualquier **posible**

Lista de verificación de los miembros del grupo de trabajo

- ✓ Líder del proyecto
- ✓ Oficial(es) de igualdad/género
- ✓ Miembro de la gerencia superior – o enlace a la gerencia superior
- ✓ Representantes de todos los departamentos principales, incluyendo recursos humanos
- ✓ Representante(s) de la sociedad civil y/o enlace comunitario
- ✓ Ministerio de género
- ✓ Persona(s) con experiencia en investigación de encuestas, entrevistas y comunicaciones

Lista de verificación para la reunión de planificación de autoevaluación de género

- ✓ Presentaciones
- ✓ Confirmar objetivos/términos de referencia
- ✓ Revisar los pasos en la autoevaluación
- ✓ Revisar las preguntas en el Capítulo 3 y analizar cómo se recolectará la información
- ✓ Desarrollar cronologías para adaptar la evaluación, la recolección de datos, el análisis y la redacción de informes
- ✓ Preparar un presupuesto
- ✓ Asignar tareas con fechas límite, que incluyen:
 1. elegir qué preguntas hacer
 2. diseñar herramientas para recolectar información (ej., entrevistas, cuestionarios)
 3. desarrollar una estrategia de comunicaciones
 4. desarrollar sistemas para proteger el anonimato
- ✓ Considerar obstáculos y estrategias para superarlos
- ✓ Planificar reuniones con los jefes de departamento y el personal en general
- ✓ Establecer reuniones regulares del grupo de trabajo

obstáculo para la evaluación – información a la que puede ser difícil acceder o individuos que pueden no cooperar – y proponga estrategias para superarlo. Si fuera necesario, prepare un **presupuesto**. El Apéndice 2 es un ejemplo de un plan de trabajo para una evaluación.

Comunicaciones. Desarrolle un plan de qué **comunicar** a la organización en general sobre la evaluación: por ejemplo, el razonamiento de la evaluación, las etapas involucradas, el cronograma y eventualmente, los hallazgos. Como se señaló en la Etapa 1, llevar a cabo una evaluación crea expectativas de que algo suceda para darle seguimiento, por lo que también se deben aclarar las limitaciones y los posibles resultados beneficiosos del proceso. Puede ser útil elaborar una estrategia de comunicación que traduzca qué se debe comunicar a quién, cómo comunicarlo y en qué intervalos. Como mínimo, desarrolle información estándar sobre la evaluación que se compartirá dentro de la institución, con el público y con cualquier persona que participe en la evaluación.

Directrices. Establezca directrices claras con respecto a la **atribución versus el anonimato de la información** recolectada. Por ejemplo, ¿todos los entrevistados deben ser identificables en el informe final? ¿Deberían los individuos dentro o fuera de la institución poder participar anónimamente? Si es así, ¿qué sistemas se implementarán para proteger su anonimato? Considere detenidamente si la participación en la evaluación puede tener consecuencias negativas para una persona y qué medidas se pueden tomar para protegerse contra esto (por ejemplo, una persona puede temer que criticar a la institución podría socavar sus posibilidades de ascenso. El uso de un entrevistador externo o una encuesta anónima podría evitarlo). El grupo de trabajo podría establecer una manera para que el personal contribuya con información de manera anónima para la evaluación, por ejemplo, al colocar notas en un buzón especial.

Aceptación de liderazgo. Lleve a cabo **una reunión o serie de reuniones con todos los jefes de departamento pertinentes** para explicar el proceso de evaluación y qué compromisos con respecto a recursos se solicitarán de su personal, presente a los miembros del grupo de trabajo de autoevaluación y refuerce el apoyo a nivel de gerencia para el proceso. Organice una **reunión informativa para un cuerpo más amplio de personal** con el fin de explicar el proceso de evaluación y qué cooperación se les pedirá y cuándo. Tales reuniones pueden necesitar ser repetidas a nivel regional. Las reuniones de personal son una buena oportunidad para que los líderes promuevan el proceso, dando su sello de aprobación y apoyo para la participación del personal.

Programación. Establezca **reuniones regulares del grupo de trabajo** (por ejemplo, semanalmente o cada dos semanas). Asegúrese de que todos tengan claro cuánto durarán las reuniones, dónde se llevarán a cabo y qué trabajo se espera que hayan completado antes de cada reunión.

Elementos esenciales de una estrategia de comunicación

✓ Contenido

Lo que debe decirle al personal sobre la autoevaluación de género

✓ Medio

¿Cómo le informará al personal sobre la autoevaluación de género?

✓ Grupo objetivo

¿A qué personal debe informarle?

✓ Mensajero

¿Quién lo dirá?

✓ Cronograma

¿Cuándo lo dirá y con qué frecuencia?

Adaptado del *Manual de Auditoría de Género de Interaction*, p. 23. Véase también la página 66 del *Manual* para obtener orientación sobre el desarrollo de una estrategia de comunicaciones.



ETAPA 4: ADAPTE EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

¿Qué preguntas hacer?

El Capítulo 3 de esta herramienta de autoevaluación contiene ejemplos de preguntas para que utilice el grupo de trabajo de autoevaluación – por ejemplo, en entrevistas, cuestionarios o grupos focales. Las preguntas se relacionan con 16 dimensiones de la sensibilidad de género (ver la barra lateral en la página 2). Las 16 dimensiones de la sensibilidad de género se agrupan por área temática en seis materias:

- A) Eficacia del desempeño
- B) Leyes, políticas y planificación
- C) Relaciones comunitarias
- D) Rendición de cuentas y supervisión

- E) Personal
- F) Cultura institucional

Algunas de las preguntas (“Preguntas para todas las instituciones del sector de seguridad”) son de naturaleza general y aplican (con adaptación, de ser necesario) a todas las instituciones del sector de seguridad. Luego se proporcionan preguntas adicionales para las fuerzas armadas, los servicios policiales y las instituciones del sector de justicia.

Algunas de las preguntas requieren datos cuantitativos (números e importes) y otras requieren datos cualitativos (relacionados a cómo es algo). Ambos tipos de datos son necesarios. Los datos cuantitativos (por ejemplo, el número de mujeres en el personal, la proporción de denuncias de violación masculina que se procesan) le dan un punto (o una “línea de base”) contra el cual comparar el cambio en el futuro. Los datos cualitativos (por ejemplo, por qué el personal femenino se va, por qué los casos de violación masculina no son procesados) son necesarios para analizar y comprender los datos cuantitativos y para determinar qué cambios se necesitan.

El Capítulo 3 no está destinado a ser utilizado como un cuestionario para ser completado en su totalidad por una sola persona o por el grupo de trabajo de autoevaluación.

El alcance de tal tarea estaría más allá de los recursos de la mayoría de las instituciones. El grupo de trabajo debe elegir y adaptar las preguntas para que se ajusten a los propósitos de su evaluación y a su propia institución, así como el tiempo y los recursos que tiene para la evaluación. Se recomienda que cada una de las 16 dimensiones se incluya en la autoevaluación institucional, para obtener una visión completa de la sensibilidad de género. Bajo las 16 dimensiones, el grupo de trabajo puede desear agregar más preguntas para examinar cuestiones de particular interés o modificar o eliminar preguntas para adaptarlas a su propio contexto.

¿Cómo hacer las preguntas?

Hay diferentes maneras de recolectar la información para la autoevaluación institucional. Las mismas se discuten en la Etapa 5. El grupo de trabajo debe decidir qué técnicas usar dependiendo de las metas de la evaluación y el tiempo y los recursos que el grupo de trabajo tiene disponibles. Por ejemplo:

- Si el grupo de trabajo es pequeño y hay pocos recursos, puede optar por hacer sólo una revisión de documentos y entrevistar a algunos miembros clave del personal y a un par de ONG
- Si el grupo de trabajo tiene más recursos, también podría desarrollar un breve cuestionario (de hasta 20 preguntas) para el personal, realizar grupos focales y entrevistar a una variedad de grupos comunitarios.

Algunas de las técnicas presentadas en la Etapa 5 requieren recursos y experiencia específicos para su implementación. Por ejemplo, los grupos focales idealmente deberían ser liderados por expertos que puedan manejar la dinámica del grupo para evitar el dominio de individuos particulares o una falsa apariencia de consenso. Del mismo modo, las entrevistas grupales comunitarias requieren facilitadores capacitados, recursos para reunir a un grupo y tiempo para planificar cada reunión.

CONSEJO 3: Elección de las preguntas para su institución

- ✓ Analice todas las ‘Preguntas para todas las instituciones del sector de seguridad’ más las preguntas adicionales para el tipo de institución que está evaluando.
- ✓ Incluya algunas preguntas sobre cada una de las 16 dimensiones de sensibilidad de género.
- ✓ Incluya preguntas tanto cuantitativas (números e importes) como cualitativas (relacionadas con cómo es algo).
- ✓ Incluya preguntas sobre cualquier política o compromiso organizacional con respecto a igualdad de género.
- ✓ Incluya preguntas sobre cualquier servicio/equipo especial para
- ✓ Incluya preguntas sobre cualquier servicio/equipo especial para delitos relacionados con el género.
- ✓ Si ha habido evaluaciones y planes de género antes, incluya preguntas para evaluar los obstáculos para su implementación.
- ✓ Si los servicios policiales y judiciales para hombres, mujeres, niños y niñas son en general deficientes, concéntrese en los principales problemas, pero aún así trate de incluir cada una de las 16 dimensiones.

Algunas fuentes de información se sugieren bajo cada conjunto de preguntas en el Capítulo 3. Estas listas no son exhaustivas ni prescriptivas. Sin embargo, cuando sea posible, utilice más de una fuente o método de recolección de datos para verificar los resultados.

Involucra a la mayor parte de la institución posible en la autoevaluación. La evaluación es una oportunidad para crear visibilidad, comprensión y apoyo para la sensibilidad de género en toda la institución, incluso en los niveles de liderazgo, y para obtener insumos para el eventual plan de acción de género. Aunque son importantes, busque más allá de las unidades de género y los departamentos de recursos humanos y capacitación. También involucrar a interesados externos en la evaluación es un medio para consultar con mujeres, hombres y grupos marginados dentro de la comunidad; fortalecer las alianzas con organizaciones de mujeres y las ONG que brindan servicios de apoyo; y participar de manera positiva con comunidades locales.



ETAPA 5: RECOLECTE LA INFORMACIÓN

Las siguientes son probablemente las principales formas en que el grupo de trabajo recolectará información para la evaluación.

A. Revisión de documentos: por ejemplo, políticas nacionales; políticas institucionales, procedimientos, currículos de capacitación, manuales e informes; sitio web institucional; artículos de periódico; informes de ONG locales e internacionales; evaluaciones previas; encuestas existentes sobre las percepciones de seguridad y justicia de mujeres y hombres.

B. Entrevistas con informantes clave: con personal de la institución y fuera de ella, seleccionado por su conocimiento y experiencia con relación a los problemas de la evaluación. Las entrevistas son principalmente cualitativas, poseen profundidad y son semiestructuradas. El entrevistador guía cada entrevista a través de una lista de temas y problemas principales. Se anticiparían entre 15 y 35 entrevistas. El Apéndice 3 establece consejos para realizar entrevistas.

Las entrevistas podrían realizarse con:

- Personal superior; personal responsable del reclutamiento; personal responsable de las quejas sobre cuestiones de discriminación; personal que lidera unidades centradas en delincuencia basada en género; asociación de personal femenino; órganos de supervisión interna;
- Personas fuera de la institución – en el ministerio relevante; órganos de supervisión externa (por ejemplo, la oficina del ombudsman o la comisión de derechos humanos); organizaciones de mujeres; organizaciones de derechos humanos.

C. Cuestionarios : distribuidos a personal seleccionado, a una muestra representativa de personal, a antiguos miembros del personal o, por ejemplo, a organizaciones locales de mujeres, grupos de jóvenes y ONG. Si los sujetos del cuestionario tienen acceso a internet, las herramientas de encuesta en línea como SurveyMonkey pueden ser útiles y ayudar a proteger el anonimato. Es posible que deba dedicar mucho tiempo a buscar respuestas. Los cuestionarios no serán apropiados, o deben ser muy simples cuando los sujetos no tienen un alto grado de alfabetización.

Cuando hay poca documentación existente, cuando se trata de preguntas sobre las percepciones del personal y el público y cuando la información es difícil de encontrar, puede ser necesaria una recolección de información más creativa. Algunas otras técnicas incluyen lo siguiente:

Maneras de recolectar información

- ✓ Revisión de documentos
- ✓ Entrevistas
- ✓ Cuestionarios
- ✓ Grupos focales
- ✓ Visitas al sitio
- ✓ Entrevistas al grupo comunitario
- ✓ Encuestas

CONSEJO 4: Entrevistas

Considere usar un entrevistador fuera de la institución, o incluso alguien de una oficina o división diferente. Las personas podrían hablar con más libertad a alguien fuera de su propio departamento o cadena de mando.

D. Discusiones de grupos focales: un facilitador capacitado guía a entre siete y 12 participantes seleccionados en una discusión sobre sus percepciones, opiniones, creencias y actitudes sobre un tema, mientras trabajan sobre temas identificados en una guía de discusión o lista de preguntas. En lugar de hacer preguntas directas, el facilitador podría usar ejercicios participativos, por ejemplo, pidiéndoles a los participantes que clasifiquen los temas por importancia o que establezcan vínculos entre los actores. El facilitador debe tener cuidado de no imponer sus propios puntos de vista. Los que toman notas registran los comentarios y observaciones. Las sesiones suelen durar de una a dos horas. El Apéndice 4 es un ejemplo de las directrices para un grupo focal.

Intente tener grupos focales separados para los diferentes grupos de los que desea obtener información (por ejemplo, personal de nivel superior, usuarios de servicios, reclutas recientes). Puede ser relevante tener grupos focales en diferentes regiones o con personal de diferentes rangos. Se deben considerar grupos focales separados con hombres y niños y con mujeres y niñas para garantizar que cada grupo pueda expresar sus puntos de vista lo más libremente posible.

Los grupos focales pueden ser una buena forma de recolectar información cualitativa y los participantes pueden plantear problemas en los que usted aún no ha pensado. Pueden ser particularmente útiles cuando es probable que haya documentación inadecuada, como en cuestiones relacionadas con la cultura institucional. Sin embargo, uno debe tener cuidado de no tratar las opiniones de un grupo focal como representativas de cualquier grupo más amplio.

E. Visitas al sitio : por ejemplo, a comisarías de la policía, edificios judiciales y lugares donde se prestan servicios para víctimas de violencia de género.

F. Entrevistas al grupo comunitario : una serie de preguntas y una discusión facilitada en una reunión abierta a los miembros de la comunidad. El entrevistador sigue un cuestionario cuidadosamente preparado. Se podrían celebrar reuniones separadas con mujeres y hombres y con mujeres y hombres de determinados grupos marginados.

G. Mini encuesta : un cuestionario estructurado con un número pequeño de preguntas de sí/no que se administra a 25-75 personas. Podría llevar a cabo una encuesta de ese tipo con personas que utilizan una comisaría de la policía, un juzgado o servicios para víctimas, o con personal masculino o femenino, por ejemplo (tenga en cuenta que, aunque una mini encuesta puede generar datos cuantitativos, éstos no pueden generalizarse – su muestra no es representativa de toda la población.)

H. Encuestas integrales : administradas a una muestra cuidadosamente seleccionada para producir resultados que puedan generalizarse a una población más amplia. Dichas encuestas pueden examinar un tema particular de interés para la institución, como los obstáculos al reclutamiento de mujeres, o pueden intentar medir la opinión pública sobre la institución del sector de seguridad o la calidad general de su prestación de servicios.⁴ Las encuestas integrales son técnicamente bastante complejas y se requieren investigadores capacitados para desarrollarlas y llevarlas a cabo, pero pueden proporcionar información más confiable.

Al planificar grupos focales y entrevistas grupales comunitarias, piense si necesita hacer arreglos especiales para garantizar que las mujeres y niñas puedan participar – como organizar transporte o el cuidado infantil. Asegúrese de que las sesiones estén programadas en horarios y lugares convenientes para los hombres y mujeres que espera consultar.

Cualquier persona que participe en la evaluación debe comprender cómo se utilizará la información que brinde, en particular si se les atribuirá su información y qué otras fuentes de información se están consultando.

Al recolectar datos, registre si la información provino de un hombre, una mujer, un niño o una niña y su grupo etario (es decir, datos desglosados por sexo y edad) para que pueda analizar las diferencias entre los

4 La opinión pública o las encuestas de percepción pública evalúan el conjunto de actitudes o creencias individuales de una población objetivo, a menudo seleccionando una muestra de personas de la población con el fin de realizar una encuesta. Las encuestas de entrega de servicios y las boletas de calificación ciudadana son encuestas participativas que solicitan retroalimentación de los usuarios sobre el desempeño de los servicios públicos. Las fuentes de información incluyen: Banco Mundial, Seguimiento & evaluación: Instrumentos, métodos y enfoques (Washington, DC: 2004), pp. 12-13; Notas sobre el desarrollo social del Banco Mundial, 'Encuestas de boletas de calificación ciudadana – una nota sobre el concepto y la metodología', Nota No. 91, febrero de 2004. En Forum for Civic Initiatives y Saferworld se utilizó una encuesta de población combinada con 20 grupos focales para examinar las percepciones de seguridad en Kosovo, Cuestión de Confianza (Londres: 2010).

grupos. Dependiendo de su contexto, también podría ser importante registrar otras características, como rango institucional y afiliación, religión, grupo lingüístico o etnia.



ETAPA 6: ANALICE E INFORME SOBRE LOS HALLAZGOS

En la etapa de análisis, podría ser necesario consultar con las personas previamente entrevistadas y realizar otros tipos de seguimiento con respecto a los problemas que permanecen sin resolverse o poco claros. Use sus datos desagregados por sexo para tratar de entender las diferencias entre cómo los hombres y las mujeres han respondido a las preguntas, así como en los tipos de necesidades y opiniones que han expresado.

El grupo de trabajo debe consolidar sus hallazgos en un informe preliminar. El informe debe tratar de resaltar las fortalezas, los recursos y las buenas prácticas existentes en cuanto a la sensibilidad de género de la institución, así como las áreas clave para mejorar. Trate de presentar un 'panorama general' coherente de la institución. La presentación de recomendaciones ayuda a guiar a la institución hacia acciones futuras positivas.

CONSEJO 5: Resuma

Haga un breve resumen ejecutivo de su informe. En el informe principal, usar tablas de resumen, cuadros y apéndices puede ayudar a presentar sus hallazgos de una manera más legible.

No es necesario que el informe tome en cuenta todos los temas que se incluyeron en el proceso de evaluación, pero sí debe abordar cada uno de los seis temas (eficacia del desempeño; leyes, políticas y planificación; relaciones comunitarias; rendición de cuentas y supervisión; personal; y cultura institucional). También es útil incluir datos o información descriptiva resumida que puede usarse como base de comparación en el futuro. Por ejemplo, si utilizó un cuestionario, podría decir: 'observamos que el 67% del personal femenino y el 45% del personal masculino conocía la política de igualdad de género de la institución'. A partir del análisis de documentos y las visitas al sitio, es posible que pueda decir: 'sólo el 40% de las comisarías de la policía/juzgados tenían salas de espera separadas que podrían ser utilizadas por las víctimas de violencia de género'. En el Apéndice 5 se incluye una plantilla de muestra para un informe de autoevaluación de género.



ETAPA 7: DESARROLLE UN PLAN DE ACCIÓN DE GÉNERO

El informe de evaluación provee una idea inmediata de la sensibilidad de género de la institución. La siguiente etapa es desarrollar las fortalezas de la organización y mejorar en las áreas en que su organización podría ser más sensible al género: un plan de acción de género.

¿Quién?

El grupo de trabajo de autoevaluación podría ser responsable de redactar el plan de acción de género, como la etapa final del proceso de autoevaluación institucional. Alternativamente, la institución puede tener un departamento especializado en la redacción de políticas y estrategias que asuma la preparación del plan. Si éste es el caso, se debe consultar de cerca al grupo de trabajo de la autoevaluación. Se deben crear más oportunidades para la aportación y el apoyo de la gerencia superior, con el objetivo de garantizar que haya total apropiación del plan y que sea implementado. El plan de acción de género debe ser respaldado en los niveles más altos de la institución.

La sección de Recursos adicionales contiene más materiales sobre planificación de acción de género y ejemplos de planes de acción de género desarrollados por instituciones del sector de seguridad.

¿Qué?

El plan de acción de género debe abordar los desafíos particulares de la institución, según lo revela la autoevaluación de género. Debe aprovechar los recursos tanto de la institución como de la comunidad para fortalecer la sensibilidad de género, incorporando las sugerencias del personal y de interesados externos.

El plan de acción de género debe basarse en el marco de políticas de la institución en materia de género.

Esto se habrá identificado en el Tema B de la evaluación (leyes, políticas y planificación). Si hay una política institucional de género, esto es útil. Sin embargo, aun cuando no exista tal política, habrá compromisos nacionales de género (como los consagrados en la constitución o las leyes de derechos de la mujer o de igualdad) y compromisos regionales e internacionales (como la CEDAW y las resoluciones del Consejo de Seguridad sobre mujeres, paz y seguridad) con respecto a los cuales la institución debe rendir cuentas.

CONSEJO 6: Estrategias de cambio

Enfoque las estrategias de cambio en los problemas que ha revelado la evaluación. Enfaticé que ser sensible al género es un medio para ser más eficiente y eficaz.

Recursos tales como el Conjunto de herramientas de la reforma del sector de género y seguridad de DCAF/OSCE-ODIHR/UN-INSTRRAW sugieren estrategias para que las instituciones del sector de seguridad sean más sensibles al género y le darán ideas sobre los tipos de iniciativas que podrían incorporarse al plan de acción de género. Véanse en particular las herramientas sobre Reforma policial y género, Reforma de la justicia y género, Reforma de la defensa y género e Implementación de las resoluciones sobre mujeres, paz y seguridad en la reforma del sector de seguridad. El plan de acción de género probablemente tendrá que abordar cada uno de los seis temas examinados en la evaluación.

- A. Eficacia del desempeño – por ejemplo, mejorar la capacitación en cuestiones de género para grupos particulares de personal.
- B. Leyes, políticas y planificación – por ejemplo, establecer estructuras internas de coordinación y rendición de cuentas para desarrollar la sensibilidad de género de la institución.
- C. Relaciones comunitarias – por ejemplo, desarrollar la cooperación con las ONG que prestan servicios a las víctimas.
- D. Rendición de cuentas y supervisión – por ejemplo, desarrollar protocolos para responder a las quejas de violencia de género.
- E. Personal – por ejemplo, pasos para promover el reclutamiento, la retención y el avance de las mujeres.
- F. Cultura institucional – por ejemplo, iniciativas para abordar el acoso sexual.

El plan de acción de género debe especificar :

- Objetivos medibles y realísticamente alcanzables.
- actividades que se llevarán a cabo para cumplir con los objetivos.
- Plazos para alcanzar los objetivos.
- Responsabilidades claras para diferentes niveles de personal (desde la gerencia superior hacia abajo).
- Recursos humanos, financieros y de cualquier otro tipo necesarios.
- Un marco de monitoreo, evaluación y presentación de informes.

CONSEJO 7: Metas

Busque éxitos y logros graduales. No intente alcanzar todo el plan de acción de género a la vez.

El Apéndice 6 incluye una plantilla de muestra para un plan de acción de género.

Siempre que sea posible, el plan de acción de género debe tratar de abordar las causas fundamentales de los problemas en lugar de simplemente abordar sus síntomas. Por ejemplo, si un problema es la cantidad inadecuada de personal femenino, así como el reclutamiento de más mujeres, el plan de acción debe abordar las razones por las que el personal femenino se va. El plan de acción podría incluir una variedad de diferentes tipos de objetivos:

- Acción inmediata (alto impacto, costo bajo/nulo).
- Corto plazo (algunos costos, impacto visible, urgente, creación de consenso).
- Mediano plazo (que implica más investigación, planificación estratégica, cálculo de costos, sensibilización pública, creación de coaliciones de interés).
- Largo plazo (grandes cambios de política, planificación a largo plazo y cálculo de costos).

Crear sistemas para monitorear e informar sobre el logro de los objetivos que ha establecido en el plan es un paso esencial. Mediante el monitoreo, puede mostrar el progreso hacia la creación de una organización más sensible al género. Este monitoreo puede integrarse en los sistemas de gestión de desempeño existentes (por ejemplo, las revisiones de desempeño departamentales e individuales contienen criterios que se

relacionan con el género) y/o realizarse por estructuras dedicadas (por ejemplo, el grupo de trabajo de género interdepartamental). Explore las formas en que las organizaciones de mujeres y otros interesados dentro de la comunidad pueden participar en el monitoreo y la presentación de informes (por ejemplo, podría consultarse regularmente a un centro de crisis para mujeres sobre el desempeño policial en el manejo de víctimas de violencia doméstica). Las obligaciones de informar deben ser claras en el plan: ¿quién es responsable de informar a quién con relación a cada actividad? ¿Con qué frecuencia? ¿En qué formato?



ETAPA 8: MONITOREE, EVALÚE Y AJUSTE

Volverse más sensible al género no es algo que una institución pueda ‘hacer’ una vez y luego considerar terminado. La excelencia organizativa y la sensibilidad de género requieren de un compromiso continuo, dedicación, recursos y procesos. A lo mínimo:

- Monitoree el progreso para alcanzar los objetivos del plan de acción de género.
- Evalúe las barreras para implementar exitosamente el plan de acción de género.
- Revise regularmente el plan de acción de género para actualizar el cronograma de actividades, evaluar el progreso y ajustar y agregar actividades; incorpore esta revisión en los ciclos de informes existentes de la institución, o hágalo por separado (por ejemplo, cada tres o seis meses).

Comuníquese regularmente con el personal y otros interesados sobre el progreso en la implementación del plan de acción de género. Piense en maneras de mantener el impulso para trabajar en cuestiones de género – por ejemplo, celebrando cada seis meses o anualmente los éxitos y renovando los compromisos; celebrando el éxito en el reclutamiento de mujeres; celebrando el Día Internacional de la Mujer el 8 de marzo con organizaciones de la sociedad civil; celebrando cualquier día nacional especial que se centre en los derechos de las mujeres; y participando en campañas nacionales y mundiales como los 16 días de activismo contra la violencia de género y la Campaña del Lazo Blanco.

La institución podría planificar repetir la autoevaluación de género después de tres o cinco años como una forma de evaluar y revisar el plan de acción de género.

CONSEJO 8: Monitoreo

Incluya la tarea de monitorear la implementación del plan de acción de género en las responsabilidades laborales de al menos un miembro del personal.



EJEMPLO 2: AUTOEVALUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE POLICÍA DE ALBUQUERQUE SOBRE RECLUTAMIENTO Y RETENCIÓN DE MUJERES

En 1995, el número de candidatas al Departamento de Policía de Albuquerque (APD) era cada vez más escaso. En respuesta, el APD inició el proyecto denominado Nuevo Lugar de Trabajo para Mujeres, cuyo primer paso fue una autoevaluación institucional. Usando una guía de autoevaluación desarrollada por el Centro Nacional para Mujeres & Trabajo Policial (y con la ayuda del Instituto Nacional de Mujeres en Oficios, Tecnología y Ciencias), el APD realizó una **evaluación de necesidades** y una **autoevaluación**.

La **evaluación de necesidades** comprendió tres elementos :

- Evaluar la disposición del APD para integrar a las mujeres en lo que tradicionalmente habían sido empleos masculinos mediante entrevistas con interesados claves; encuestas anónimas de oficiales mujeres y hombres; grupos focales; revisiones de políticas y procedimientos; análisis de información estadística; y consideración de equipo, uniformes, baños y vestuarios.
- Desarrollar un equipo de liderazgo e involucrar a interesados clave para apoyar el reclutamiento de mujeres.
- Crear apoyo para la iniciativa del Nuevo Lugar de Trabajo para Mujeres dentro del APD por medio de presentaciones en reuniones de personal, boletines y otras comunicaciones internas, discusiones individuales y grupos focales.

El APD dio seguimiento a la evaluación de necesidades con una autoevaluación centrada en las siguientes preguntas:

- ¿Cómo está reclutando? Aún más importante, ¿está haciendo un reclutamiento activo?
- ¿Qué mensajes está enviando? Observe su folleto de reclutamiento: ¿está reflejando que las mujeres son bienvenidas?
- Observe sus tasas de retención – ¿difieren en términos de género y raza?
- Observe su política de acoso sexual y los comportamientos que son o no tolerados en su organización.
- ¿Cuáles son sus políticas de cuidado de niños, vacaciones familiares y embarazo?
- ¿Su departamento proporciona o tiene acceso a equipo y uniformes apropiados para mujeres?

La **autoevaluación** reveló que los solicitantes de ciertos grupos raciales y de género se perdieron de manera desproporcionada durante el proceso de solicitud y que las actividades de publicidad y divulgación no se dirigieron a los grupos subrepresentados, incluyendo las mujeres.

El *Instituto Nacional de Mujeres en Oficios, Tecnología y Ciencias* creó un informe y un plan de acción basados en los hallazgos de la autoevaluación. El proyecto Nuevo Lugar de Trabajo para Mujeres se centró en aumentar el acceso de las mujeres al empleo en el APD a través de un proceso de selección más justo; campañas publicitarias y de divulgación dirigidas a mujeres; políticas internas para tener en cuenta de manera más eficaz las necesidades particulares de las mujeres, como el acceso a la atención infantil y los uniformes apropiados; e iniciativas para prevenir el acoso sexual.

Resultados

Dos años después de haber comenzado el proyecto Nuevo Lugar de Trabajo para Mujeres, la proporción de reclutas femeninas en la academia había aumentado del 10% al 25% y las tasas de retención femenina habían aumentado a niveles comparables a las de los hombres.

Fuentes

DCAF, 'Autoevaluación de la policía sobre el reclutamiento y retención de mujeres', en *Reforma del sector de género y seguridad: Ejemplos desde el suelo* (Ginebra: DCAF, 2011), pp. 92–94.

Instituto Nacional de Mujeres en Oficios, Tecnología y Ciencias, 'Nuevo Lugar de Trabajo para Mujeres', www.iwitts.com/html/new_workplace_for_women_projec.html (consultado el 9 de junio de 2011).

Polisar, J. y Milgram, D., 'Reclutamiento, integración y retención de mujeres policías: Estrategias que funcionan', *El Jefe de Policía*, octubre de 1998, pp. 42–53.

Polisar, J. et Milgram, D., « Recruiting, integrating and retaining women police officers: Strategies that work », in *The Police Chief*, Octubre 1998, p. 42–53.

EJEMPLO 3: MEJORAR LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA DE GÉNERO DE LAS FUERZAS ARMADAS DE LOS PAÍSES BAJOS

Las Fuerzas Armadas de los Países Bajos desean mujeres en todas las funciones y regiones. El Ministerio de Defensa lanzó un plan de acción de género en octubre de 2004. Sin embargo, esto no condujo inmediatamente a un mayor porcentaje de personal femenino. En 2006, el Ministerio de Defensa contrató a una entidad consultora para que trabajara junto con sus desarrolladores de políticas para realizar planes con el fin de mejorar el éxito de su política de género.

La consultoría investigó a través de cuestionarios enviados por correo y entrevistas. Los resultados resaltaron que el trabajo era necesario en dos líneas:

- Hacer que la actual política de género fuera más sólida y más vinculante.
- Cambiar la cultura de género institucional.

Cuanto más mujeres hay en una organización, más fácil es influir y cambiar la cultura de género existente. Con base en la literatura en otros campos, el Ministerio de Defensa considera que el 30% de mujeres es el nivel crítico.

El ministerio desarrolló las siguientes estrategias para lograr que la política de género de las Fuerzas Armadas de los Países Bajos funcionara mejor:

- Destacando los beneficios para la organización de la política de género, incluyendo la comunicación de cómo un mayor porcentaje de personal femenino es del interés de la organización.
- Haciendo que la política fuera más clara mediante la formulación de indicadores.
- Creando un sistema de rendición de cuentas y evaluando y ajustando la política de género.
- Creando un sistema de recompensas y sanciones.

Es importante que la política de género se perciba de una manera positiva. Las ganancias rápidas son muy importantes para crear y mantener el apoyo.

Los asesores de género del Ministerio de Defensa han desarrollado una fuerte cooperación con otras partes de la organización, en particular con los responsables de la política de personal. Trabajan para integrar cuestiones de género en los reglamentos, procesos y sistemas existentes del Ministerio de Defensa.

Este enfoque – que se centra tanto en la política como en la cultura institucional – está en curso. Ha demostrado resultados en la creación de una mejor conciencia de género dentro de las fuerzas armadas, lo que ha resultado en un mayor porcentaje de mujeres. En un plazo de dos años, el porcentaje de mujeres en los rangos superiores a capitán de corbeta aumentó del 2% al 3%.

CAPÍTULO 3: PREGUNTAS SOBRE LAS 16 DIMENSIONES DE SENSIBILIDAD DE GÉNERO

LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL ANALIZA 16 DIMENSIONES DE SENSIBILIDAD DE GÉNERO, AGRUPADAS EN SEIS TEMAS.

Tema A: Eficacia del desempeño

1. Capacidad y capacitación
2. Acceso a servicios
3. Datos sobre delitos de género

Tema B: Leyes, políticas y planificación

4. Leyes y estándares nacionales, regionales e internacionales
5. Política institucional, procedimientos y coordinación

Tema C: Relaciones comunitarias

6. Percepciones públicas
7. Cooperación y consulta con el público

Tema D: Rendición de cuentas y supervisión

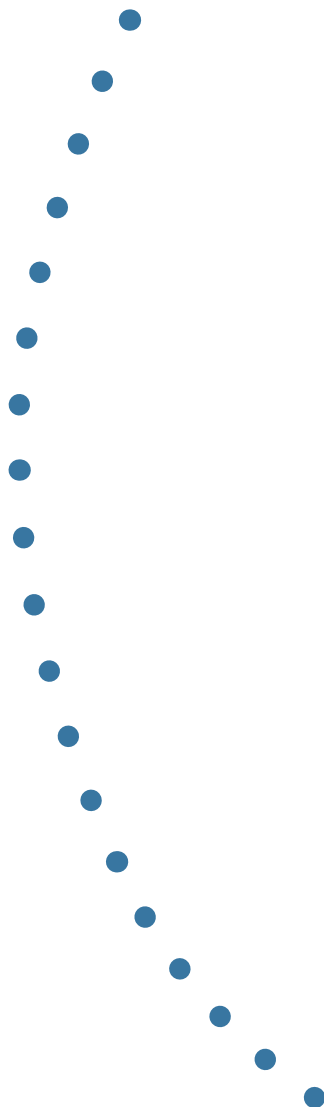
8. Quejas contra el personal del sector de seguridad
9. Supervisión interna y externa

Tema E: Personal

10. Reclutamiento y selección
11. Retención
12. Asignaciones, despliegue, ascenso y remuneración
13. Orientación y apoyo
14. Infraestructura y equipo

Tema F: Cultura institucional

15. Comprensión de las cuestiones de género y relaciones entre personal masculino y femenino
16. Liderazgo y presentación pública



TEMA A: EFICACIA DEL DESEMPEÑO

1) CAPACIDAD Y CAPACITACIÓN

Para responder con eficacia a las diferentes necesidades de seguridad y justicia de hombres, mujeres, niños y niñas, las instituciones del sector de seguridad deben contar con personal suficiente (incluyendo personal femenino), capacitación, equipo e instalaciones. La prevención y la respuesta a los delitos de violencia de género, en particular, requieren capacitación y procedimientos especiales. Las actitudes del personal individual son muy importantes, ya que el sesgo de género y la discriminación por parte del personal dentro de las instituciones del sector de seguridad son un obstáculo clave para la prestación de servicios de seguridad y justicia.

Consulte el Apéndice 7 para ver una plantilla de muestra para recolectar información sobre la capacitación.

PREGUNTAS PARA TODAS LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR DE SEGURIDAD

- A. Qué medidas (por ejemplo, capacitación, concienciación) se han implementado en su institución para familiarizar al personal en todos los niveles con sus obligaciones con respecto a:
- derechos humanos, incluyendo los derechos humanos de las mujeres
 - análisis de género e inclusión transversal de los asuntos de género
 - leyes nacionales de género y políticas de género
 - cualquier política de género institucional
 - igualdad de oportunidades
 - acoso sexual y discriminación
 - ¿prevención y respuesta a la violencia de género?⁵
- B. Enumere las formas en que los derechos humanos de las mujeres y las cuestiones de género se incorporan a la capacitación en su institución
- C. ¿El personal muestra un sesgo de género (por ejemplo, mostrando una actitud mediante la cual comunica que las mujeres son testigos poco confiables, los esposos tienen derechos físicos y sexuales por encima de sus esposas, las mujeres 'invitan' al abuso a través de su vestimenta)? Sí ☐ No ☐ Si la respuesta es sí, enumere ejemplos.

PREGUNTAS PARA LAS FUERZAS ARMADAS

- D. ¿Qué capacitación específica para cada misión sobre cuestiones de género se proporciona?
- E. ¿Hay un asesor de género en cada misión? Sí ☐ No ☐
Si la respuesta es sí, ¿el asesor de género tiene una descripción clara y escrita del puesto y el acceso apropiado al comando superior y a recursos para apoyar con el análisis de género y la respuesta durante operaciones?
- F. Durante operaciones, ¿de qué manera el personal femenino y masculino interactúa con hombres y mujeres en las comunidades locales, incluso durante registros y recolección de inteligencia? ¿Hay suficiente personal femenino para hacer esto de manera eficaz?

⁵ En el Apéndice 1 se incluye una lista de ejemplos de formas de violencia de género.

- G. ¿Cómo se capacita al personal desplegado en las misiones de mantenimiento de la paz y otras operaciones sobre :
- códigos de conducta aplicables
 - explotación sexual y abuso sexual
 - protección de civiles
 - prevención de la violencia sexual contra mujeres y niñas
 - la protección, los derechos y las necesidades de mujeres
 - las Resoluciones del Consejo de Seguridad 1325 y 1820
 - la importancia de involucrar a las mujeres en las medidas de mantenimiento de la paz y consolidación de la paz
 - VIH/SIDA?

PREGUNTAS PARA LOS SERVICIOS POLICIALES

- D. ¿Cuál es la cantidad (o porcentaje) de personal femenino en cada comisaría de la policía? ¿Es adecuado que las agentes estén disponibles para tratar con reclusas y víctimas y testigos mujeres, según sea necesario?
- E. ¿Tiene cada comisaría de la policía instalaciones de detención apropiadas para hombres y mujeres, niñas y niños (por ejemplo, mujeres y hombres y adultos y menores son detenidos por separado)? Sí ☐ No ☐
- F. ¿La policía considera que los delitos relacionados con el género son una prioridad para su trabajo? Sí ☐ No ☐
¿Cómo se demuestra esto?
- G. ¿Qué capacitación reciben los agentes de la policía sobre formas específicas de violencia de género, incluyendo la trata de personas, la violencia familiar y la agresión sexual?
- H. ¿Existen unidades/servicios especiales para abordar delitos relacionados con el género, como escuadrones contra la trata, comisarías de mujeres o unidades de apoyo familiar? Sí ☐ No ☐
Si la respuesta es sí, ¿cuentan con personal completo y recursos suficientes?
- I. ¿Qué equipo y otros recursos tiene cada comisaría de la policía para responder a los delitos relacionados con el género (por ejemplo, “kits de violación” para recolectar pruebas)? ¿Son estos recursos adecuados?
- J. ¿Qué instalaciones tiene cada comisaría de la policía para recibir denuncias e investigar delitos relacionados con el género (por ejemplo, áreas de entrevistas privadas, apoyo forense, traductores)? ¿Son estas instalaciones adecuadas?
- K. ¿Las víctimas de delitos relacionados con el género pueden presentar una denuncia en su propio idioma? Sí ☐ No ☐
- L. ¿Qué actividades realiza la policía para prevenir los delitos relacionados con el género (por ejemplo, campañas públicas, órdenes de violencia presunta)?
- M. ¿Cómo se capacita al personal de la policía desplegado en las misiones de mantenimiento de la paz sobre:
- códigos de conducta aplicables
 - explotación sexual y abuso sexual
 - protección de civiles
 - prevención de la violencia sexual contra mujeres y niñas
 - la protección, los derechos y las necesidades de mujeres
 - las Resoluciones del Consejo de Seguridad 1325 y 1820
 - la importancia de involucrar a las mujeres en las medidas de mantenimiento de la paz y consolidación de la paz
 - VIH/SIDA?

- N. ¿Qué capacitación específica para cada misión sobre cuestiones de género recibe el personal de la policía desplegado en las misiones de mantenimiento de la paz?

PREGUNTAS PARA LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR DE JUSTICIA

- D. ¿Cómo se abordan en las siguientes áreas los derechos humanos de las mujeres y la persecución de los delitos relacionados con el género?
- currículo en facultades de derecho
 - capacitación profesional para abogados
 - capacitación para fiscales
 - capacitación para jueces
- E. ¿Las copias de la legislación y la jurisprudencia que afectan a las mujeres (por ejemplo, con relación a la violencia sexual, la violencia familiar, el matrimonio, la tutela, la herencia y la propiedad) están fácilmente disponibles para jueces, fiscales y abogados? Sí ☐ No ☐
- F. ¿Los fiscales y jueces consideran que los delitos relacionados con el género son una prioridad para su trabajo? Sí ☐ No ☐ ¿Cómo se demuestra esto?
- G. ¿Existen fiscalías especializadas y jueces y juzgados con personal capacitado para enfrentar los delitos relacionados con el género? Sí ☐ No ☐
Si la respuesta es sí, ¿cuentan con personal completo y recursos suficientes?
- H. ¿Cómo están equipados físicamente los juzgados que conocen casos de violencia de género para proteger la privacidad, dignidad y seguridad de las víctimas (por ejemplo, instalaciones para audiencias cerradas; pantallas detrás de las cuales los testigos y las víctimas pueden declarar; salas de espera separadas para testigos, víctimas y acusados)?

Fuentes de información sugeridas:

- Entreviste al personal a nivel local/distrital y nacional para obtener información sobre la provisión de una capacitación, recursos y personal adecuados.
- Entreviste al personal de unidades especializadas que conocen delitos relacionados con el género, en los casos en que existen.
- Entreviste a ONG locales e internacionales.
- Entreviste al personal de agencias de asistencia social, etc., que trabajan con su institución.
- Distribuya un cuestionario al personal.
- Revise los programas y manuales de capacitación.
- Visite academias de capacitación, asista a sesiones de capacitación y entreviste a capacitadores.
- Inspeccione las salas de entrevistas, los centros de detención y los juzgados, según corresponda.
- Revise los informes de los órganos de supervisión.



2) ACCESO A SERVICIOS

Es importante que los servicios de seguridad y justicia sean accesibles para mujeres, hombres, niños y niñas en todo el país. El acceso físico puede ser un desafío: en muchos países, la policía y los juzgados no operan en todo el país y es menos probable que las mujeres y las niñas puedan viajar para utilizarlos. Las barreras financieras, lingüísticas y sociales pueden impedir que ciertos grupos de hombres y mujeres accedan a los servicios de justicia. En algunos países, la práctica tradicional dicta que la violencia de género se trata fuera del sistema de justicia formal, lo que puede dejar a las mujeres y niñas vulnerables a abusos contra los derechos humanos.

Esta guía de autoevaluación está diseñada para ser utilizada por y con instituciones formales del sector de seguridad. Para un mayor enfoque en la evaluación de género de un sistema de justicia tradicional o consuetudinario, refiérase a la Herramienta de evaluación de género en el sistema de justicia penal de la UNODC.

PREGUNTAS PARA LAS FUERZAS ARMADAS

- A. Durante operaciones para el mantenimiento de la paz, ¿qué medidas se implementan para promover el acceso de hombres y mujeres en las comunidades locales a los servicios policiales y de justicia (por ejemplo, referencias, transporte, protección de instalaciones de la policía y judiciales)?

PREGUNTAS PARA LOS SERVICIOS POLICIALES

- A. ¿Mujeres, hombres, niños y niñas son capaces de denunciar un delito y hacer que sea investigado en una comisaría de la policía en cualquier parte del país, incluyendo fuera de ciudades grandes y en áreas en donde viven comunidades minoritarias? Sí ☐ No ☐
Si la respuesta es no, ¿cuáles son las principales razones que dan mujeres y hombres para no denunciar delitos en las comisarías de la policía?
- B. ¿Generalmente se denuncian a la policía los delitos de violencia de género? Sí ☐ No ☐
Si la respuesta es no, ¿por qué no y cómo se aborda la violencia de género?
- C. Si hay unidades/servicios especiales para responder a delitos de género, ¿operan en todo el país, incluyendo fuera de las ciudades grandes y en áreas en donde viven comunidades minoritarias? Sí ☐ No ☐
Si la respuesta es no, ¿por qué no?

PREGUNTAS PARA LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR DE JUSTICIA

- A. ¿Pueden mujeres, hombres, niños y niñas asistir a los juzgados para participar en un caso como litigante, víctima o testigo en cualquier parte del país, incluyendo fuera de las ciudades grandes y en áreas en donde viven comunidades minoritarias? Sí ☐ No ☐
Si la respuesta es no, ¿qué dificultades particulares tienen las mujeres, hombres, niños y niñas para acceder a los juzgados (por ejemplo, distancia, tarifas, tener que convencer al personal del juzgado que sus casos son válidos, medidas de protección inadecuadas para víctimas y testigos contra represalias)?
- B. ¿Existen programas de alfabetización jurídica que educan a hombres, mujeres, niños y niñas sobre sus derechos humanos y legales? Sí ☐ No ☐

- C. ¿Existen programas de ‘acceso a la justicia’ para hombres, mujeres, niños y niñas que probablemente tendrían dificultad para acceder al sistema judicial (por ejemplo, debido a que forman parte de una minoría étnica o lingüística, comunidades rurales o comunidades de refugiados)? Sí ☐ No ☐
- D. ¿Pueden mujeres y hombres obtener servicios de un abogado (por ejemplo, por medio de asistencia legal, un defensor público) o de asistentes legales si no los pueden costear? Sí ☐ No ☐
- E. ¿Se está utilizando el sistema de justicia formal para responder a la violencia de género en todo el país? Sí ☐ No ☐
Si la respuesta es no, ¿por qué no y cómo se enfrenta la violencia de género (por ejemplo, por medio de procesos consuetudinarios)?
- F. ¿Qué barreras existen para hombres, mujeres, niños y niñas (que esperan juicio o posteriormente a la condena) que están siendo sujetos a medidas no privativas de la libertad (es decir, libertad bajo fianza, libertad condicional o servicio comunitario) en lugar de estar en prisión?

Fuentes de información sugeridas:

- Revise detalles sobre juzgados; comisarías de la policía; cantidad de personal, etc., ubicado en todo el país para saber si hay cobertura.
- Entreviste a personal.
- Distribuya un cuestionario a las ONG locales, incluyendo asociaciones de juezas o abogadas y centros que ayudan a las víctimas de violencia de género.
- Entreviste y revise informes de ONG locales e internacionales.
- Revise cualquier encuesta disponible de opinión pública sobre seguridad y protección, encuestas sobre entrega de servicios y boletas de calificación ciudadana.
- Realice grupos focales con grupos particulares de usuarios de servicios reales o potenciales (por ejemplo, mujeres, niñas, mujeres pertenecientes a grupos minoritarios particulares).
- Realice entrevistas a grupos comunitarios.

3) DATOS SOBRE DELITOS DE GÉNERO

La cantidad de delitos de género es un indicador importante sobre la seguridad de las mujeres, hombres, niños y niñas. Los datos sobre delitos, delincuentes y víctimas proporcionan una línea de base para cambios en el desempeño. La mayor parte de delitos de género se mantiene sin denunciar debido a factores como el estigma social, la no idoneidad percibida de la policía y el sistema de justicia, el uso de respuestas de justicia informales y el control coercitivo de las víctimas por parte de los perpetradores. De tal manera, los índices de delitos denunciados o condenas pueden ser difíciles de interpretar: en los casos en que las instituciones del sector de seguridad mejoran su respuesta a la violencia de género, las denuncias y las tasas de condena se incrementan. Por lo tanto, es importante analizar qué tan bien las instituciones del sector de seguridad recaban datos estadísticos sobre delitos (incluyendo información sobre víctimas) y cómo utilizan esas estadísticas para establecer y lograr metas para la prevención de delitos de género y la lucha contra el crimen. El Apéndice 1 contiene una lista de diferentes formas de violencia de género, algunas de las cuales son criminalizadas en cualquier contexto particular.

PREGUNTAS PARA TODAS LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR DE SEGURIDAD

- A. ¿Se compilan y publican estadísticas sobre denuncias de violencia de género contra el personal de la institución, ya sea realizadas por el público o por otros miembros del personal? Sí ☐ No ☐

PREGUNTAS PARA LAS FUERZAS ARMADAS

- B. ¿De qué técnicas disponen los militares para recabar, analizar y utilizar información sobre delitos de género cometidos en la comunidad antes, durante y después de las operaciones?

PREGUNTAS PARA LOS SERVICIOS POLICIALES

- B. ¿Las estadísticas sobre delincuencia registran el género y la edad de la víctima y del agresor?
Sí ☐ No ☐
- C. ¿Las estadísticas sobre delincuencia revelan qué delitos son actos de violencia de género (por ejemplo, ¿se registra la violencia familiar como tal o simplemente como agresión)?
Sí ☐ No ☐
- D. ¿Cómo han cambiado las estadísticas sobre delitos de violencia de género con el tiempo? ¿Cómo explican estos cambios las organizaciones que ayudan a las víctimas de violencia de género?
- E. ¿Cuántos casos de violencia de género (desagregados por delito) por mes se :
a. denuncian
b. investigan
c. procesan?
- F. ¿Qué otros procesos de recolección de datos y/o análisis de delitos se están realizando con relación a la violencia de género, tanto por la policía como por entes de investigación, departamentos de gobierno, clínicas, grupos de mujeres, ONG, etc.?
- G. ¿De qué manera se están utilizando los datos sobre violencia de género para mejorar la prevención y la respuesta a la violencia de género?

PREGUNTAS PARA LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR DE JUSTICIA

- B. ¿Cuántos casos de delitos de género son denunciados cada mes (ya sea, en juzgados especializados en violencia de género o en los juzgados en general)?
- C. ¿Qué porcentaje de casos de delitos de género:
a. son escuchados en un juzgado
b. son desestimados
c. resultan en una condena?
- D. ¿Qué razones se dan para desestimar casos relacionados a delitos de género?
- E. ¿Las sentencias por delitos de género reflejan:
a. la ley (es decir, directrices para dictar sentencia) Sí ☐ No ☐
b. la seriedad del delito? Sí ☐ No ☐
¿En qué circunstancias no lo hacen?
- F. ¿Cuáles son los delitos más comunes por los cuales se acusa a hombres y mujeres, adultos y jóvenes?

G. ¿Cuál es la cantidad (o porcentaje) de:

- adultos de género masculino y femenino detenidos
- jóvenes de género masculino y femenino detenidos
- adultos de género masculino y femenino detenidos y que aún no han sido juzgados
- jóvenes de género masculino y femenino detenidos y que aún no han sido juzgados
- adultos de género masculino y femenino bajo medidas no privativas de la libertad (es decir, con libertad bajo fianza, libertad condicional o prestando servicio comunitario)
- jóvenes de género masculino y femenino bajo medidas no privativas de la libertad (es decir, con libertad bajo fianza, libertad condicional o prestando servicio comunitario)?

Fuentes de información sugeridas:

- Revise las estadísticas sobre la delincuencia en los niveles local/distrital y nacional.
- Distribuya un cuestionario a ONG locales, incluyendo asociaciones de juezas o abogadas y centros que ayudan a víctimas de violencia de género.
- Revise encuestas de opinión pública sobre seguridad y protección y sobre derechos humanos e informes de seguridad de ONG locales e internacionales.
- Revise informes de entes supervisores.
- Revise informes del sistema penitenciario y del servicio de libertad condicional.

TEMA B: LEYES, POLÍTICAS Y PLANIFICACIÓN

4) LEYES Y ESTÁNDARES NACIONALES, REGIONALES E INTERNACIONALES

Las leyes y estándares nacionales, regionales e internacionales crean un marco para una sensibilidad de género en las instituciones del sector de seguridad: definen las obligaciones de cada institución del sector de seguridad y pueden describir papeles específicos con relación a temas como la violencia de género y la participación de la mujer.

Esta autoevaluación no propone un análisis integral de la constitución, las leyes y la ley tradicional del país, así como de las prácticas consuetudinarias con relación a derechos humanos, igualdad y temas de género. Para hacer esto, sugerimos que utilice un recurso como la Herramienta para la evaluación de género en el sistema de justicia de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito y/o la Herramienta de evaluación de CEDAW del Colegio de Abogados de los Estados Unidos.

PREGUNTAS PARA TODAS LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR DE SEGURIDAD

- ¿De qué manera se refieren a los temas de género las leyes y políticas nacionales relacionadas a la institución (por ejemplo, disposiciones de no discriminación)?
- ¿Las leyes y políticas nacionales sobre temas de género (por ejemplo, la estrategia para la erradicación nacional de la violencia contra la mujer, plan de acción 1325, la estrategia contra la trata) establecen responsabilidades particulares para la institución? Sí ☐ No ☐
Si la respuesta es sí, describir las responsabilidades.
- ¿De qué manera se está monitoreando que la institución esté cumpliendo con leyes y políticas nacionales sobre temas de género?
- ¿De qué manera se está monitoreando que la institución esté cumpliendo con los derechos humanos regionales e internacionales y otros estándares con relación a temas de género?

PREGUNTAS PARA LAS FUERZAS ARMADAS

- E. ¿Las mujeres o grupos particulares de hombres o mujeres son excluidos por ley de la posibilidad de desempeñar algún cargo dentro de las fuerzas armadas (por ejemplo, tripulación de submarino, piloto de combate, combate, gendarmería)? Sí ☐ No ☐
Si la respuesta es sí, describa.
- F. ¿Qué disposiciones relacionadas al género en los códigos de conducta subregionales, regionales e internacionales se aplican a miembros de las fuerzas armadas que prestan servicio en el extranjero (por ejemplo, la Unión Africana, ECOWAS, la Unión Europea, OTAN, Naciones Unidas, OEA)?

PREGUNTAS PARA LOS SERVICIOS POLICIALES

- E. ¿Las mujeres o grupos particulares de hombres o mujeres son excluidos por ley de la posibilidad de desempeñar algún cargo dentro de la policía (por ejemplo, investigador policial, unidad de delitos especiales)? Sí ☐ No ☐
Si la respuesta es sí, describa.
- F. ¿Qué disposiciones relacionadas al género en los códigos de conducta subregionales, regionales e internacionales se aplican a miembros de la policía que prestan servicio en el extranjero (por ejemplo, la Unión Africana, ECOWAS, la Unión Europea, OTAN, Naciones Unidas)?

PREGUNTAS PARA LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR DE JUSTICIA

- E. ¿Las mujeres o grupos particulares de hombres o mujeres son excluidos por ley de la posibilidad de desempeñar algún cargo dentro del sistema de justicia? Sí ☐ No ☐
Si la respuesta es sí, describa.
- F. ¿De qué manera están activos los juzgados (u otras instituciones pertinentes, tales como un consejo constitucional) para el mantenimiento de las protecciones constitucionales de los derechos humanos y la igualdad, incluyendo para mujeres y niñas?
- G. ¿De qué manera están activos los juzgados (u otras instituciones pertinentes, tales como un consejo constitucional) y fiscales para el mantenimiento de las protecciones legales de derechos humanos e igualdad, incluyendo para mujeres y niñas?

Fuentes de información sugeridas:

- Examine la compilación del DCAF de Leyes e instrumentos internacionales y regionales relacionados con la reforma del sector de seguridad y género.
- Consulte páginas web de organizaciones de seguridad regionales e internacionales (por ejemplo, Unidad de Conducta y Disciplina del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz de la ONU).
- Revise las leyes y estrategias de seguridad nacional, defensa y género y las leyes aplicables para la institución pertinente del sector de seguridad.
- Lea cualquier informe de gobierno y de ONG con respecto a la CEDAW y los comentarios finales del comité de la CEDAW.
- Lea declaraciones del gobierno al Consejo de Seguridad sobre la implementación de las Resoluciones 1325, 1820, 1888, 1889 y 1960.
- Lea informes de la comisión nacional de derechos humanos relacionados con la institución.
- Entreviste a representantes de las asociaciones de juezas, mujeres fiscales, abogadas y mujeres docentes del derecho.

5) POLÍTICA INSTITUCIONAL, PROCEDIMIENTOS Y COORDINACIÓN

Para que una institución sea más sensible al género, la dirección con relación a las necesidades de género debe establecerse por medio de políticas institucionales. El proceso de formulación de políticas y las políticas mismas deben tomar en consideración las diferentes formas en que éstas impactan a hombres, mujeres, niñas y niños (inclusión transversal de los asuntos de género) y también debe haber políticas específicas para abordar los temas de género (tales como violencia de género, asegurar la participación equitativa de la mujer en la institución y asegurar el acceso igualitario de las mujeres a la justicia y a los servicios de seguridad). Por lo tanto, los procedimientos deben desarrollarse para asegurar que los compromisos sobre políticas se realicen, que haya adjudicaciones presupuestarias adecuadas, que haya una coordinación eficaz con otros servicios y que el personal individual sepa cuáles son sus responsabilidades. Se recomienda una política de género global y/o un plan de acción, de acuerdo con lo discutido en el Nivel 7 (Desarrolle un plan de acción de género) en el Capítulo 2.

PREGUNTAS PARA TODAS LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR DE SEGURIDAD

- A. ¿Hay una declaración de misión institucional que afirme el compromiso con la igualdad de género y los derechos humanos? Sí ☐ No ☐
- B. ¿De qué manera los documentos de planificación estratégica de la institución hacen referencia a la igualdad de género y a otras metas de género y/o hacen referencia a las leyes y políticas nacionales relacionadas a temas de género?
- C. ¿De qué manera las descripciones de los trabajos, procedimientos operativos estándar y códigos de conducta toman en consideración las diferentes formas en que pueden impactar a los hombres, mujeres, niñas y niños (por ejemplo, al abordar las diferentes necesidades del personal/de las víctimas de género masculino y femenino)?
- D. ¿Existe una política de género o plan de acción claramente definido que incluya:
 - a. metas Sí ☐ No ☐
 - b. marco temporal Sí ☐ No ☐
 - c. recursos necesarios para la implementación Sí ☐ No ☐
 - d. responsabilidades claras para diferentes niveles de personal (desde la administración general hacia abajo) Sí ☐ No ☐
 - e. mecanismos de monitoreo y evaluación Sí ☐ No ☐
 - f. mecanismos para denunciar? Sí ☐ No ☐
- E. ¿De qué manera aborda la política o plan de acción de género:
 - a. la inclusión transversal de los asuntos de género
 - b. el acoso sexual y la discriminación dentro de la institución
 - c. la violencia de género
 - d. la igualdad entre personal masculino y femenino
 - e. el progreso de las mujeres?
- F. ¿Qué partes de la política o el plan de acción de género se han implementado con éxito y qué partes no? ¿Por qué no?
- G. ¿Cuál es el departamento principal o punto focal de los temas de género/igualdad y qué antigüedad tiene?
- H. ¿Qué mecanismos existen para la coordinación entre departamentos sobre cuestiones de género (por ejemplo, grupos de trabajo sobre cuestiones específicas relacionadas al tema de género; comité directivo para la implementación del plan de acción de género)?
- I. ¿Qué mecanismos se han establecido para coordinar y cooperar con el ministerio responsable del tema de género/mujeres?

- J. ¿Qué presupuesto y otras adjudicaciones de recursos hay para lograr las metas de la política o plan de acción de género u otras iniciativas relacionadas al género?
- K. ¿Qué análisis de género se realiza para el presupuesto general de la institución o de una partida presupuestaria específica?⁶
- L. ¿Qué reglas y reglamentos y/o políticas existen con relación a la violencia de género, acoso sexual o discriminación por sexo por parte del personal del sector de seguridad:
 - a. contra otros miembros del personal
 - b. contra miembros del público?⁷

PREGUNTAS PARA LAS FUERZAS ARMADAS

- M. ¿Qué análisis de género se realiza en la fase de planificación de cada misión, por ejemplo, con relación a cuestiones culturales que podrían tener impacto en la efectividad operativa, formación de fuerza, inteligencia y cooperación cívico militar?
- N. ¿Qué evaluaciones y análisis de género se realizan durante las operaciones (por ejemplo, protección de civiles hombres, mujeres, niños y niñas)?
- O. ¿De qué manera se incluye el análisis de género en la elaboración de informes de la misión?
- P. Durante cada operación, ¿qué procedimientos están establecidos para:
 - a. proteger a civiles masculinos y femeninos de la violencia, sea ésta en las calles o en casas privadas
 - b. responder a la violencia cometida contra hombres, mujeres, niños y niñas dentro de la comunidad
 - c. coordinar con la policía local y/o internacional respecto a delitos de género
 - d. coordinar con servicios para víctimas de delitos de género (tales como agencias de asistencia social, organizaciones comunitarias y ONG)
 - e. la búsqueda de mujeres y niñas
 - f. interacciones con mujeres y niñas locales – tanto para asegurar que haya una comunicación efectiva como para prevenir y castigar contactos inapropiados/explotación y abuso sexual
 - g. prevenir la violencia (incluyendo explotación, acoso y violencia sexual) contra detenidos)?
- Q. ¿Cómo se están implementando los estándares pertinentes de comportamiento/códigos de conducta (nacionales, subregionales, regionales e internacionales)?
- R. ¿Existe una política que prohíba explícitamente a personal militar utilizar prostitutas mientras están desplegados llevando a cabo operaciones? Sí ☐ No ☐
Si la respuesta es sí, ¿cómo se aplica?

PREGUNTAS PARA LOS SERVICIOS POLICIALES

- M. ¿Qué sistemas están establecidos para identificar las necesidades particulares de seguridad y justicia de las mujeres, hombres, niños y niñas en la comunidad?
- N. ¿Qué servicios están disponibles para abordar las necesidades particulares de seguridad y de justicia de mujeres, hombres, niños y niñas en la comunidad?
- O. ¿Qué otros sistemas y servicios están establecidos para identificar y abordar las necesidades de seguridad y justicia de mujeres, hombres, niños y niñas marginados en la comunidad (por ejemplo, minorías étnicas y lingüísticas; refugiados y desplazados internos; personas con discapacidades; hombres y mujeres que viven con VIH/SIDA)?

⁶ En la lista de Recursos adicionales se pueden encontrar algunos recursos sobre presupuestación en materia de género.

⁷ Los procesos de queja e investigación se abordan abajo en el Tema D: Rendición de cuentas y supervisión.

- P. ¿Qué análisis de género se realiza sobre los diferentes resultados de entrega de servicios para mujeres, niñas, hombres y niños?
- Q. ¿Qué procedimientos operativos estándar escritos están establecidos para prevenir y responder a formas específicas de delitos de género, incluyendo la trata de personas, violencia familiar y agresión sexual? ¿Los agentes de la policía están conscientes de estos procedimientos? ¿Se están implementando?
- R. ¿Existe una política o procedimiento que requiera que todas las denuncias de delitos de género sean registradas e investigadas? Sí ☐ No ☐
¿Los agentes de la policía están conscientes de esta política o procedimiento? ¿Se está implementando?
- S. ¿Qué tipos de órdenes de protección o restricción puede utilizar la policía para proteger a las víctimas de delitos relacionados con el tema de género (por ejemplo, prohibir al perpetrador llegar a la casa de la víctima o de tener mayor contacto con ella)?
- T. ¿Cómo coordina la policía con los fiscales, juzgados, prisiones y, en los casos pertinentes, con las fuerzas armadas para prevenir y responder a los delitos de género?
- U. ¿Cómo coordina y coopera la policía con otros servicios para ayudar y apoyar a víctimas de violencia de género (como agencias de asistencia social, organizaciones comunitarias y ONG que proveen refugio, orientación, asistencia legal, etc.)?
- V. ¿Cómo se están implementando los estándares de comportamiento/código de conducta pertinentes (nacionales, subregionales, regionales e internacionales)?

PREGUNTAS PARA LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR DE JUSTICIA

- M. ¿Qué análisis de género se realiza a los resultados de entrega de servicios para mujeres, niñas, hombres y niños?
- N. ¿Alguna norma en materia de pruebas o práctica en los juzgados discrimina (por escrito o en la práctica) a las víctimas y testigos de género femenino (por ejemplo, al requerir testigos con respecto a o corroborar pruebas sobre un delito de violencia sexual o al darle más peso al testimonio de un hombre que al de una mujer)? Sí ☐ No ☐ Si la respuesta es sí, describa.
- O. ¿Qué medidas toman los juzgados para proteger la privacidad, dignidad y seguridad de las víctimas y testigos en casos de delitos relacionados al género?
- P. ¿Específicamente, qué normas especiales en materia de pruebas y procedimientos aplican a casos de violencia sexual (por ejemplo, proteger la confidencialidad de la identidad de la víctima, prohibir preguntas sobre conducta sexual previa)?
- Q. ¿Se les permite a víctimas y testigos en el juzgado la asistencia de asistentes independientes, como representantes de ONG, para ayudarles a comprender los procesos y protegerlos de líneas de cuestionamiento inapropiadas? Sí ☐ No ☐
- R. ¿De qué manera los fiscales, jueces que investigan y juzgados se coordinan entre sí y con la policía, prisiones y, en casos pertinentes, las fuerzas armadas para la prevención y respuesta a delitos de género?
- S. ¿Qué servicios existen para víctimas de delitos de género (como agencias de asistencia social, organizaciones comunitarias y ONG)? ¿Cómo es que los fiscales y juzgados coordinan y cooperan con dichos proveedores de servicios?

- T. ¿Qué políticas existen para sentenciar o decidir sobre medidas previas al juicio (por ejemplo, libertad bajo fianza, libertad condicional o prestación de servicios comunitarios cuando sea posible y apropiado) para:
- una mujer embarazada
 - la principal o única persona a cargo de un menor?
- U. ¿De qué manera coordinan y cooperan los juzgados con programas comunitarios para transgresores masculinos y femeninos, juveniles y adultos (por ejemplo, programas de servicio comunitario y de rehabilitación de la adicción a las drogas)?
- V. ¿Se utiliza la ‘custodia de protección’ para enviar a prisión a mujeres o niñas que son víctimas o son amenazadas con violencia? Sí ☐ No ☐

Fuentes de información sugeridas:

- Revise declaraciones de misión; procedimientos operativos estándar relacionados a delitos de género, acoso y discriminación sexual y de género; códigos de conducta; descripciones de trabajo; manuales militares; y marcos políticos de seguridad y defensa nacional.
- Revise documentos e informes de planificación estratégica.
- Revise reglas y manuales de procedimientos de justicia penal.
- Entreviste a personal responsable de implementar y monitorear el plan estratégico y las cuestiones de género e igualdad.
- Entreviste a personal para informarse sobre conocimientos básicos de códigos de conducta, procedimientos operativos estándar, etc.
- Investigue el formato de los códigos de conducta, procedimientos operativos estándar, etc. (por ejemplo, en computadoras en las sedes centrales o distribuidos en copias impresas a todos los agentes o comandos distritales).
- Distribuya un cuestionario a las agencias de asistencia social, organizaciones comunitarias y ONG que proveen servicios para víctimas de delitos de género y asociaciones de juezas o abogadas.
- Lea informes y/o entreviste a agencias de asistencia social, organizaciones comunitarias y ONG que prestan servicios a víctimas de violencia de género y asociaciones de juezas o abogadas.

TEMA C: RELACIONES COMUNITARIAS

6) PERCEPCIONES PÚBLICAS

En varias sociedades es difícil que los servicios de seguridad y justicia se ganen la confianza de toda la comunidad debido a prácticas deficientes en el pasado. Puede que sea particularmente poco probable que los hombres jóvenes se acerquen a la policía cuando han sido víctimas o tienen conocimiento de la comisión de un delito. Las mujeres y niñas pueden temer abusos en las manos del personal de las fuerzas armadas y de la policía. La manera en que diferentes partes de la comunidad perciben a una institución es esencial para la capacidad de la institución de satisfacer sus necesidades.

PREGUNTAS PARA TODAS LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR DE SEGURIDAD

- A. ¿De qué manera difieren las percepciones sobre la institución y el papel que desempeña en la comunidad entre hombres, mujeres, niños y niñas?
- B. ¿Hasta qué punto la institución es percibida en la comunidad como un buen empleador por hombres, mujeres, niños y niñas?

- C. ¿Qué sugerencias tienen los hombres, mujeres, niños y niñas de la comunidad sobre cómo la institución podría mejorar sus servicios y/o la forma de relacionarse con ellos?

PREGUNTAS PARA LAS FUERZAS ARMADAS

- D. Específicamente, ¿de qué manera perciben a las fuerzas armadas los hombres, mujeres, niños y niñas en áreas de operaciones?
- E. Específicamente, ¿de qué manera perciben a las fuerzas armadas los hombres, mujeres, niños y niñas de las comunidades que viven alrededor de los cuarteles y bases militares?

PREGUNTAS PARA LOS SERVICIOS POLICIALES

- D. ¿La policía es percibida por hombres, mujeres, niños y niñas como una entidad que afronta los delitos relacionados al tema de género? Sí ☐ No ☐
Si la respuesta es sí, ¿qué delitos?
- E. ¿Qué piensan sobre el servicio que recibieron hombres, mujeres, niñas y niños que han denunciado delitos a la policía?
- F. Específicamente, ¿qué piensan sobre el servicio que recibieron hombres, mujeres, niñas y niños que han denunciado delitos de género a la policía?

PREGUNTAS PARA LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR DE JUSTICIA

- D. ¿Los juzgados son percibidos por hombres, mujeres, niños y niñas como entes activos en el castigo de delitos de género? Sí ☐ No ☐
¿Qué delitos?
- E. ¿Qué piensan sobre los juzgados hombres, mujeres, niñas y niños que han participado en procesos judiciales como litigantes, víctimas o testigos?
- F. Específicamente, ¿qué piensan sobre los juzgados hombres, mujeres, niñas y niños que han participado en procesos judiciales como víctimas de un delito de género?

Fuentes de información sugeridas:

- Lea informes de entidades de supervisión interna y externa y quejas.
- Lea informes de ONG locales e internacionales.
- Revise cualquier opinión pública disponible, encuestas sobre entrega de servicios o boletas de calificación ciudadana.
- Entreviste a ONG locales.
- Realice una mini encuesta.
- Realice grupos focales o entrevistas a grupos comunitarios.

7) COOPERACIÓN Y CONSULTA CON EL PÚBLICO

Las instituciones del sector de seguridad, en particular la policía, dependen de la cooperación pública para resolver delitos y lograr objetivos de seguridad. Pueden cooperar con grupos de la sociedad civil, tales como grupos de mujeres, grupos de jóvenes e iglesias, los cuales proveen servicios a las víctimas y a los victimarios y pueden apoyar la capacitación del personal del sector de seguridad. Además, las instituciones del sector de seguridad deben buscar insumos por parte de la comunidad para ayudarles a desarrollar sus prácticas y políticas de formas que cumplan con las necesidades de todos los sectores de la comunidad.

PREGUNTAS PARA TODAS LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR DE SEGURIDAD

- A. ¿Qué mecanismos formales e informales de colaboración y comunicación existen con grupos de mujeres, grupos de derechos humanos y otros grupos de la sociedad civil en los niveles local, municipal y nacional (por ejemplo, red de referencias, comité de seguridad local)?

PREGUNTAS PARA LAS FUERZAS ARMADAS

- B. Durante las operaciones, ¿cómo cooperan las fuerzas armadas con hombres y mujeres en las comunidades locales?
- C. Fuera de las operaciones, ¿cómo cooperan y consultan las fuerzas armadas con los hombres y mujeres que viven cerca de los cuarteles y las bases?

PREGUNTAS PARA LOS SERVICIOS POLICIALES

- B. ¿Cómo son consultados hombres y mujeres en las comunidades sobre las prioridades y los enfoques de prevención del delito?

Fuentes de información sugeridas :

- Revise si la institución tiene una estrategia/unidad/programa de relaciones comunitarias.
- Revise agendas y minutas de reuniones sostenidas entre la institución y miembros de la comunidad (incluyendo cualquier dato desagregado por sexo sobre quién es incluido en las consultas).
- Entreviste a miembros de la institución responsables de la difusión pública.
- Entreviste a miembros de la comunidad y a ONG locales e internacionales.
- Busque evidencia de que la institución incorpora las inquietudes comunitarias a la capacitación y a la práctica.

TEMA D: RENDICIÓN DE CUENTAS Y SUPERVISIÓN**8) QUEJAS CONTRA EL PERSONAL DEL SECTOR DE SEGURIDAD**

En varios países, el acoso sexual, la violencia y la discriminación por parte del personal del sector de seguridad – contra miembros del público y contra sus colegas – son un problema serio. Las víctimas son tanto hombres como mujeres. Estos comportamientos impiden que los individuos accedan a servicios de seguridad y justicia. Disuaden a mujeres y hombres de unirse a instituciones del sector de seguridad. Traumatizan a los miembros de los servicios de seguridad y detienen su avance. Disminuyen la confianza y el respeto que se mantiene hacia las instituciones del sector de seguridad dentro de la comunidad. Las quejas, la investigación y los mecanismos disciplinarios fuertes son una parte importante de la sensibilidad de género.

PREGUNTAS PARA TODAS LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR DE SEGURIDAD

- A. ¿Cómo puede el personal del sector de seguridad presentar una queja contra uno de sus colegas o su institución por violencia de género, acoso sexual, discriminación sexual y otros abusos contra los derechos humanos (es decir, mecanismo interno de quejas)?

- B. ¿Cómo puede un miembro de la comunidad presentar una queja contra personal del sector de seguridad por violencia de género, acoso sexual, discriminación sexual y otros abusos contra los derechos humanos (es decir, mecanismo de quejas externo)?
- C. ¿Cómo se difunde información sobre los mecanismos de quejas y se hacen éstos accesibles, tanto dentro de la institución como para mujeres y hombres en la comunidad?
- D. ¿Cómo se investigan las quejas de violencia de género, acoso sexual, discriminación sexual u otros abusos contra los derechos humanos contra el personal del sector de seguridad y quién las presenta?
- E. ¿Se ha incrementado o disminuido con el tiempo la cantidad de quejas en contra del personal por violencia de género, acoso sexual, discriminación sexual u otros abusos contra los derechos humanos?
- F. ¿Se realiza regularmente un análisis de tendencia de las quejas? Sí ☐ No ☐
- G. ¿Estas quejas tienden a provenir de grupos en particular – ya sea del interior de la institución, de familiares o de ciertos grupos de la comunidad?
- H. ¿Qué proporción de quejas realizadas fue seguida por una investigación interna?
- I. ¿Qué proporción de quejas realizadas condujo a medidas disciplinarias internas y cuáles fueron esas medidas?
- J. ¿Cuáles fueron las razones por las que algunas quejas no fueron investigadas y/o no condujeran a sanciones?
- K. ¿Qué mecanismos están establecidos para que una persona presente una queja contra el personal del sector de seguridad por violencia de género, acoso sexual, discriminación sexual y otros abusos contra los derechos humanos a un ente externo de supervisión (como la comisión de derechos humanos o el ombudsman) o a los juzgados?
- L. ¿Qué servicios de apoyo y protecciones están establecidos (tales como asesoría, apoyo para la incidencia, confidencialidad, protección contra el despido) para una persona que presenta una queja?
- M. Cuando existe una queja contra el personal del sector de seguridad de violencia de género, acoso sexual, discriminación sexual y otros abusos contra los derechos humanos, ¿qué coordinación se realiza con la policía, fiscales, juzgados y ONG locales?
- N. ¿Cómo se comunica la información sobre medidas disciplinarias tomadas en respuesta a quejas de violencia de género, acoso sexual, discriminación sexual y otros abusos contra los derechos humanos en la institución y en la comunidad?

PREGUNTAS PARA LAS FUERZAS ARMADAS

- O. ¿Las quejas contra el personal por violencia de género, acoso sexual, discriminación sexual y otros abusos contra los derechos humanos (ya sea que la queja sea presentada por un colega, familiar o miembro del público) se solucionan mediante sistema de justicia civil o militar?
- P. ¿Si se solucionan mediante el sistema de justicia militar, las víctimas civiles tienen acceso completo a los procedimientos? Sí ☐ No ☐
¿Pueden ser representados por un defensor civil? Sí ☐ No ☐

Fuentes de información sugeridas :

- Realice grupos focales con grupos separados de personal femenino y masculino para discutir cómo se abordan la violencia de género, el acoso sexual, la discriminación sexual y otros abusos a los derechos humanos.

- También considere realizar grupos por separado con hombres jóvenes y mujeres jóvenes.
- Revise descripciones/estadísticas de quejas presentadas y medidas disciplinarias resultantes.
- Entreviste a miembros de entidades responsables de investigar quejas.
- Entreviste a líderes de grupos comunitarios, incluyendo a representantes de grupos de mujeres sobre la efectividad de las quejas y procesos disciplinarios.
- Revise informes de ONG locales e internacionales y de periódicos y medios de comunicación.

Investigación de violencia de género

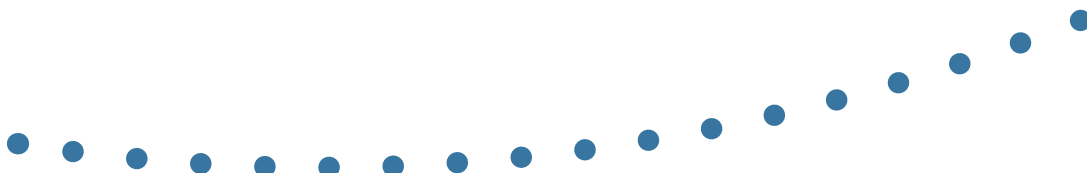
La investigación del acoso sexual y otras formas de violencia de género es altamente sensible y requiere protocolos de investigación cuidadosamente diseñados. Para obtener más información consultar Ellsberg, M. y Heise, L. Investigando la violencia contra las mujeres: Una guía práctica para la investigación y la acción (Washington, DC: Organización Mundial de la Salud, PATH, 2005).

9) SUPERVISIÓN INTERNA Y EXTERNA

Los mecanismos de supervisión interna y externa pueden desempeñar un papel crítico para que las instituciones rindan cuentas ante el público sobre la sensibilidad de género. Las entidades externas tales como las comisiones de derechos humanos u oficinas de ombudsman a menudo tienen la autoridad para recibir denuncias individuales del público o del personal del sector de seguridad, pueden iniciar investigaciones en las instituciones del sector de seguridad y pueden solicitar a una institución del sector de seguridad que tome medidas correctivas específicas para abordar la discriminación. La supervisión externa independiente también puede ser un medio para que las comunidades se involucren en el monitoreo, en cuyo caso las entidades supervisoras incluyen a representantes comunitarios o miembros laicos.

PREGUNTAS PARA TODAS LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR DE SEGURIDAD

- ¿Qué mecanismos de supervisión interna (por ejemplo, oficial de igualdad, unidad de conducta y disciplina, inspector general) supervisan a la institución?
- ¿Qué mecanismos de supervisión externa (por ejemplo, la comisión de derechos humanos, el comité parlamentario, el comité de seguridad nacional, el ombudsman) supervisan a la institución?
- ¿Cómo monitorean la sensibilidad de género en la institución los mecanismos de supervisión interna?
- ¿Cómo monitorean la sensibilidad de género en la institución los mecanismos de supervisión externa?
- ¿Cuál es la proporción de hombres y mujeres en cada ente de supervisión interna y externa pertinente?
- ¿Qué capacitación reciben los miembros de los entes de supervisión interna y externa con respecto a temas de género?
- ¿De qué manera el ministerio responsable de los asuntos de género/mujeres está involucrado en la supervisión externa de cuestiones de género (por ejemplo, por medio de la representación en el comité de seguridad nacional)?



- H. ¿De qué manera los miembros de la comunidad están involucrados formal e informalmente en la supervisión de las cuestiones de género? Por ejemplo:
- organizaciones no gubernamentales
 - asociaciones profesionales de mujeres
 - instituciones académicas y de investigación
 - organizaciones de medios de comunicación
 - líderes consuetudinarios y tradicionales

Fuentes de información sugeridas :

- Revise informes y estadísticas de entidades de supervisión interna y externa.
- Entreviste a miembros de entidades de supervisión interna y externa.
- Revise informes de ONG locales e internacionales sobre el alcance y el impacto de las entidades supervisoras.
- Entreviste a líderes de grupos comunitarios, incluyendo a representantes de grupos de mujeres, para obtener información sobre la eficacia de la supervisión interna y externa.

TEMA E: PERSONAL

10) RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Las mujeres están subrepresentadas en la mayor parte de las instituciones del sector de seguridad. La participación plena e igual de hombres y mujeres dentro del sector de seguridad es una meta en sí misma para tener una institución con sensibilidad de género y también un precursor del logro de la eficacia del desempeño en temas de género. Las prácticas tradicionales de reclutamiento han fracasado frecuentemente en atraer mujeres o han sido inintencionadamente o intencionalmente excluidas.

PREGUNTAS PARA TODAS LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR DE SEGURIDAD

- ¿Cuál es la cantidad y porcentaje de hombres y mujeres dentro de la institución respectivamente (por ejemplo, dentro de cada rama de las fuerzas armadas; civiles y personal policial 'juramentado'; así como jueces, fiscales y abogados)?
- ¿Cuál es la cantidad y porcentaje de hombres y mujeres en cada nivel/rango respectivamente?
- ¿Hay un porcentaje meta de personal femenino? Sí ☐ No ☐ ¿De reclutas de género femenino? Sí ☐ No ☐
Si la respuesta es sí, ¿cuáles son las metas?
- ¿Se han establecido límites en el porcentaje de personal o reclutas del género femenino? Sí ☐ No ☐
Si la respuesta es sí, ¿cómo se justifica esto?
- ¿Qué medidas están establecidas para alentar y apoyar a mujeres que busquen trabajo (por ejemplo, mostrando mujeres en los materiales de reclutamiento, reclutando en ubicaciones frecuentadas por mujeres)?
- ¿Hay diferencias entre los criterios y procesos de reclutamiento para hombres y para mujeres (por ejemplo, diferentes requerimientos físicos)? Sí ☐ No ☐
Si la respuesta es sí, ¿cuáles son?

- G. ¿Cuál sería el perfil del personal ideal de la institución, en términos de cualidades, capacidades y compromiso? ¿Este perfil es igualmente alcanzable para hombres que para mujeres?
Sí ☐ No ☐
- H. Si las mujeres son reclutadas menos que los hombres (o viceversa), ¿cuáles son los obstáculos para el reclutamiento y cómo están siendo abordados o podrían abordarse? Por ejemplo, ¿se requiere a las candidatas femeninas entrenamiento especial para cumplir con los requerimientos de reclutamiento (por ejemplo, conducir un 4x4, entrenamiento físico, educación de nivel secundario)?
- I. ¿Las descripciones de los trabajos corresponden con precisión a los requerimientos del trabajo de una manera que no discrimine contra hombres o mujeres? Por ejemplo :
a. ¿Los requerimientos físicos son apropiados para el trabajo y no excesivos? Sí ☐ No ☐
b. ¿Las capacidades y habilidades tradicionalmente ‘femeninas’, tales como la comunicación, la capacidad para apaciguar situaciones violentas y la capacidad de trabajar de manera cooperativa, están incluidas en las descripciones del trabajo junto con otras habilidades tradicionalmente ‘masculinas’? Sí ☐ No ☐
- J. ¿Las descripciones de los trabajos requieren la comprensión y/o el compromiso con la igualdad de género y los derechos humanos? Sí ☐ No ☐
- K. ¿Qué pasos se toman para asegurar que tanto mujeres como hombres estén involucrados en los procesos de reclutamiento?
- L. ¿De qué manera está capacitado el personal involucrado en el reclutamiento para detectar y contrarrestar actitudes discriminatorias contra mujeres u hombres?
- M. ¿Qué procedimientos están establecidos para vetar a candidatos a causa de transgresiones previas al derecho internacional humanitario y a los derechos humanos?

Fuentes de información sugeridas :

- Revise procedimientos de recursos humanos e informes sobre reclutamiento.
- Examine materiales de reclutamiento.
- Entreviste a reclutadores.
- Entreviste o realice grupos focales con nuevos reclutas.
- Distribuya un cuestionario a los nuevos reclutas.
- Realice una mini encuesta en una oficina de reclutamiento o evento de reclutamiento.

11) RETENCIÓN

En varias instituciones del sector de seguridad el nivel de retención del personal femenino es menor que el del personal masculino por una variedad de razones: acoso sexual, discriminación y abuso; un entorno poco favorable; falta de políticas amigables con las familias y de procedimientos para apoyar tanto a mujeres como a hombres a equilibrar su carrera y responsabilidades familiares. Los hombres jóvenes pueden también irse debido al acoso y el abuso sexual y los hombres y mujeres pueden irse debido al acoso y la discriminación relacionados con su orientación o identidad sexual.

PREGUNTAS PARA TODAS LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR DE SEGURIDAD

- A. ¿Qué datos sobre la rotación y la retención de personal son recolectados y analizados? ¿Estos datos son desagregados por género, rango, etnia y razones para dejar el servicio?
- B. ¿Si hay datos desagregados por género, cuál es el índice de retención para mujeres y hombres respectivamente y qué diferencias hay en sus razones para dejar el servicio?

- C. Si se retiene menos a mujeres que a hombres (o viceversa), ¿cuáles son los obstáculos para su retención y cómo están siendo abordados o podrían abordarse?
- D. ¿El personal masculino y femenino goza de los mismos derechos con relación a la salud, vivienda, jubilación y beneficios familiares? Sí ☐ No ☐
- E. ¿Existen restricciones, escritas o no, sobre el matrimonio o el embarazo del personal femenino (por ejemplo, tener que completar cierto periodo de servicio)? Sí ☐ No ☐
Si la respuesta es sí, describa.
- F. ¿Qué tan adecuadas son las políticas para permitir al personal equilibrar su trabajo con las responsabilidades y cuidados familiares? Por ejemplo:
- ¿Existen disposiciones para flexibilidad en horas de trabajo y/o trabajo de medio tiempo para padres de familia y aquellos que cuidan de miembros de la familia mayores o enfermos? Sí ☐ No ☐
 - ¿Existe licencia por maternidad adecuada y pagada? Sí ☐ No ☐
 - ¿Existe licencia por paternidad adecuada y pagada? Sí ☐ No ☐
 - ¿Existen disposiciones que estipulen 'trabajo ligero' para mujeres embarazadas o mujeres que recientemente dieron a luz? Sí ☐ No ☐
 - A las mujeres que están dando lactancia materna, ¿se les asigna tiempo libre para alimentar a sus hijos o para extraerse la leche materna durante horas de trabajo? Sí ☐ No ☐
 - ¿Hay instalaciones para las mujeres que están dando lactancia materna a sus hijos o para que se extraigan la leche materna durante horas de trabajo (por ejemplo, una sala de crianza)? Sí ☐ No ☐
 - ¿Se proveen instalaciones para el cuidado de niños o se hacen contribuciones para cubrir con los costos del cuidado de los niños? Sí ☐ No ☐
 - ¿Hay apoyo práctico y psicológico para las familias de personal cuando son reubicadas, como para encontrar nuevos trabajos y nuevas escuelas? Sí ☐ No ☐
 - ¿Las responsabilidades de cuidados son tomadas en consideración en decisiones sobre despliegue (por ejemplo, permitir a los padres de un niño joven tener la opción de quedarse cerca de su familia)? Sí ☐ No ☐

PREGUNTAS PARA LAS FUERZAS ARMADAS

- G. ¿Qué tipos de apoyo práctico y psicológico se ofrecen a las familias del personal cuando un miembro de su familia está en despliegue activo?
- H. ¿Qué mecanismos ayudan al personal en despliegue activo a mantener el contacto con sus familias?

PREGUNTAS PARA LOS SERVICIOS POLICIALES

- G. ¿Qué tipos de apoyo práctico y psicológico se ofrecen a las familias del personal si un miembro de su familia es desplegado lejos de su hogar?
- H. ¿Qué mecanismos ayudan al personal desplegado lejos de su hogar a mantener el contacto con sus familias?

Fuentes de información sugeridas :

- Revise informes que documentan los índices de retención.
- Revise registros de 'entrevistas de salida' y de encuestas.
- Revise políticas de recursos humanos.
- Entreviste a personal de recursos humanos.
- Entreviste a representantes de asociaciones de personal.
- Entreviste a, realice grupos focales con y/o distribuya un cuestionario a personal femenino y masculino de varias secciones y niveles de la institución, incluyendo personal que dejó recientemente el servicio.

12) ASIGNACIONES, DESPLIEGUE, ASCENSO Y REMUNERACIÓN

Los sistemas para asignaciones, despliegue, ascenso y remuneración no deben discriminar contra el personal masculino y femenino. Puede ser necesario hacer cambios para asegurar que los papeles considerados tradicionalmente no aptos para mujeres se conviertan en igualmente disponibles tanto para mujeres como para hombres. Al mismo tiempo, debe poder tomarse en consideración a la familia y otros compromisos relacionados a cuidados de los individuos. Los sistemas de evaluación de desempeño deben incorporar medidas de sensibilidad de género para que el ascenso de un individuo esté vinculado con el cumplimiento de sus obligaciones con sensibilidad de género. Servir en una unidad responsable de abordar la violencia de género debe valorarse y recompensarse.

PREGUNTAS PARA TODAS LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR DE SEGURIDAD

- A. ¿Se recolectan y analizan datos con base al ascenso de personal masculino y femenino?
Sí ☐ No ☐
- B. Si las mujeres reciben menos ascensos que los hombres (o vice versa), ¿cuáles son los obstáculos para su ascenso y cómo están siendo abordados o podrían abordarse (por ejemplo, capacitación focalizada)?
- C. ¿Los hombres y las mujeres que están en el mismo rango/nivel perciben el mismo salario?
Sí ☐ No ☐
- D. Si se les paga menos a las mujeres que a los hombres (o viceversa), ¿cómo se justifica esto y cómo puede corregirse?
- E. ¿Qué pasos se toman para asegurar que tanto mujeres como hombres estén involucrados en las decisiones sobre ascenso y remuneración de personal?
- F. ¿Aparte de cualquier cargo del que hombres o mujeres están excluidos por ley (discutido bajo el Tema B), hay (otros) cargos de los cuales mujeres y hombres están formalmente o informalmente excluidos? Sí ☐ No ☐
- G. ¿Hay (otros) cargos que en la práctica solamente son ocupados por hombres o solamente por mujeres? Sí ☐ No ☐ Si la respuesta es sí, ¿cómo podrían ponerse a disposición de mujeres y hombres o parecerles atractivos?
- H. ¿Qué sistemas de administración de recursos humanos están establecidos para:
- a. reconocer, valorar y recompensar el desempeño al abordar la violencia de género, promoviendo la igualdad de género y/o el cumplimiento de las metas de la estrategia de género de la institución
 - b. reconocer y realizar correcciones disciplinarias a desempeños deficientes en los temas anteriores?

PREGUNTAS PARA LAS FUERZAS ARMADAS

- I. Si hay restricciones establecidas con relación a mujeres en papeles de combate, ¿las mujeres pueden, a pesar de ello, llegar a las posiciones de más alto nivel? Sí ☐ No ☐
- J. ¿Se da igualdad de acceso a mujeres y hombres a asignaciones y/o despliegues deseables? Sí ☐ No ☐
- K. A las mujeres casadas o mujeres con hijos, ¿se les da igualdad de acceso a asignaciones y/o despliegues deseables que a otras mujeres y hombres? Sí ☐ No ☐
- L. ¿Tanto mujeres como hombres están desplegados en iguales cantidades, incluyendo en las misiones para el mantenimiento de la paz? Sí ☐ No ☐
Si la respuesta es no, ¿de qué manera las oportunidades de despliegue pueden abrirse más y ser más atractivas para las mujeres?
- M. ¿Las mujeres están desplegadas en las mismas unidades en suficientes cantidades para que no se sientan aisladas? Sí ☐ No ☐

PREGUNTAS PARA LOS SERVICIOS POLICIALES

- I. ¿Se ofrece igualdad de oportunidades a las mujeres para servir en:
a. cargos operativos no administrativos Sí ☐ No ☐
b. unidades que no sean las de violencia doméstica/apoyo familiar? Sí ☐ No ☐
- J. ¿Se da el mismo acceso a mujeres y hombres a vehículos, computadoras, radios, teléfonos y otros recursos necesarios para realizar sus trabajos correctamente? Sí ☐ No ☐
- K. ¿Se da igual acceso a mujeres y hombres a asignaciones y/o despliegues deseables? Sí ☐ No ☐
- L. ¿Las mujeres casadas o mujeres con hijos tienen igualdad de acceso a asignaciones y/o despliegues deseables, al igual que otras mujeres y hombres? Sí ☐ No ☐
- M. ¿Si el personal policial está involucrado en misiones para el mantenimiento de la paz, las mujeres están desplegadas en igual cantidad? Sí ☐ No ☐
Si la respuesta es no, ¿de qué manera las oportunidades de despliegue se harían más abiertas y atractivas para las mujeres?

PREGUNTAS PARA LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR DE JUSTICIA

- I. ¿Los procesos para nombramientos judiciales y/o de altos funcionarios tienen la misma apertura para hombres que para mujeres, tanto formalmente como en la práctica? Sí ☐ No ☐

Fuentes de información sugeridas :

- Revise procedimientos de recursos humanos relacionados al ascenso, etc.
- Revise datos de salarios desagregados por rango y género.
- Averigüe cómo se reporta y evalúa el desempeño individual.
- Entreviste a, realice grupos focales con y/o distribuya un cuestionario a personal femenino y masculino de varias secciones y niveles de la institución.
- Entreviste a representantes de asociaciones de personal.
- Observe el plano de distribución del espacio de la oficina para ver si los hombres y las mujeres tienen una asignación equitativa de las mejores oficinas y si poseen igual acceso a los recursos de trabajo.

13) ORIENTACIÓN Y APOYO

En casos en que las mujeres son una minoría dentro de una institución del sector de seguridad, es posible que se necesiten medidas para asegurar que sean alentadas a buscar papeles de liderazgo y que sus perspectivas sean representadas. Frecuentemente hay maneras informales o inadvertidas en las que los hombres reciben apoyo y direccionamiento de otros hombres para ayudarles a avanzar dentro de una institución. Éstas incluyen obtener consejos de un miembro del personal superior sobre aspectos profesionales y aprender de alguien sobre cómo negociar cuestiones como el salario, obligaciones, oportunidades de liderazgo y beneficios. Para la mayor parte de mujeres en las instituciones del sector de seguridad, estas redes informales no existen y las mujeres las deben crear de manera proactiva. Algunas instituciones crean programas formales para ayudar a crear redes de apoyo o sistemas de orientación para mujeres.

PREGUNTAS PARA TODAS LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR DE SEGURIDAD

- A. ¿Existe un programa formal de orientación para personal femenino? Sí ☐ No ☐ Si la respuesta es sí, por favor describa.
- B. ¿De qué manera se alienta la orientación formal/informal del personal femenino (por ejemplo, con tiempo apartado para la orientación durante las horas de trabajo)?
- C. ¿Existe una asociación de personal femenino o una sección de mujeres de una asociación de personal? Sí ☐ No ☐
Si la respuesta es sí, ¿cómo apoya la institución a la asociación (por ejemplo, financiamiento, acceso a liderazgo, proporcionando tiempo e instalaciones para actividades), cuántos miembros tiene y cuáles son sus actividades?

Fuentes de información sugeridas :

- Consulte procedimientos de recursos humanos escritos sobre orientación.
- Revise un organigrama de una asociación de personal femenino (o similar).
- Entreviste a representantes de asociaciones de personal.
- Entreviste a, realice grupos focales con y/o distribuya un cuestionario a personal femenino de varias secciones y niveles de la institución.

14) INFRAESTRUCTURA Y EQUIPO

Las mujeres pueden ser excluidas de las instituciones del sector de seguridad en la práctica o desmotivadas de permanecer en él debido a instalaciones inadecuadas. En los casos en que una institución ha empezado recientemente a atraer mujeres, puede ser necesario invertir en infraestructura apropiada y equipo apropiado.

PREGUNTAS PARA TODAS LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR DE SEGURIDAD

- A. ¿Hay áreas seguras para lavarse y cambiarse separadas para el personal femenino y masculino en todas las instalaciones de la institución? Sí ☐ No ☐
- B. ¿Hay uniformes apropiados para el personal femenino, incluyendo mujeres embarazadas, en todos los rangos/niveles y para cada cargo? Sí ☐ No ☐

- C. ¿Hay alojamiento apropiado y seguro para mujeres en todos los establecimientos de capacitación, cuarteles, etc.? Sí ☐ No ☐
- D. ¿Si se proporciona vivienda, qué medidas se toman para asegurar que sea apropiada para las familias (por ejemplo, proximidad con escuelas, guarderías, instalaciones de salud)?

PREGUNTAS PARA LAS FUERZAS ARMADAS

- E. ¿Cuando se está en operaciones, qué disposición existe sobre los requerimientos de sanidad y aseo de las mujeres?
- F. ¿Todo el equipo que necesita el personal femenino es apropiado para dicho personal (por ejemplo, chalecos antibalas, asientos de vehículo ajustables)? Sí ☐ No ☐

Fuentes de información sugeridas :

- Inspeccione los cuarteles y establecimientos de capacitación.
- Entreviste al personal responsable de asignar viviendas.
- Entreviste a representantes de asociaciones de personal.
- Entreviste a, realice grupos focales con y/o distribuya un cuestionario a personal femenino de varias secciones y niveles de la institución.

TEMA F: CULTURA INSTITUCIONAL

15) COMPRENSIÓN DE LAS CUESTIONES DE GÉNERO Y RELACIONES ENTRE PERSONAL

MASCULINO Y FEMENINO

La cultura institucional es esa colección de valores, historia y formas de hacer las cosas que conforman las 'reglas del juego' no declaradas en una institución. Define lo que es valorado como importante en la institución (lo cual puede estar en desacuerdo con las declaraciones de misión y políticas oficiales). La cultura institucional puede ser un aliado poderoso para que el trabajo para la igualdad de género sea una parte valorada del trabajo de la institución o bien puede bloquear el progreso sobre temas de género – haciendo que la institución sea un lugar en donde se complique el trabajo y el acceso para las mujeres.⁵

En términos de relaciones de género, la cultura institucional incluye las normas y códigos de conducta que una organización acepta o permite para hombres y mujeres. La cultura institucional que prevalece puede ser discriminatoria: por ejemplo, una aceptación tácita de bromas o vocabulario degradante para mujeres (u otros); siempre reconocer o llamar primero a los hombres en reuniones o capacitaciones; o informalmente limitar a las mujeres para apoyar funciones. Un aspecto cercanamente relacionado a la cultura institucional es la calidad de relaciones entre personal masculino y femenino.

Además, para que una institución sea sensible al género, es importante que todo el personal comprenda el motivo por el cual es importante abordar los temas de género, tanto dentro de la institución como en su relación con la comunidad, y que exista un compromiso de promover los derechos humanos y la igualdad de género.

En varias instituciones del sector de seguridad, la fase inicial de capacitación o inducción es muy importante para moldear tanto actitudes hacia las cuestiones de género como a las dinámicas entre el personal masculino y femenino.

⁵ Rao, A., Stuart, R. y Kelleher, D., ¿Cuál es el enfoque de Gender at Work sobre la igualdad de género y el cambio institucional?, p. 5, http://www.genderatwork.org/sites/genderatwork.org/files/resources/Gender_at_Works_Approach.pdf.

PREGUNTAS PARA TODAS LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR DE SEGURIDAD

- A. ¿Existe un entendimiento entre el personal masculino y femenino en todos los niveles del motivo por el cual es importante abordar cuestiones de género? Sí ☐ No ☐
- B. Si ya hay una política de género o un plan de acción de género, ¿es ampliamente conocido? Sí ☐ No ☐
- C. ¿Qué diferencias hay entre la forma en que mujeres y hombres perciben las cuestiones de género dentro de la institución?
- D. ¿Qué información se da a los nuevos miembros del personal/reclutas sobre el compromiso de la institución con la igualdad de género y los derechos humanos, sus políticas y procedimientos de género, el contexto jurídico y político nacional, el acoso sexual, etc.?
- E. ¿Existen relaciones de trabajo respetuosas entre hombres y mujeres? Sí ☐ No ☐
- F. ¿Los equipos son de géneros mixtos (o tienden a estar conformados por mujeres principalmente u hombres principalmente)? Sí ☐ No ☐
- G. ¿Las expresiones de desigualdad de género en el lugar de trabajo son desalentadas o aceptadas (por ejemplo, salvapantallas, afiches, chistes irrespetuosos)? ¿Cómo? Dé ejemplos.
- H. ¿Los estereotipos y la discriminación de género son comunes en la institución? Sí ☐ No ☐
- I. ¿El acoso sexual es común dentro de la institución? Sí ☐ No ☐
- J. ¿Cuáles son los tipos más comunes de acoso sexual que ocurren dentro de la institución contra mujeres y hombres? Dé ejemplos.

PREGUNTAS PARA LAS FUERZAS ARMADAS

- K. ¿Hay igual cantidad de instructores masculinos y femeninos en la capacitación inicial? Sí ☐ No ☐

PREGUNTAS PARA LOS SERVICIOS POLICIALES

- K. ¿Hay igual cantidad de instructores masculinos y femeninos en la capacitación inicial? Sí ☐ No ☐

Fuentes de información sugeridas :

- Entreviste y realice grupos focales con y/o distribuya un cuestionario a personal femenino y masculino de varias secciones y niveles de la institución.
- Entreviste a un oficial de recursos humanos o de igualdad.
- Entreviste a representantes de personal femenino.
- Examine registros de quejas de acoso, bullying, discriminación, etc.
- Revise procesos y materiales de inducción.
- Entreviste a instructores de inducción.

16) LIDERAZGO Y PRESENTACIÓN PÚBLICA

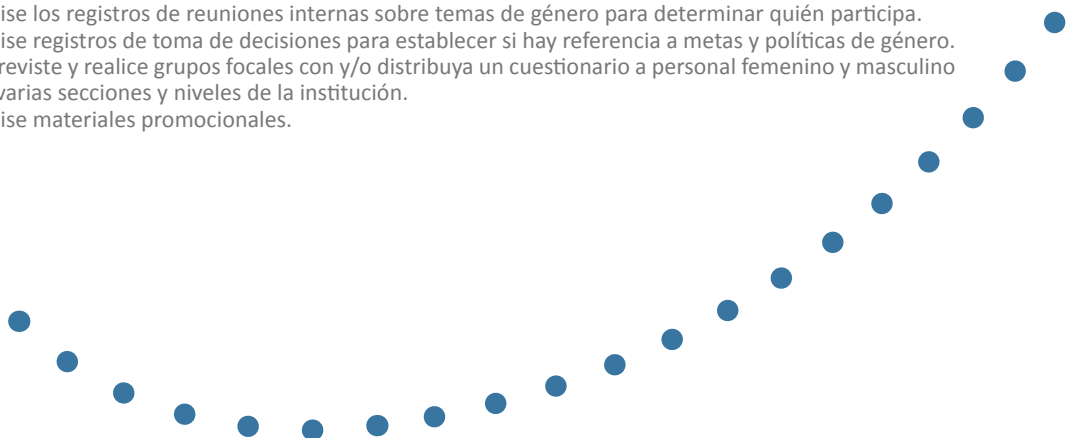
El liderazgo es esencial para darle forma a la cultura institucional – es de importancia tanto lo que dicen los líderes como lo que hacen respecto a la igualdad de género, así como también hay que tomar en cuenta si los líderes son igualmente hombres y mujeres. La forma en que una institución se presenta al público refleja y refuerza su cultura institucional.

PREGUNTAS PARA TODAS LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR DE SEGURIDAD

- A. ¿Mujeres y hombres están igualmente involucrados en la toma de decisiones, incluyendo en los niveles más altos? Sí ☐ No ☐
Si la respuesta es no, ¿por qué no?
- B. ¿Cómo se expresa el compromiso con las metas de la igualdad de género en un nivel alto dentro de la institución?
- C. ¿Las mujeres tanto como los hombres en cargos de alto nivel demuestran compromiso y liderazgo con relación a cuestiones de género? Sí ☐ No ☐
Si la respuesta es no, ¿por qué no?
- D. ¿De qué manera las discusiones y registros de toma de decisiones hacen referencia a las obligaciones y metas de género?
- E. ¿De qué manera enfatiza la institución las metas de igualdad de género en cómo se presenta a sí misma ante el público?
- F. ¿Cómo se presta atención al lenguaje y a las imágenes en documentos producidos por la institución que poseen sensibilidad de género?
- G. ¿Cuáles son las principales fortalezas dentro de la organización que pueden reforzarse para abordar temas de género y hacer avanzar la igualdad de género?
- H. ¿Cuáles son los desafíos principales en la cultura organizativa que necesitan abordarse?

Fuentes de información sugeridas :

- Observe la composición masculina/femenina de los entes de liderazgo dentro de la institución.
- Revise los registros de reuniones internas sobre temas de género para determinar quién participa.
- Revise registros de toma de decisiones para establecer si hay referencia a metas y políticas de género.
- Entreviste y realice grupos focales con y/o distribuya un cuestionario a personal femenino y masculino de varias secciones y niveles de la institución.
- Revise materiales promocionales.



RECURSOS ADICIONALES

SOBRE RECOLECTAR DATOS PARA SU EVALUACIÓN

- Interaction, *Manual de auditoría de género* (Washington, DC: Interaction, 2010).
- Organización Internacional del Trabajo, *Manual para facilitadores de auditorías de género: Metodología para las auditorías participativas de género de la OIT* (Ginebra: OIT, 2007).
- OMNI (sin fecha), *Conjunto de Herramientas para Realizar Grupos Focales*, <http://www.omni.org/docs/FocusGroupToolkit.pdf>.
- USAID Centro para Desarrollo Información y Evaluación, *Desempeño Monitoreo y Evaluación Consejos: Realización de entrevistas con informantes clave; Utilización de métodos rápidos de evaluación; Realización de entrevistas mediante grupos focales* (Washington, DC: USAID, 1996).
- Banco Mundial, *Seguimiento & evaluación: Instrumentos, métodos y enfoques* (Washington, DC: Banco Mundial, 2004).
- Banco Mundial, *Fuentes de Responsabilidad Social: Instrumentos & Métodos*, http://www.worldbank.org/socialaccountability_sourcebook/Tools/toolsindex.html.

SOBRE EVALUACIÓN DE INSTITUCIONES DEL SECTOR DE SEGURIDAD

- Colegio de Abogados de los Estados Unidos, *Herramienta de evaluación de CEDAW* (Washington, DC: ABA, 2002).
- Bajraktari, Y. et al., *El sistema PRIME: Midiendo el éxito de la reforma policial postconflicto* (Princeton: Escuela de relaciones públicas e internacionales Woodrow Wilson, 2006).
- Centro nacional de mujeres & trabajo policial, *Guía de autoevaluación para aplicación de la ley sobre reclutamiento y la retención de mujeres* (Los Ángeles: NCWP, 2000).
- Popovic, N., 'Evaluación de la reforma del sector de seguridad, monitoreo & evaluación y género', en M. Bastick y K. Valasek (eds) *Conjunto de herramientas de la reforma del sector de género y seguridad* (Ginebra: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRRAW, 2008).
- Oficina de la ONU contra la Droga y el Delito, 'Herramienta para la evaluación de género en el sistema de justicia penal', *Conjunto de herramientas para la evaluación de la justicia criminal* (Nueva York: Naciones Unidas, 2010).
- Instituto de Justicia Vera, *Midiendo el avance hacia la seguridad y la justicia: una guía global para el diseño de indicadores de desempeño en el sector de justicia* (Nueva York: VIJ, 2003).

SOBRE PRESUPUESTACIÓN DE GÉNERO

- Budlender, D. y Sharp, R., *Cómo hacer análisis de género en los presupuestos* (Londres: AusAID y Commonwealth Secretariat, 1998).
- Quinn, S., *Presupuestación de género: manual de implementación práctica* (Estrasburgo: Consejo de Europa, 2009).
- Departamento de Justicia y Desarrollo Constitucional de Sudáfrica, *Análisis de presupuesto e instrumento de evaluación y directrices de presupuestación con sensibilidad de género* (Pretoria: DJCD, 2005), www.justice.gov.za/branches/gender/gender.html.
- ONU Mujeres, *Portal de presupuestación sensible al género*, http://www.gender-budgets.org/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=586.
- UNIFEM y NGLS, *Cerrando la brecha: Financiando la igualdad de género* (Nueva York: Naciones Unidas, 2008).

EJEMPLOS DE EVALUACIONES DE GÉNERO DE INSTITUCIONES DEL SECTOR DE SEGURIDAD

- Burns, J. y Hanson, M., *Revisión del avance en la integración de género en la fuerza de defensa de Nueva Zelanda* (Wellington: NZDF, 2005).
- DCAF, 'Autoevaluación de la policía sobre el reclutamiento y la retención de mujeres', en *Reforma del sector de género y seguridad: Ejemplos desde el suelo* (Ginebra: DCAF, 2011).
- Fuerza de Defensa de Nueva Zelanda y Comisión de Derechos Humanos de Nueva Zelanda, *Informe de la auditoría de integración de género de la Fuerza de Defensa de Nueva*

Zelanda (Informe Burton) (Wellington: NZDF, 1998).

Departamento de Justicia y Desarrollo Constitucional de Sudáfrica, *Inclusión transversal de los asuntos de género, informe de evaluación e informe de evaluación de necesidades* (Pretoria: DJCD, 2005), www.justice.gov.za/branches/gender/gender.html.

SOBRE PLANIFICACIÓN DE ACCIONES

Interaction, *Manual de auditoría de género* (Washington, DC: Interaction, 2010).

Rao, A., Stuart, R. y Kelleher, D., *Género en el trabajo: Cambio organizacional para la igualdad* (Washington, DC: Género en el trabajo, 1999).

Valasek, K., *Asegurando la igualdad, generando la paz: políticas y planificación sobre mujeres, paz y seguridad* (Santo Domingo: UN-INSTRAW, 2006).

EJEMPLOS DE PLANES DE ACCIÓN DE GÉNERO EN INSTITUCIONES DEL SECTOR DE SEGURIDAD

Ministerio de Defensa de los Países Bajos, 'ActiePlan Gender' (Plan de acción para cuestiones de género 2004–2010), http://www.iiav.nl/epublications/2004/Actieplan_Gender.pdf; 'Genderforce' (2006), <http://www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/brochures/2006/09/29/genderforce-engelse-versie/genderforce-en.pdf>.

Plan de acción de género de la Junta Directiva de la Policía de Irlanda del Norte 2008, http://www.psnl.police.uk/final_gender_action_plan.pdf.

Plan de acción de género de la Policía de Kent (Inglaterra) 2010–2013, http://www.kent.police.uk/about_us/diversity/attachments/GES%20Action%20Plan%202010-13.pdf.

Departamento de Justicia escocés, plan de acción para el deber de igualdad de género, <http://www.scotland.gov.uk/Publications/2007/03/30095002/22>.

Esquema de igualdad de género del servicio de prisiones escocés, 2007, <http://www.sps.gov.uk/EqualityandDiversity/gender.aspx>.

Esquema de igualdad de género de la policía de Surrey (Inglaterra), 2007–2010, http://www.surrey.police.uk/gender_equality_scheme.pdf.

Reino Unido Esquemas de igualdad y diversidad 2008–2011 que incorporan a las fuerzas armadas, un Ministerio de Defensa más amplio y a la policía del Ministerio de Defensa, <http://www.mod.uk/NR/rdonlyres/98E4EAB6-CE02-4F39-9EF2-17DD054C5905/0/eqdivschemes20082011.pdf> (ver el plan de acción de las fuerzas armadas en el A-23, el plan de acción de género departamental más amplio en el B-29 y el plan de acción de género de la policía del Ministerio de Defensa en el C-45).



APÉNDICES



APÉNDICE 1: EJEMPLOS DE VIOLENCIA DE GÉNERO

Violencia doméstica (También llamada violencia familiar o violencia de pareja íntima)

Femicidio

Aborto forzado

Embarazo forzado

Esterilización forzada

Prácticas tradicionales dañinas:

- Delitos contra mujeres cometidos en nombre del 'honor'
- Violencia vinculada con la dote
- Matrimonio temprano
- Mutilación genital femenina
- Infanticidio femenino
- Matrimonio forzado
- Preferencia por hijos hombres

Incesto

Acoso sexual y violencia en el lugar de trabajo, instituciones educativas y deportes

Violencia sexual:

- Prostitución forzada
- Violación grupal
- Violación
- Abuso sexual
- Explotación sexual
- Esclavitud sexual

Acecho

Trata de personas

Violencia contra la niñez (niñas y niños):

- Castigo corporal
- Violencia mental
- Abandono o trato negligente
- Violencia física
- Abuso y explotación sexual
- Tortura y trato o castigo inhumano o degradante

El hecho de que estas formas de violencia de género sean delitos según leyes nacionales varía de país a país y puede que se utilice diferente terminología para describir estos actos de violencia de género.

Referencias útiles de definiciones internacionales de violencia de género

Comité de los Derechos del Niño, Observación General No. 13 (2011), 'Artículo 19: Derecho del niño a no ser objeto de ninguna forma de violencia', 21 de marzo de 2011, CRC/C/GC/13.

Corte Penal Internacional, Elementos de los crímenes, 9 de septiembre de 2002, ICC-ASP/1/3(parte II-B).

Paulo Sérgio Pinheiro, Experto independiente para el estudio del Secretario General de

las Naciones Unidas sobre la violencia contra los niños, Informe mundial sobre la violencia contra los niños y niñas (Ginebra: ATAR Roto Presse, 2006).

Asamblea General de las Naciones Unidas, Informe del Secretario General, 'Estudio a fondo sobre todas las formas de violencia contra la mujer', 6 de julio de 2006, A/61/122/Add.1.

Asamblea General de las Naciones Unidas, Resolución 48/104, 'Declaración sobre la eliminación de la violencia contra la mujer', 20 de diciembre de 1993.



APÉNDICE 2 : MUESTRA DE PLAN DE TRABAJO PARA AUTOEVALUACIÓN DE GÉNERO

Su organización puede ya tener una herramienta para la planificación que puede utilizarse para su autoevaluación de género. Hacerlo puede tener la ventaja de que el personal ya comprende cómo funciona la herramienta de planificación.

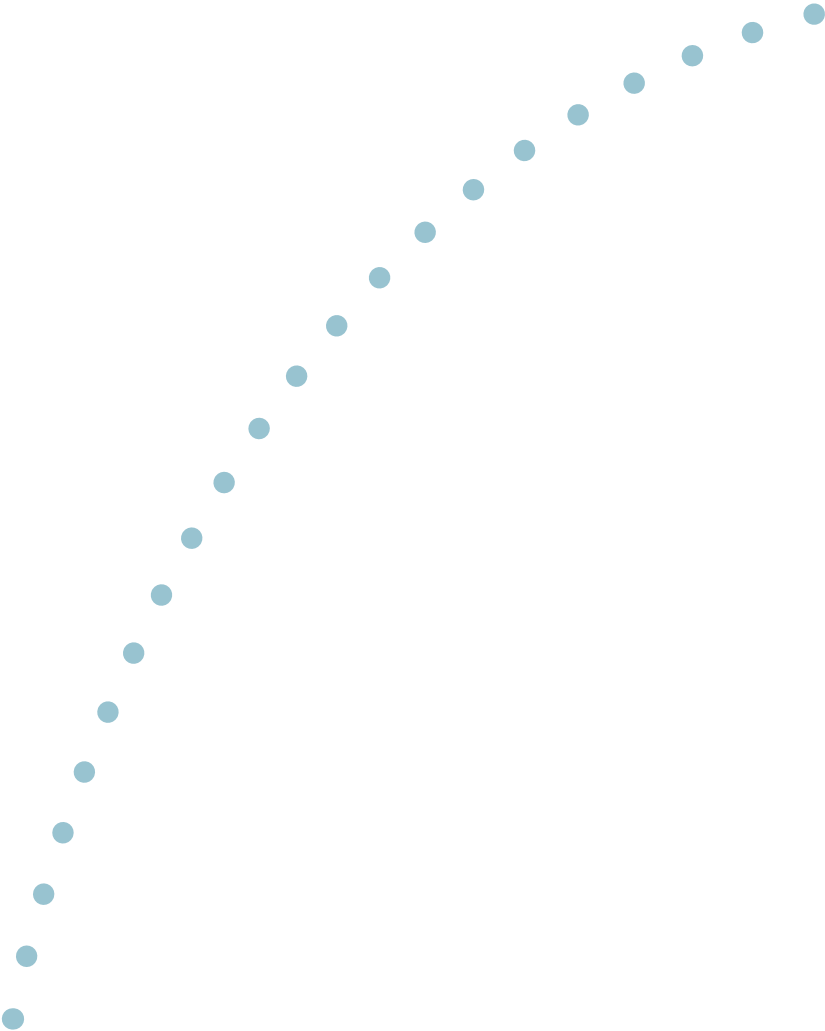
Este plan de trabajo está adaptado de uno desarrollado por una institución del sector de seguridad para una autoevaluación de género real. Se proporciona como ejemplo de cómo un grupo de trabajo de autoevaluación podría planificar cada parte del proceso, incluyendo considerar los riesgos, adaptar la evaluación, recolectar información, desarrollar el informe de la evaluación y desarrollar un plan de acción de género. En este ejemplo, la institución del sector de seguridad trabajó con un consultor externo, por lo que las responsabilidades están asignadas entre la institución y el consultor.

ISS = institución del sector de seguridad

Objetivo	Actividad	Producto	Fecha límite	Responsabilidad de la ISS	Responsabilidad del consultor	Indicadores y medios de verificación (MdV)	Riesgos y respuestas
1. . <i>Determine las buenas prácticas actuales, brechas y necesidades respecto al género en la ISS</i>	Desarrolle y realice una encuesta	Compilación de datos de la encuesta, incluidos en el informe de evaluación	31 de julio: Finalice ambas encuestas 24 de agosto: Resultados de encuesta compilados 25 de septiembre: Resultados analizados	1. Elabore encuestas preliminares 2. Distribuya y reúna resultados de encuesta 3. Compile resultados de encuesta 4. Analice conjuntamente resultados 5. Revise el análisis de encuesta 6. Integre el análisis de encuesta al informe de evaluación	1. Proporcione retroalimentación sobre encuestas preliminares 2. Analice resultados de manera conjunta 3. Elabore análisis de encuestas preliminares	1. Datos pertinentes recolectados sobre buenas prácticas, brechas y necesidades con respecto al género en la ISS MdV: Resultados de encuesta compilados, informes de recolección de datos 2. Datos pertinentes analizados y traducidos a documentos de políticas útiles MdV: Informe de evaluación	1. Falta de voluntad política <i>Respuesta:</i> Actualizaciones y consultas regulares con la junta directiva; declaración de apoyo del presidente 2. Bajo nivel de devolución de encuestas <i>Respuesta:</i> Declaración de apoyo del presidente; contacto y seguimiento por medio de correo electrónico o teléfono
	Entrevistas	Compilación de información de entrevistas, incluida en el informe de evaluación	29 de julio: Elabore la lista preliminar de entrevistados y la lista de preguntas de entrevista a intercambiarse por retroalimentación Agosto: Entrevistas	1. Elabore la lista preliminar de entrevistados 2. Finalice las preguntas de la entrevista 3. Realice entrevistas y compile información	1. Elabore las preguntas preliminares de la entrevista 2. Retroalimentación sobre la lista de entrevistados		
	Discusiones de grupo focal	Informe de grupo focal, incluido en informe de evaluación	5 de agosto: Elabore preguntas preliminares de grupo focal Septiembre: Grupos focales con personal Octubre: Grupos focales con estudiantes	1. Finalice preguntas de grupos focales 2. Realice grupos focales conjuntamente 3. Revise informe de grupo focal	1. Elabore preguntas preliminares de grupo focales 2. Realice grupos focales de manera conjunta 3. Elabore informe preliminar de grupo focal (2,500 palabras)		
	Revisión de políticas y procedimientos, incluyendo recursos humanos	Informe, incluido en informe de evaluación	5 de agosto: Elabore lista de verificación preliminar 28 de agosto: Elabore informe preliminar Septiembre: Informe final	1. Realice revisión 2. Elabore informe preliminar (2,500 palabras)	1. Elabore lista de verificación preliminar 2. Retroalimentación sobre informe preliminar		
	Elabore informe de evaluación preliminar	Informe de evaluación	5 de agosto: Consultor presenta el bosquejo preliminar del informe 18 de agosto: Versión final del bosquejo Septiembre: La ISS elabora el informe Octubre: Informe final	1. Bosquejo preliminar conjunto del informe de evaluación 2. Informe de evaluación preliminar 3. Finalice el informe de evaluación	1. Bosquejo preliminar conjunto del informe de evaluación 2. Revisión y edición del informe de evaluación		

Objetivo	Actividad	Producto	Fecha límite	Responsabilidad de la ISS	Responsabilidad del consultor	Indicadores y medios de verificación (MdV)	Riesgos y respuestas
Desarrollo de un plan de acción de género	Taller de plan de acción de género	Plan de acción de género	Septiembre: Elabore la agenda y lista de participantes preliminares Octubre: Taller	1. Elabore la lista de participantes del taller preliminar 2. Revise la agenda del taller 3. Facilite el taller de manera conjunta 4. Presente el plan de acción preliminar a la junta directiva para insumos y aprobación	1. Elabore la agenda del taller preliminar 2. Revise la lista de participantes 3. Facilite el taller de manera conjunta	1. Plan de acción de género desarrollado de manera participativa MdV: Lista de personas consultadas Documentación de proceso de desarrollo de plan de acción 2. Plan de acción de género adoptado MdV: Declaración del presidente	1. Falta de voluntad política Respuesta: Reuniones individuales con personal de alto nivel

NB: Prevea unas líneas en el presupuesto para la restauración y el transporte de las personas involucradas en la autoevaluación de género.





APÉNDICE 3: CONSEJOS PARA REALIZAR ENTREVISTAS⁹

La preparación es clave para realizar una entrevista de manera exitosa. El entrevistador debe asegurarse de estar bien preparado. Antes de la entrevista, el entrevistador debe:

- preparar el ambiente de la entrevista (oficina o sala de reuniones) y eliminar distracciones, llamadas de teléfono o citas en el mismo horario
- revisar las preguntas de la entrevista para asegurarse que sean sensibles con respecto a la posición del entrevistado en la jerarquía de la institución y formularlas en función de ello.

Los siguientes pasos aseguran un sentido de dirección y control durante la entrevista.

Qué hacer	Cómo hacerlo
1. Desarrollar afinidad	• Romper el hielo con temas apropiados y no amenazantes • Ser amistoso, pero evitar el exceso de conversación superficial • Presentar la agenda/horario de la entrevista • Hacer saber al entrevistado que tomará notas
2. Control de la entrevista	• Prevenir divagar y discusiones no relacionadas • Asegurarse de que el entrevistado responda a sus preguntas • Utilizar el silencio en lugar de evitarlo: ¡Deje a la persona pensar!
3. Recabar información	• Utilizar una variedad de preguntas y tipos de preguntas • No hablar menos del 10% y no hablar más del 25% del tiempo • Reformular las preguntas si las respuestas no están claras • Ser honesto con sus preguntas
4. Buscar una imagen balanceada	• Evitar tener una imagen unilateral de la situación • Hacer preguntas para tener una imagen balanceada • Preguntar por fortalezas y debilidades, aspectos positivos y negativos
5. Tomar notas	• Obtener ideas/información clave y llenar los detalles posteriormente
6. Abordar preguntas	• Asegurarse de que da suficiente información para aclarar • No responder a preguntas si siente que son inapropiadas
7. Cerrar la entrevista	• Discutir los siguientes pasos en la autoevaluación de género • Dar un marco temporal para el contacto futuro • Dejar la puerta abierta para buscar mayor aclaración en caso de necesitarse
8. Completar sus notas	• Justo después de la entrevista, completar sus notas para registrar ejemplos, anécdotas o cualquier área que necesite mayor investigación

⁹ Adaptado de la OIT, Manual para facilitadores de auditorías de género (Ginebra: OIT, 2007) pp. 39–40..



APÉNDICE 4 : MUESTRAS DE DIRECTRICES PARA GRUPO FOCAL¹⁰

1. INTRODUCCIÓN: OBJETIVOS DE LA AUTOEVALUACIÓN DE GÉNERO

La institución está realizando una autoevaluación de género. Esto tiene como propósito hacer que la institución sea más sensible al género, reflexionando sobre lo que se está haciendo bien y lo que se puede mejorar. La autoevaluación observa cómo la institución está trabajando en una diversidad de factores:

- Eficacia del desempeño
- Leyes, políticas y planificación
- Relaciones comunitarias
- Rendición de cuentas y supervisión
- Personal
- Cultura institucional

Para realizar la autoevaluación institucional hemos trabajado en distintos niveles:

- Revisión de la documentación
- Cuestionarios
- Entrevistas
- Visitas de campo.

2. OBJETIVO DEL GRUPO FOCAL

Tener la oportunidad de poner sobre la mesa algunos temas con respecto a las relaciones y estructuras de género dentro de la institución y cómo el género se aborda en los servicios que la institución provee a la comunidad.

3. VARIOS EJERCICIOS CORTOS PARTICIPATIVOS (EN TIEMPO DISPONIBLE)

3i. ¿Los temas de género más importantes en el país hoy?

- Lista
- Clasificación

3ii. Política de género de la institución :

- Definiciones de género e inclusión transversal de los asuntos de género
- Aclaración de la inclusión transversal de los asuntos de género →
 - o Objetivo – igualdad de género
 - o Estrategia
 - ✓ Asegurar que las necesidades e intereses tanto de mujeres como de hombres estén integrados a la prestación de servicios y operaciones
 - ✓ Empoderar a mujeres por medio de la participación y en la toma de decisiones
 - o Resultado – equidad de género y empoderamiento de las mujeres

4 DISCUSIÓN SOBRE SENSIBILIDAD DE GÉNERO Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Ejercicio de 'fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas' (FODA) para explorar:

- Principales fortalezas institucionales para ser sensible al género en la prestación de servicios
- Principales debilidades al ser sensible al género en la prestación de servicios
- Principales oportunidades que podemos aprovechar
- Principales limitaciones que necesitamos superar

5. DISCUSIÓN SOBRE GÉNERO Y CULTURA INSTITUCIONAL

Discusión facilitada sobre las siguientes preguntas:

- ¿Qué temas de género cree que son importantes dentro de la institución misma?
- ¿Cómo son las relaciones laborales entre hombres y mujeres?
- ¿Por qué no hay más mujeres en los puestos de trabajo más altos?

6. DISCUSIÓN ABIERTA

...

¹⁰ Estas directrices fueron adaptadas de Moser, C., Introducción a la metodología para auditorías de género: Su diseño e implementación en el DFID Malawi (Londres: Instituto de Desarrollo en el Extranjero, 2005), pp. 32–33.



APÉNDICE 5: PLANTILLA DE MUESTRA DE INFORME DE AUTOEVALUACIÓN DE GÉNERO¹¹

Tabla de Contenido

Resumen ejecutivo – resalta los principales puntos del informe, incluyendo antecedentes, metodología y procesos, así como las principales conclusiones y recomendaciones

Reconocimientos a las personas fundamentales en promover u organizar la autoevaluación, así como en realizarla

Lista de abreviaturas y acrónimos

Introducción – propósito de la autoevaluación e informe institucionales, antecedentes de la autoevaluación, incluyendo datos y proceso

Metodología – cómo se diseñó la evaluación, cómo se recolectó y se analizó la información

Principales hallazgos bajo cada tema, incluyendo fortalezas y desafíos:

- Eficacia del desempeño
- Leyes, políticas y planificación
- Relaciones comunitarias
- Rendición de cuentas y supervisión
- Personal
- Cultura institucional

Buenas prácticas – éstas pueden estar incluidas bajo hallazgos, pero puede ser útil crear una sección separada para resaltarlas

Recomendaciones – si los términos de referencia de la evaluación prevén hacer recomendaciones

Anexos – incluir lista de documentos revisados, lista de entrevistados, lista de grupos focales realizados, copia de los cuestionarios utilizados

¹¹ Adaptado de la OIT, Manual para facilitadores de auditorías de género (Ginebra: OIT, 2007), p. 142.



APÉNDICE 6: PLANTILLA DE MUESTRA PARA UN PLAN DE ACCIÓN DE GÉNERO¹²

Puede ser que su organización ya esté utilizando una herramienta para planificación de acción que puede adaptarse a su plan de acción de género. Hacerlo tendría la ventaja de que el personal ya comprende cómo funciona la herramienta de planificación y podría ya haber algunos sistemas establecidos para el monitoreo y elaboración de informes de progreso.

Esta plantilla de plan de acción de género se proporciona como ejemplo de los elementos que deben incluirse en un plan de acción de género. Puede adaptarse de acuerdo con las necesidades de su organización.

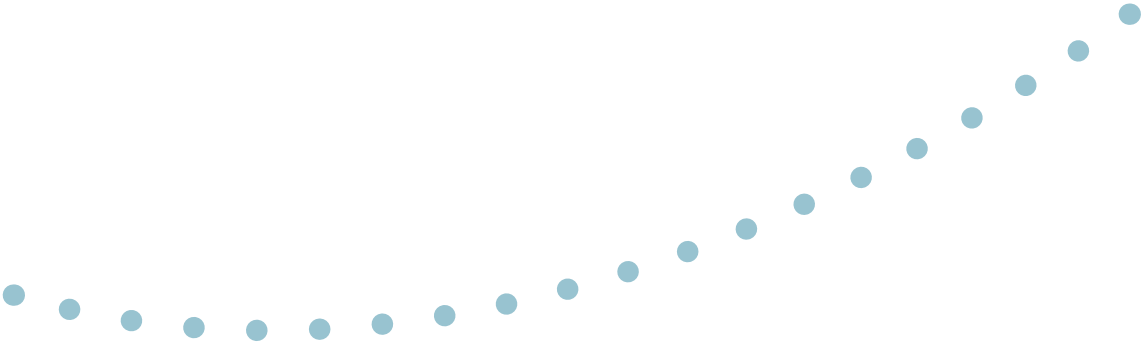
Plan de Acción de Género								
Autorizado por: Fecha: A revisarse el:								
Área de trabajo	Actividades [muestra]	Cuándo	Dónde	Parte responsable	Con quién	Recursos	Monitoreo y elaboración de informes	Evaluación
<i>Eficacia del desempeño</i>	Lograr el 100% del seguimiento de quejas de violencia doméstica	Para el final del 4to trimestre de 2012	Todas las oficinas	Jefe de más alto nivel	Unidad de capacitación, organizaciones comunitarias	Tiempo núcleo, materiales	Trimestralmente; reunión de jefes de más alto nivel	Datos sobre seguimiento de quejas
<i>Leyes, políticas y planificación</i>	Crear equipo interdepartamental de género con términos de referencia (TdR)	Enero 2012	Todas las oficinas	Directores de departamento regionales y nacionales	Recursos humanos	Tiempo núcleo	Mensualmente; reunión de directores de departamento	TdR aprobados
	Actualización de la política de género	1er trimestre 2012	Sede central	Equipo de género	Oficiales de igualdad, recursos humanos, juntas de enlace comunitario	Tiempo núcleo, materiales, fondos	Mensualmente; sesión informativa de género a directores nacionales de departamento	Política aprobada
<i>Relaciones comunitarias</i>	Incluir a representantes de las organizaciones de mujeres en juntas de enlace comunitario	Febrero-marzo 2012	Todas las oficinas	Equipos de enlace comunitario	Organizaciones comunitarias	Tiempo núcleo, fondos, viajes, logística	Mensualmente; sesión informativa con enlace comunitario para directores nacionales de departamento	Invitaciones emitidas Capacitación de inducción completada
<i>Rendición de cuentas y supervisión</i>	Desarrollar procedimiento para quejas e investigación de acoso sexual	1er trimestre de 2012	Sede central	Recursos humanos	Equipo de género, oficiales de igualdad	Tiempo núcleo	Mensualmente; sesión informativa de recursos humanos para directores nacionales de departamento	Quejas aprobadas y procedimiento de investigación de acoso sexual
<i>Personal</i>	Revisar las estrategias de reclutamiento para desarrollar metas y estrategias para mejorar el reclutamiento femenino	1ro y 2do trimestres de 2012	Sede central	Recursos humanos	Equipo de género, oficiales de igualdad	Tiempo núcleo, materiales, fondos	Mensualmente; sesión informativa de recursos humanos para directores nacionales de departamento	Metas de reclutamiento femenino establecidas, materiales de reclutamiento y estrategias revisadas
	Publicar política sobre administración de trabajadoras embarazadas	3ro y 4to trimestres de 2012	Sede central	Recursos humanos	Equipo de género	Tiempo núcleo	Mensualmente; sesión informativa de recursos humanos para directores nacionales de departamento	Política aprobada
<i>Cultura institucional</i>	Capacitar a todos los instructores de inducciones sobre género	1ro y 2do trimestres de 2012	Todos los centros de capacitación	Unidad de capacitación	Equipo de género, organizaciones comunitarias	Tiempo núcleo, materiales, fondos, viajes, logística, consultores	Trimestralmente; sesiones informativas de capacitación para directores nacionales y regionales de departamento	Informes de capacitación

¹² Esta plantilla de plan de acción de género fue adaptada de: InterAction, Manual de auditoría de género (Washington, DC: Interaction, 2010), p. 54.



APÉNDICE 7: PLANTILLA DE MUESTRA PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN SOBRE CAPACITACIÓN

Título de módulo de capacitación [muestra]	Objetivos de capacitación	Participantes de capacitación	Instructores	Materiales de capacitación	Duración (minutos)	Personas de recursos externos
RCSNU 1325 y 1820	Explicar el contenido de SCR; implicaciones operativas	Oficiales	Asesor de género	Notas de instructores, folletos	120	Académicos universitarios
Explotación y abuso sexual	Explicar códigos de conducta aplicables	Todos los niveles	Instructores de operaciones para el mantenimiento de la paz	Notas de instructores, ejercicios de estudios de caso	60	ONG contra la trata de personas
Análisis de género en operaciones	Enseñanza de técnicas de análisis de género; aplicación práctica en evaluación de seguridad, inteligencia	Oficiales	Asesor de género	Notas de instructores, ejercicios de estudios de caso	60	-





ANEXO 1: EVALUACIÓN DE ESTA GUÍA

Valoramos su retroalimentación sobre esta guía de autoevaluación – la forma en que la usó, si le resultó útil y qué sugeriría cambiar. Tenemos la intención de publicar una versión actualizada de esta guía si la retroalimentación indicara la necesidad.

Estamos interesados en sus respuestas a algunas o todas de las siguientes preguntas.

- 1) ¿Con qué tipo de institución utilizó la guía de autoevaluación?
 - ☐ Fuerzas armadas
 - ☐ Policía
 - ☐ Justicia
 - ☐ Otra (por favor especifique)
- 2) ¿Qué esperaba obtener del proceso de evaluación?
- 3) ¿Qué estructuras fueron establecidas para realizar la evaluación?
- 4) ¿La información introductoria en los Capítulos 1 y 2 fue adecuada y útil?
- 5) ¿Siguió el proceso de ocho etapas? Si no lo hizo, ¿qué etapas dejó fuera y por qué razón?
- 6) ¿Cómo adaptó el proceso de evaluación?
- 7) ¿Qué técnicas utilizó para recolectar información? Por ejemplo:
 - a. revisión de documentos
 - b. entrevistas a informantes clave
 - c. cuestionarios
 - d. discusiones de grupos focales
 - e. visitas a sitios
 - f. entrevistas a grupos comunitarios
 - g. mini encuesta
 - h. encuesta integral
 - i. cualquier otro método.

¿Como analizó la información recabada y escribió su informe?

¿Le pareció que alguna de las preguntas no era clara?

¿Hubo alguna dimensión para la cual no pudo obtener la información adecuada? ¿Por qué no?

¿Hubo problemas que no fueron incluidos en la guía de autoevaluación que le parecieron importantes?

¿Hubo problemas incluidos en la guía de autoevaluación que en su opinión no deberían incluirse?

¿Cuál ha sido el impacto de la evaluación? ¿Qué seguimiento ha habido?

¿Qué revisiones sugeriría que hiciéramos a la guía de autoevaluación?

Puede enviar sus comentarios por correo electrónico a gender@dcaf.ch o por correo postal a:

Megan Bastick
 Investigadora de Género y Seguridad
 DCAF - El Centro de Ginebra para la Gobernanza del Sector de Seguridad
 BP 1360
 CH-1211 Ginebra
 Suiza

