

# Formación en materias de género para el personal del Sector de la Seguridad:

Buenas prácticas y lecciones aprendidas

Toiko Tönisson Kleppe





# Formación en materias de género para el personal del Sector de la Seguridad:

## Sector de la Seguridad:

Buenas prácticas y lecciones aprendidas

Toiko Tõnisson Kleppe

### Acerca de la autora

Toiko Tõnisson Kleppe es experta asociada del Programa de Género, Paz y Seguridad del Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación para la Promoción de la Mujer (INSTRAW) ahora ONU Mujeres. En la actualidad coordina el proyecto relativo a la aplicación de la resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas en Somalia, que se desarrolla desde Italia. Antes incorporarse al INSTRAW ahora ONU Mujeres, Toiko trabajó para la embajada noruega en Roma y desarrolló una activa labor en la política nacional de Suecia. Posee un máster en Violencia, Conflicto y Desarrollo por la Escuela de Estudios Orientales y Africanos (SOAS) de la Universidad de Londres y es Licenciada en Relaciones Internacionales y Derechos Humanos por la Universidad de Padua (Italia).

### Editores

Megan Bastick y Kristin Valasek, DCAF

### Agradecimientos

Queremos expresar nuestro agradecimiento a las personas siguientes por los valiosos comentarios que aportaron a los diversos borradores de esta herramienta: Hilary Anderson, Megan Bastick, Martin Bohnstedt, Charlie Carpenter, Shobha Gautam, Charlotte Isaksson, Minna Lyytikäinen, Angela Mackay, Janah Ncube, Nicola Popovic, Nadine Puechguirbal, Deborah Rubin, Anette Sikka, Gry Tina Tinde y Kristin Valasek. Además, queremos agradecer a Benjamin Buckland, Anthony Drummond y Mugiho Takeshita su asistencia en la edición, y a Anja Ebnöther por las orientaciones que nos proporcionó a lo largo del proyecto.

### Caja de herramientas sobre el género y la reforma del sector de la seguridad

Esta Herramienta sobre Formación en materias de Género para el personal del Sector de la Seguridad: Buenas prácticas y lecciones aprendidas forma parte de una caja de herramientas sobre el género y la reforma del sector de la seguridad. La caja de herramientas está diseñada para proporcionar una introducción práctica a las cuestiones de género a los profesionales y responsables de la formulación de políticas de reforma del sector de la seguridad. Consta de las 12 Herramientas siguientes y sus correspondientes Notas Prácticas:

1. Género y reforma del sector de la seguridad
  2. Género y reforma de las fuerzas policiales
  3. Género y reforma del sector de la defensa
  4. Género y reforma del sector de la justicia
  5. Género y reforma penal
  6. Género y gestión de fronteras
  7. Género y supervisión parlamentaria del sector de la seguridad
  8. Género y elaboración de políticas de seguridad nacional
  9. Género y control del sector de la seguridad por parte de la sociedad civil
  10. Género y empresas militares y de seguridad privadas
  11. Género y evaluación, seguimiento y valoración de la reforma del sector de la seguridad
  12. Formación en materias de género para el personal del sector de la seguridad
  13. Aplicación de las Resoluciones sobre Mujer, Paz y Seguridad en la Reforma del Sector de Seguridad
- Anexo sobre leyes e instrumentos internacionales y regionales

Este documento es una traducción al idioma español de un documento previamente publicado por el antiguo INSTRAW (ahora ONU Mujeres), DCAF y OSCE/OIDDH. Las instituciones agradecen el apoyo prestado por el Ministerio de Asuntos Exteriores de Noruega para la elaboración de la caja de herramientas.

### DCAF

El Centro de Ginebra para el Control Democrático de las Fuerzas Armadas (DCAF) promueve la buena gobernanza y la reforma del sector de la seguridad. El Centro lleva a cabo investigaciones sobre buenas prácticas, fomenta el desarrollo de normas adecuadas a escala nacional e internacional, formula recomendaciones sobre políticas, presta asesoramiento en los países y ejecuta programas de asistencia. Entre los socios del DCAF figuran gobiernos, parlamentos, la sociedad civil, organizaciones internacionales y entidades del sector de la seguridad, como la policía, el poder judicial, los organismos de inteligencia, los servicios de seguridad de fronteras y las fuerzas armadas.

### OSCE/OIDDH

La Oficina de Instituciones Democráticas y Derechos Humanos (OIDDH) es la principal institución de la Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa (OSCE) para la defensa de la dimensión humana de la seguridad: un concepto muy amplio que incluye la protección de los derechos humanos; el desarrollo de sociedades democráticas haciendo hincapié en las elecciones, el establecimiento de instituciones y la gobernanza; el fortalecimiento del Estado de derecho; y la promoción del respeto y el entendimiento mutuo entre las personas así como entre las naciones. La OIDDH contribuyó a la elaboración de la caja de herramientas.

### ONU Mujeres (antiguamente el UN-INSTRAW)

En julio de 2010, la Asamblea General de las Naciones Unidas creó ONU Mujeres, la Entidad de la ONU para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer. Al hacerlo, los Estados Miembros de la ONU dieron un paso histórico en la aceleración de los objetivos de la Organización en materia de igualdad de género y de empoderamiento de la mujer. La creación de ONU Mujeres formó parte de la reforma de la ONU, al reunir los recursos y mandatos para obtener un mayor impacto. Fusiona y seguirá el importante trabajo de cuatro componentes del sistema de la ONU, con el fin de centrarse exclusivamente en la igualdad y el empoderamiento de las mujeres.

Copyright de la imagen de portada: © Fototeca de las Naciones Unidas (Martine Perret, 2012).

© DCAF, OSCE/OIDDH e INSTRAW, ahora ONU Mujeres, 2008. Todos los derechos reservados.

ISBN 978-92-9222-074-7

Citar como: Toiko Tõnisson Kleppe. "Formación en materia de género para el personal del Sector de la Seguridad: Buenas prácticas y lecciones aprendidas." Caja de herramientas sobre el género y la reforma del sector de la seguridad. Eds. Megan Bastick y Kristin Valasek. Ginebra: © DCAF, OSCE/OIDDH e INSTRAW ahora ONU Mujeres, 2008. Impresión: SRO-Kundig.

# ÍNDICE

|   |            |
|---|------------|
| <b>Acrónimos</b>  | <b>iii</b> |
| <b>1. Introducción</b>  | <b>1</b>   |
| <b>2. Definición del concepto de capacitación de género para el personal del sector de la seguridad</b> | <b>1</b>   |
| <b>3. Importancia de la capacitación de género para el personal del sector de la seguridad</b>          | <b>2</b>   |
| 3.1 Prestación eficaz de servicios de seguridad y judiciales.....                                       | 2          |
| 3.2 Entornos de trabajo productivos y no discriminatorios.....  | 2          |
| 3.3 Evitar las violaciones de los derechos humanos.....   | 3          |
| <b>4. Cómo capacitar al personal del sector de la seguridad en cuestiones de género</b>                 | <b>3</b>   |
| 4.1 Planificación y preparación de la capacitación de género.....                                       | 4          |
| <i>Cómo obtener el apoyo de los altos mandos para la capacitación de género</i> .....                   | 4          |
| <i>¿Cómo debería llevarse a cabo un análisis de género previo a la capacitación?</i> .....              | 4          |
| <i>Adaptación de la capacitación de género a diferentes contextos y tipos de participantes</i> .....    | 5          |
| <i>¿Quién debería impartir la capacitación de género?</i> .....   | 6          |
| <i>Formación de formadores sobre género</i> .....   | 7          |
| 4.2 Impartición de la capacitación de género.....   | 7          |
| <i>Estructura y contenido de la capacitación de género</i> .....  | 7          |
| <i>Integración del género en la capacitación del personal del sector de la seguridad</i> .....          | 11         |
| <i>Duración de la capacitación de género</i> .....  | 11         |
| <i>Pedagogía de la capacitación de género</i> .....   | 12         |
| <i>Materiales didácticos</i> .....  | 13         |
| 4.3 Evaluación de la capacitación de género.....  | 14         |
| <i>¿Evaluadores internos o externos?</i> .....  | 14         |
| <i>Evaluación de la capacitación de género utilizando la metodología de Kirkpatrick</i> .....           | 14         |
| <i>Indicadores</i> .....  | 15         |
| <i>Retos de la evaluación de la capacitación de género</i> .....  | 15         |
| 4.4 Seguimiento de la capacitación de género.....   | 16         |
| <b>5. Principales recomendaciones</b>   | <b>17</b>  |
| <b>6. Recursos adicionales</b>  | <b>18</b>  |

## ACRÓNIMOS

|                   |  |
|-------------------|--|
| <b>OSC</b>        | Organización de la sociedad civil  |
| <b>DCAF</b>       | Centro de Ginebra para el Control Democrático de las Fuerzas Armadas   |
| <b>DDR</b>        | Desarme, desmovilización y reintegración   |
| <b>DFAIT</b>      | Departamento de Asuntos Exteriores y Comercio Internacional (Canadá)   |
| <b>DFID</b>       | Departamento de Desarrollo Internacional (Reino Unido)   |
| <b>GBV</b>        | Violencia de género  |
| <b>CICR</b>       | Comité Internacional de la Cruz Roja (Suiza)   |
| <b>LGBT</b>       | Lesbianas, gays, bisexuales y transgéneros   |
| <b>MINUSTAH</b>   | Misión de las Naciones Unidas para la Estabilización en Haití  |
| <b>NEPAD</b>      | Nueva Alianza para el Desarrollo de África   |
| <b>ONG</b>        | Organización no gubernamental  |
| <b>OSCE/OIDDH</b> | Oficina de Instituciones Democráticas y Derechos Humanos de la Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa |
| <b>OAP</b>        | Operaciones de apoyo a la paz  |
| <b>EAS</b>        | Explotación y abuso sexuales   |
| <b>RSS</b>        | Reforma del sector de la seguridad   |
| <b>FF</b>         | Formación de formadores  |
| <b>DOMP</b>       | Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz de las Naciones Unidas  |
| <b>INSTRAW</b>    | Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación para la Promoción de la Mujer, ahora ONU Mujeres               |
| <b>Res. 1325</b>  | Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas sobre las mujeres, la paz y la seguridad (2000)          |
| <b>EE. UU.</b>    | Estados Unidos de América  |

# Formación en materias de género para el personal del sector de la seguridad: Buenas prácticas y lecciones aprendidas

## 1 Introducción

*"Cuando las personas poseen una experiencia sólida sobre cómo integrar la perspectiva de género en su trabajo y la diferencia que esto supone, pueden convertirse en defensores y poderosos impulsores del cambio".*

Sanam Anderlini<sup>1</sup>

El objetivo de esta herramienta es ofrecer una guía práctica para la preparación, impartición y evaluación de iniciativas de capacitación de género dirigidas al personal del sector de la seguridad. La herramienta incluye una breve descripción de la importancia de la capacitación de género y se centra en proporcionar sugerencias y ejemplos prácticos de buenas prácticas que pueden resultar útiles de cara a futuros programas de capacitación. Está diseñada para el personal de las instituciones del sector de la seguridad, las organizaciones internacionales y regionales y las organizaciones de la sociedad civil dedicadas a la planificación, ejecución o evaluación de programas de capacitación de género dirigidos al personal del sector de la seguridad.

La capacitación de género es un componente esencial de la reforma del sector de la seguridad (RSS), el proceso consistente en crear un sector de la seguridad responsable y participativo que satisfaga los requisitos de gobernanza democrática y prestación eficaz de servicios de seguridad y justicia. La integración de las cuestiones de género en el programa de capacitación estándar del personal del sector de la seguridad, así como la impartición de cursos específicos sobre cuestiones de género (como técnicas para entrevistar a víctimas de la trata de personas o políticas institucionales sobre el acoso sexual) pueden fortalecer la prestación de servicios, ayudar a garantizar la existencia de un entorno de trabajo no discriminatorio y evitar que se produzcan violaciones de los derechos humanos.

Para obtener más información, véase la Herramienta sobre género y reforma del sector de la seguridad

La herramienta está basada en un análisis documental de la bibliografía, los cursos de capacitación y las publicaciones existentes así como en entrevistas personales y en los materiales y la información recopilados durante un debate virtual sobre buenas y malas prácticas en el ámbito de la capacitación de género para el personal del sector de la seguridad, organizado por el UN-INSTRAW, ahora ONU Mujeres, el DCAF y la OSCE/OIDDH en abril de 2007<sup>2</sup>. Las citas expuestas se extrajeron del debate virtual y de una encuesta a los participantes en dicho debate sobre sus experiencias en lo que respecta a la capacitación de género.

## 2 Definición del concepto de capacitación de género para el personal del sector de la seguridad

El término **género** se refiere a los roles y relaciones, los rasgos de personalidad, las actitudes, los comportamientos y los valores particulares que la sociedad asigna a las mujeres y a los hombres. Por lo tanto, hace referencia a diferencias aprendidas entre hombres y mujeres, mientras que el término "sexo" se refiere a las diferencias biológicas que existen entre ambos. Los roles de género varían de forma muy acusada entre las diferentes culturas y en el seno de estas; también pueden cambiar con el paso del tiempo. El género no se refiere simplemente a los hombres o las mujeres, sino a las relaciones entre ellos.

La **transversalización de género** es el proceso de evaluación de las consecuencias para las mujeres y los hombres de cualquier actividad planificada, incluidas las leyes, políticas o programas, en todos los sectores y en todos los niveles<sup>3</sup>.

Véase la Herramienta sobre género y reforma del sector de la seguridad

La capacitación de género es "una actividad de desarrollo de capacidades que persigue incrementar la concienciación, el conocimiento y las aptitudes prácticas sobre las cuestiones de género mediante el intercambio de información, experiencias y técnicas así como a través del fomento de la reflexión y el debate. El objetivo de la capacitación de género es posibilitar que los participantes comprendan los diferentes roles y necesidades sociales de las mujeres y los hombres, se cuestionen los comportamientos, las estructuras y las desigualdades sociales discriminatorios y con sesgo de género y apliquen los nuevos conocimientos adquiridos en su trabajo cotidiano"<sup>4</sup>.

El personal del sector de la seguridad es el personal que trabaja en las instituciones del sector de la seguridad: las fuerzas armadas (incluido el personal de mantenimiento de la paz), la policía, los servicios de inteligencia, los sistemas judiciales y penales, los servicios de gestión de fronteras y las empresas militares y de seguridad privadas. De acuerdo con las definiciones más amplias del sector de la seguridad, este también incluye a los órganos de gestión y supervisión, como los ministerios gubernamentales, los parlamentos y las oficinas de los ombudsmen. La capacitación de género también es muy importante para las organizaciones internacionales y regionales, los países donantes y las organizaciones no gubernamentales que respaldan las iniciativas de reforma del sector de la seguridad.

En el contexto de la reforma del sector de la seguridad, la capacitación de género se basa en el intercambio de experiencias sobre el modo en que el personal y las instituciones del sector de la seguridad pueden ser más sensibles a las necesidades de hombres y mujeres en materia de seguridad y justicia, y sobre cómo mejorar la inclusión y el respeto de los derechos humanos en el sector de la seguridad. La capacitación de género:

- No trata solamente sobre las mujeres, sino que se centra en el género; por lo tanto, también aborda cuestiones relacionadas con los hombres y las masculinidades.
- Va dirigida al personal del sector de la seguridad de ambos sexos, de todos los puestos y rangos.
- Resulta pertinente y necesaria para el personal del sector de la seguridad en todos los contextos, incluidos los países en transición, en desarrollo y desarrollados, así como los que se encuentran en situaciones post-conflicto.

La capacitación de género del personal del sector de la seguridad puede estar basada en metodologías y planes diversos, desde talleres de varios días de duración hasta sesiones de capacitación de una hora. Las cuestiones de género también pueden integrarse en los módulos de capacitación estándares, en lugar de ser objeto de módulos específicos. Dependiendo del contexto y la audiencia específicos, este tipo de capacitación puede englobar una amplia variedad de temas diferentes, como por ejemplo:

- La comprensión de las diferentes necesidades, percepciones y prioridades que presentan los hombres, las mujeres, las niñas, los niños en lo que respecta a la seguridad.
- Leyes, instrumentos y políticas sobre derechos de la mujer y cuestiones de género.
- Análisis presupuestario con perspectiva de género.
- Políticas de lucha contra la explotación y el abuso sexuales.
- Protocolos para atender a las víctimas de la violencia sexual masculinas y femeninas.
- Identificación de las víctimas de la trata de personas.
- Prevención de la discriminación de las personas lesbianas, gais, bisexuales y transgéneros (LGBT).
- Prevención del acoso sexual en el lugar de trabajo.

## 3 Importancia de la capacitación de género para el personal del sector de la seguridad

Junto con otras iniciativas de transversalización del género, como la promoción o el aumento de la

### Cumplimiento de las obligaciones que emanan de las leyes y los instrumentos internacionales

La capacitación de género es necesaria para cumplir las leyes, instrumentos y normas internacionales y regionales referentes a la seguridad y el género. Entre los principales instrumentos figuran los siguientes:

- La Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (1979).
- La Declaración y la Plataforma de Acción de Beijing (1995).
- La Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas sobre las mujeres, la paz y la seguridad (2000).

Para obtener más información, véase el anexo de la caja de herramientas relativo a las leyes e instrumentos internacionales y regionales.

contratación, retención y promoción de personal femenino, la capacitación de género ayuda a mejorar la eficacia de la prestación de servicios de seguridad y judiciales, crea un entorno de trabajo saludable para el personal masculino y femenino y contribuye a evitar que el personal del sector de la seguridad cometa violaciones de los derechos humanos.

### 3.1 Prestación eficaz de servicios de seguridad y judiciales

El sector de la seguridad debe ser capaz de responder a las diferentes necesidades que presentan los hombres, las mujeres, los niños y las niñas en materia de seguridad. Muchas de estas necesidades vienen determinadas por las diferencias que existen en lo que respecta a los roles de género, las normas y los comportamientos. A modo de ejemplo, la violencia de género (incluida la trata de seres humanos, la violencia por parte de la pareja, las agresiones sexuales y la violencia contra las personas gais) representa una de las mayores amenazas para la seguridad humana en todo el mundo. A escala mundial, una de cada tres mujeres es víctima de la violencia de género<sup>5</sup>. Con el fin de prevenir, sancionar y responder eficazmente a este problema, el personal del sector de la seguridad necesita recibir capacitación de género, tanto de naturaleza general como técnica (por ejemplo, sobre cómo entrevistar a víctimas de la trata de personas o perseguir la violencia cometida por la pareja).

Una capacitación de género selectiva, adecuada y constante en el tiempo, que cuestione los estereotipos existentes sobre los hombres y las mujeres, también ayuda al personal del sector de la seguridad a comportarse de forma adecuada y con respeto con el personal civil (hombres, mujeres, niños y niñas). Esto puede mejorar la confianza por parte de los ciudadanos, lo que a su vez incide en la mejora de la eficacia operacional.

### 3.2 Entornos de trabajo productivos y no discriminatorios

La capacitación de género promueve entornos de trabajo no discriminatorios y libres de acoso sexual y discriminación. Entre los costos del acoso sexual desde el punto de vista institucional cabe citar la pérdida de productividad y de moral, el absentismo laboral y el aumento de la rotación del personal. El acoso sexual también dificulta la integración de las mujeres en las instituciones del sector de la seguridad. Según una encuesta realizada por el Departamento de Defensa de los Estados Unidos, el índice de casos de acoso sexual cometidos por personal en activo se redujo entre 1995 y 2002, tanto en el caso de los hombres (pasando de un 46% a un 24%) como en el de las mujeres (8% frente a un 3%)<sup>6</sup>. En torno a un 75% del personal había recibido capacitación sobre el acoso sexual y más del 80% de los hombres y las mujeres señalaron que dicha capacitación era una herramienta útil para luchar contra el acoso sexual<sup>7</sup>.

*"Por lo general, el personal de las Naciones Unidas no es sancionado por ser insensible en lo que respecta a las mujeres, ni siquiera por albergar prejuicios sobre ellas. Parece que lo que impide a muchas personas involucrarse activamente en la causa del género es el temor a poner en peligro su carrera profesional, pues las personas que denuncian casos de discriminación de género se enfrentan al riesgo de sufrir represalias".*

Gry Tina Tinde, Asesora Especial del ACNUR ante el Alto Comisionado sobre Cuestiones de Género<sup>8</sup>

Cuando el personal es sensible al género, el entorno de trabajo mejora en términos de productividad, eficiencia y equidad. A su vez, esto facilita la contratación de mujeres

así como de hombres pertenecientes a grupos minoritarios. De ese modo se consigue una mayor representatividad del sector de la seguridad, puesto que refleja mejor la población a la que pretende servir. Una plantilla más diversa y representativa en el sector de la seguridad puede mejorar la confianza y la colaboración de la población civil.

### 3.3 Evitar las violaciones de los derechos humanos

Por desgracia, existen informes sobre violaciones de los derechos humanos cometidas por personal de las instituciones del sector de la seguridad. Tales violaciones incluyen violencia de género contra mujeres, niñas, hombres y niños. Una estrategia clave para la prevención de este tipo de delitos perpetrados por personal del sector de la seguridad consiste en impartir una capacitación integral en cuyo marco se expongan las responsabilidades de dicho personal en lo referente a la protección y la promoción de los derechos humanos, incluidos los derechos de las mujeres y la lucha contra la violencia de género. A menudo, esta capacitación está diseñada para instruir al personal sobre los códigos de conducta, lo que incluye la descripción de lo que se considera una conducta inaceptable y la explicación de los mecanismos de denuncia y de las medidas disciplinarias aplicables. Por ejemplo, el personal de mantenimiento de la paz suele recibir capacitación sobre la explotación y el abuso sexuales con el fin de prevenir este tipo de violaciones de los derechos humanos. Esta formación mejora sus relaciones con las comunidades locales y, por ende, la seguridad del personal, potenciando los efectos positivos de su labor.

## 4 Cómo capacitar al personal del sector de la seguridad en cuestiones de género

La capacitación de género dirigida al personal del sector de la seguridad debería estar diseñada teniendo en cuenta las necesidades identificadas, las funciones y la experiencia del personal, así como su contexto cultural. Esta sección pretende orientar la planificación y la impartición de la capacitación de género, analizando los pros y los contras de las diversas opciones formativas y exponiendo una serie de buenas prácticas. Está estructurada de acuerdo con el ciclo de capacitación estándar, que consta de cuatro fases: planificación y preparación, ejecución, evaluación y seguimiento. Por consiguiente, la capacitación de género debería ser un proceso constante en forma de bucle, en el que los resultados de las iniciativas existentes aporten información de cara a los nuevos programas de capacitación, fortaleciendo y consolidando de ese modo los avances logrados.



La capacitación de género por sí sola no basta para garantizar la inclusión de la perspectiva de género en el sector de la seguridad. Sin embargo, constituye una herramienta fundamental para transversalizar estas cuestiones, aunque debe formar parte de un plan estratégico que incluya otro tipo de cambios institucionales:

- **Nivel normativo:** por ejemplo, la elaboración y aplicación de un código de conducta, una política sobre el acoso sexual o la reforma de los protocolos existentes de forma que incluyan la perspectiva de género.
- **Nivel estructural:** a través, por ejemplo, de la creación de puntos focales de género o de una dependencia de violencia de género.
- **Nivel programático:** como la adopción de un enfoque comunitario en lo tocante a la acción policial, la creación de una línea de atención telefónica para denunciar casos de acoso sexual o la remisión de las víctimas de la trata de personas a las organizaciones de mujeres.
- **Nivel profesional:** iniciativas dirigidas a favorecer la contratación, retención y promoción de un mayor volumen de personal femenino y de otros grupos insuficientemente representados.

Este tipo de cambios institucionales van acompañados de iniciativas de capacitación de género. Los cambios normativos solo pueden materializarse si el personal recibe una formación adecuada: el efecto de la capacitación de género será muy reducido si no está respaldada por políticas y estructuras sensibles al género.

Antes de sumergirnos en el análisis de las buenas prácticas en el ámbito de la capacitación de género del personal del sector de la seguridad, es importante aprender de los errores cometidos en el pasado. Entre las **malas prácticas** que es preciso evitar en el marco de la planificación, ejecución y evaluación de la capacitación de género figuran las siguientes:

- La falta de adecuación de la capacitación de género a las necesidades, la lengua, el contexto cultural y laboral, la experiencia y los conocimientos previos sobre género de las personas participantes en el curso.
- Presentaciones de carácter académico y con una carga teórica excesiva, o monólogos en los que se proporcionen a los participantes definiciones, teoría y datos sin permitir un debate posterior ni llevar a cabo actividades participativas que posibiliten que los asistentes se involucren en el tema y apliquen los conocimientos adquiridos.
- La utilización de formadores sobre cuestiones de género que utilicen una jerga excesivamente técnica, no estén familiarizados con el contexto profesional de los asistentes, o intimiden o ridiculicen a los participantes en la formación (o permitan que otras personas lo hagan).
- Albergar expectativas poco realistas sobre los conocimientos especializados en materia de género que pueden obtenerse a través de un breve curso. La promoción de una conducta sensible al género exige

#### Recuadro 1

#### La transversalización de género en el sistema penal

*"La capacitación de género debe enmarcarse en un contexto más amplio que englobe otras iniciativas de transversalización de género".*

Olivier Robertson, Oficina Cuáquera ante las Naciones Unidas<sup>9</sup>

In the context of correctional institutions, this means that prisons among other things should be designed specifically for women and not simply adapted to men's prison regimes. Facilities need to be built closer to the home community and contact with family members should not be restricted. Greater gender equality should be achieved when recruiting security sector personnel and institutional policies must be adapted to attract personnel from both sexes.

**Recuadro 2 Programa de orientación en materia de género en Suecia<sup>11</sup>**

Genderforce Sweden puso en marcha un programa de orientación en materia de género consistente en asignar a 12 altos directivos de instituciones del sector de la paz y la seguridad otros tantos orientadores y orientadoras con un amplio conocimiento de las cuestiones relacionadas con la igualdad de género. Entre los participantes en el programa figuraban el jefe de personal del ejército sueco y el director de las unidades de capacitación y adquisiciones de las Fuerzas Armadas. Los participantes valoraron positivamente la iniciativa y señalaron que su forma de actuar y de comunicarse había cambiado.

*La razón que llevó a optar por trabajar con la dirección superior es que esta posee tanto la autoridad como la capacidad para influir en las estructuras y el comportamiento de sus organizaciones. Por lo tanto, es importante que las personas que ejercen dichas responsabilidades aumenten sus conocimientos en materia de igualdad de género. Sin embargo, en numerosas ocasiones, las personas que ejercen niveles tan altos de responsabilidad carecen de tiempo para participar en programas de capacitación intensivos. Por este motivo, la orientación constituye un medio muy eficaz para lograr el resultado deseado.*

programas de capacitación a largo plazo, llevar a cabo un seguimiento de las iniciativas desarrolladas y contar con el apoyo constante de una red o un asesor o asesora.

- La asignación de un tiempo y unos recursos insuficientes a las iniciativas de capacitación básica de género y a las tareas de seguimiento.
- El hecho de centrarse exclusivamente en datos estadísticos (por ejemplo, número de personas capacitadas o número de horas de formación) en lugar de priorizar e invertir en la calidad y el contenido de la capacitación de género.

#### 4.1 Planificación y preparación de la capacitación de género

La primera etapa del ciclo de capacitación de género (la planificación y preparación de esta) es fundamental para que se desarrolle con éxito. Esta fase incluye la obtención de respaldo de la alta dirección a la capacitación, la realización de una auditoría previa a la formación, la adaptación de la capacitación a las necesidades específicas de los participantes en función del contexto y la toma en consideración de los obstáculos más frecuentes para que la capacitación de género resulte eficaz. En esta primera fase se procede también a contratar a los formadores especializados en cuestiones de género, llevando a cabo si es necesario cursos de formación de formadores.

#### Cómo obtener el apoyo de los altos mandos para la capacitación de género

*"La falta de atención a las cuestiones de género en los niveles superiores de las organizaciones se transmite a los niveles inferiores e impide el desarrollo de las capacidades, la asignación de recursos y la concienciación general. Los llamamientos reiterados a organizar debates sobre sensibilización de género en todos los niveles del personal suelen quedar en letra muerta, aunque existen algunos ejemplos de debates que han resultado muy útiles. No obstante, si no se cumplen los acuerdos alcanzados o no se dotan de la financiación necesaria, dichos debates serán pura fachada".*

Gry Tina Tinde, Asesora Especial del ACNUR ante el Alto Comisionado sobre Cuestiones de Género<sup>10</sup>

La aprobación y el apoyo a la capacitación de género por parte de la alta dirección son cruciales para el éxito y la sostenibilidad de este tipo de iniciativas. A menudo, la capacitación de género no constituye una prioridad de los altos mandos de las instituciones del sector de la seguridad, que pueden obstruir o incluso ser hostiles a las iniciativas de capacitación de género si no ven claramente el valor que aportan. Un enfoque de arriba abajo en lo que respecta a la capacitación de género puede garantizar la transmisión de la perspectiva de género de forma que impregne a toda la institución.

#### Sugerencias para lograr un mayor apoyo de la alta dirección a la capacitación de género:

- Ofrecer ejemplos convincentes del modo en que la capacitación de género incrementa la eficacia operacional.
- Impartir capacitación de género a los mandos superiores.
- Crear programas de orientación sobre cuestiones de género. Esta puede representar una buena solución al problema de la falta de tiempo de la alta dirección para participar en iniciativas de capacitación intensivas sobre temas de género (véase el recuadro 2, en el que se describe un programa de orientación en materia de género llevado a cabo en las fuerzas armadas suecas).
- Elaborar políticas o planes de acción sobre género conjuntamente con la alta dirección en el marco del proceso de capacitación o desarrollo de las capacidades.
- Involucrar a los mandos superiores en la capacitación de género para demostrar su compromiso con este proceso, pidiéndoles, por ejemplo, que presenten o clausuren los cursos. De este modo, los participantes reciben un mensaje sobre la importancia que tiene la capacitación de género para sus superiores.

*"A la hora de tratar con los oficiales al mando de cualquier organismo de seguridad, puede ser útil partir de la elaboración conjunta de una política. El hecho de debatir sobre el tema y redactar la política proporciona a la dirección superior una sensación de apropiación. La política puede constituir posteriormente una herramienta de capacitación muy valiosa... Nuestra experiencia nos ha demostrado que los debates referentes al género y a la violencia de género pueden contextualizarse fácilmente en la política operacional mediante la utilización de puntos de referencia que resultan familiares a los oficiales. De ese modo, en lugar de enmarcar inicialmente como un tema de hombres y mujeres, se convierte en un asunto relacionado con las operaciones".*

Anette Sikka<sup>12</sup>

#### ¿Cómo debería llevarse a cabo un análisis de género previo a la capacitación?

Un análisis de género previo a la capacitación ayuda a determinar los objetivos de esta, al poner de relieve las necesidades de formación. Este tipo de diagnóstico orienta el desarrollo del contenido y la metodología de capacitación y constituye la base de referencia para la evaluación. Otra ventaja asociada a la realización de un análisis de género es que los participantes pueden identificarse mejor con el proceso, lo que puede aumentar su compromiso y, de ese modo, mejorar la eficacia de la capacitación. La realización de este análisis puede correr a cargo del formador de género, del personal de recursos humano o de otro personal cualificado.

## ? Entre las preguntas que deberán formularse figuran las siguientes:

- ¿Cuál es el nivel de concienciación y capacidad actual en lo que respecta al género? ¿Han recibido los participantes alguna capacitación previa de género?
- ¿Qué tipo de capacitación es necesario impartir para mejorar la prestación de servicios de seguridad y/o judiciales a los hombres, las mujeres, los niños y las niñas por parte de la institución?
- ¿Qué tipo de capacitación se necesita para evitar la discriminación, el acoso y otras violaciones de los derechos humanos?
- ¿Qué políticas de género existen en la institución? ¿Están familiarizados los participantes con dichas políticas?
- ¿En qué aptitudes específicamente relacionadas con el género han señalado los participantes que les gustaría recibir capacitación adicional?
- ¿En qué contextos culturales se desenvuelven los participantes? Dichos contextos pueden afectar a sus respuestas en lo referente a la capacitación de género.

Los análisis de género en profundidad, que examinan de un modo más general el grado de integración de la perspectiva de género en el seno de las instituciones del sector de la seguridad en las esferas normativa, estructural, programática y profesional, también pueden representar un buen punto de partida para identificar las carencias en términos de concienciación y capacidad, unas deficiencias que posteriormente pueden abordarse a través de la capacitación.

Véase la Herramienta sobre género y análisis, seguimiento y evaluación de la RSS

## Adaptación de la capacitación de género a diferentes contextos y tipos de participantes

Para ser eficaz, la capacitación de género debe adaptarse a:

- Las funciones y responsabilidades de los participantes. Los jueces, fiscales, el personal de mantenimiento de la paz y el del ministerio de Defensa, por ejemplo, presentan necesidades de capacitación diferentes.
- Los contextos nacionales y comunitarios en los que trabajen los participantes.
- El nivel educativo y el contexto cultural de los alumnos.
- El marco jurídico nacional pertinente, por ejemplo en lo que respecta a la igualdad de género y los derechos de los gais y lesbianas.

## Sugerencias para adaptar la capacitación de género a diferentes contextos y tipos de participantes:

- Tener en cuenta las investigaciones realizadas sobre el género y las cuestiones de seguridad en la zona geográfica específica, incluidos los resultados de los análisis de género previos a la capacitación así como cualquier revisión documental de la bibliografía existente.
- Familiarizarse con los contextos culturales de los que proceden y en los que trabajan los participantes, y utilizar ejemplos y estudios de casos adaptados a dichos contextos. Por ejemplo, pedir a los participantes que

valoren si la formación prevista resulta pertinente desde el punto de vista cultural, o impartir la capacitación en colaboración con organizaciones locales de mujeres o con instructores locales especializados en cuestiones de género. La capacitación de género previa al despliegue de personal de mantenimiento de la paz, por ejemplo, puede ser más eficaz si se cuenta con la participación de mujeres pertenecientes a las comunidades en la diáspora que aporten información sobre la cultura local y las costumbres del país en el que se desarrolle la misión. Los miembros de la misma institución que ya hayan participado en misiones en el extranjero pueden ser otro recurso muy importante con el que contar durante la formación, dado que pueden narrar sus experiencias a sus colegas.

- Tener en cuenta la edad y el sexo de los participantes, su nivel educativo, sus rangos y los puestos que desempeñan; asimismo, tener presente su experiencia y sus conocimientos previos, tanto personales como profesionales. Tanto el personal masculino como femenino debería recibir capacitación de género. No debe darse por supuesto que las mujeres saben más que los hombres sobre cómo abordar las amenazas basadas en el género o sobre cómo incorporar un mayor número de mujeres al sector de la seguridad.

*"Durante una sesión de capacitación de género impartida por el Punto Focal del ACNUR para el Abuso y la Explotación Sexuales en Liberia, algunos participantes abandonaron la clase o se mostraron extremadamente tímidos cuando se debatió abiertamente sobre la mutilación genital femenina".*

Alexina Mugwebi-Rusere, Punto Focal del ACNUR para el Abuso y la Explotación Sexuales en Liberia<sup>13</sup>

- Las barreras lingüísticas pueden minimizarse utilizando un lenguaje práctico, culturalmente adecuado e institucionalmente aceptable, y evitando utilizar recurrir a jerga de género.
- Muchos recursos y manuales de capacitación de género están disponibles únicamente en inglés, lo que limita el acceso tanto a los formadores como a los participantes. La mayoría de las lenguas utilizan términos y expresiones específicos de género, que están cargados de prejuicios y valores culturales. Muchos de los términos y expresiones relacionados con el concepto de género son difíciles de traducir, o ni siquiera existen en la lengua local. Por lo tanto, es necesario prestar mucha atención a la selección de traductores y traductoras, y hablar con ellos sobre las especificidades lingüísticas en esta materia antes de iniciar la capacitación. Al trabajar con un traductor o una traductora, debe tenerse en cuenta asimismo que puede carecer del nivel de comprensión necesaria de los términos de género, cuya carga cultural es tan elevada.
- Es recomendable incluir en la capacitación una sección en la que se definan los conceptos de género, con objeto de favorecer la comprensión y la claridad. Determinadas palabras, como "feminismo", pueden tener una carga negativa y puede ser preferible utilizar términos con connotaciones más neutrales, como "promoción de la igualdad de género". La experiencia adquirida a través de la capacitación de género en **Nepal** pone de manifiesto que los participantes descubrieron que los momentos más útiles de la formación fueron aquellos en los que los instructores aclararon la jerga utilizada y abordaron la confusión existente entre los términos "género" y "mujer"<sup>14</sup>.

*"Durante el proyecto experimental sobre "Género y consolidación de la paz" que llevamos a cabo para el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz de las Naciones Unidas, trabajamos con el*

| Recuadro 3 Ventajas e inconvenientes de los formadores internos/externos |  |  |
|--|--|--|
|  | Formadores pertenecientes a organizaciones de la sociedad civil, consultores independientes, etc.  | Formadores pertenecientes a la propia institución del sector de la seguridad   |
| <b>Pros</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pueden facilitar la colaboración entre las organizaciones de la sociedad civil y las instituciones del sector de la seguridad.</li> <li>■ A menudo poseen una dilatada experiencia en labores de capacitación y conocimientos especializados sobre cuestiones de género.</li> <li>■ Pueden transmitir conocimientos específicos al contexto.</li> <li>■ Pueden tener una visión más amplia y ofrecer ejemplos diferentes, tomados de áreas ajenas a la de la institución del sector de la seguridad.</li> <li>■ Pueden parecer carentes de sesgos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gozan de mayor legitimidad y respeto entre los participantes, que se los toman más en serio.</li> <li>■ Conocen la cultura y los problemas específicos a los que se enfrenta la institución del sector de la seguridad, así como a su personal.</li> <li>■ Están familiarizados con las tareas específicas y la terminología que se utiliza en la institución.</li> </ul> |
| <b>Contras</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pueden ser vistos como agentes externos que no entienden el trabajo o las responsabilidades de los participantes y de la institución del sector de la seguridad.</li> <li>■ Pueden suponer un costo mayor para la institución.</li> <li>■ Pueden contribuir a que las cuestiones de género se vean como un asunto externo o como un "parche".</li> <li>■ Pueden suponer un obstáculo para el desarrollo de la capacidad institucional en materia de género.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pueden carecer de los conocimientos necesarios sobre los temas de género o de experiencia en la utilización de las metodologías de capacitación de género.</li> <li>■ Pueden desconocer la cultura y las tradiciones locales.</li> </ul>  |

*contingente jordano en Eritrea, con el que organizamos lecciones bilingües en inglés y árabe en grupos reducidos.*

*Estas sesiones incluyeron maravillosos debates con hombres y mujeres locales, que comprendieron perfectamente el espíritu de la iniciativa. A mi juicio, este fue un elemento crucial que nos ayudó a realizar nuestro trabajo como formadores externos en una cultura diferente. Demostró al personal de mantenimiento de la paz que no solo debemos integrar el género en todas nuestras actividades, sino que también es importante para la población local. Esto puede ofrecer al ejército una valiosa herramienta para tender puentes si sabe utilizarla correctamente".*

Angela Mackay, consultora independiente<sup>15</sup>

## ¿Quién debería impartir la capacitación de género?

El éxito de la capacitación de género depende en gran medida de la experiencia y la capacidad del formador. Al contratar un instructor para impartir este tipo de formación, es importante buscar una persona que posea conocimientos especializados en el área del género y experiencia en el sector de la seguridad. Las aptitudes didácticas también son importantes dado que los formadores de género desempeñan el papel de catalizadores en los debates. En estos, los participantes exploran e intercambian experiencias y competencias que ya poseen.

### Utilizar equipos de capacitación de género compuestos por hombres y mujeres

El excesivo peso que tienen los hombres en muchas instituciones del sector de la seguridad puede dificultar aún más la labor de enseñanza a las formadoras de género. Las mujeres que imparten este tipo de capacitación, incluso si pertenecen a la misma institución del sector de la seguridad, no suelen tener las mismas posibilidades que sus colegas masculinos para superar el escepticismo de los grupos dominados por hombres, debido al sesgo de género y a la percepción errónea de que las cuestiones de género solo conciernen a las mujeres.

Una buena práctica consiste en pedir a un hombre y una mujer que impartan juntos la capacitación de género. De ese modo los formadores pueden apoyarse mutuamente, facilitando así la gestión del escepticismo que puedan mostrar los participantes. Linda Johansson, directora de proyectos del programa de capacitación de género de las

Fuerzas Armadas suecas, confirmó que ella y su colega instructor siempre imparten juntos las sesiones "con el fin de responder mejor a los argumentos que se plantean contra nosotros y de demostrar a los participantes que este tema es tan importante para los hombres como para las mujeres"<sup>16</sup>. Gry Tina Tinde, Asesora Especial del ACNUR ante la Alta Comisionada de las Naciones Unidas para las Cuestiones de Género, invitó a un miembro masculino del personal a impartir con ella la capacitación de género que estaba llevando a cabo para la oficina del ACNUR en Ginebra. La Asesora Especial descubrió que de ese modo los participantes masculinos se implicaban más en el debate, lo que le ofrecía la oportunidad de tener un papel menos protagonista y bromear acerca de los estereotipos sobre las formadoras de género<sup>17</sup>. Por ello, es necesario adoptar medidas que permitan involucrar a los hombres como formadores de género. Los hombres suelen sentirse más cómodos a la hora de hablar sobre las cuestiones de género cuando se espera oficialmente que lo hagan, y cuando otros hombres les alientan a hacerlo.

### Formadores externos

La capacitación de género dirigida a las instituciones del sector de la seguridad puede correr a cargo de formadores externos, por ejemplo organizaciones de la sociedad civil (OSC), organizaciones internacionales y regionales, centros de capacitación o expertos en formación pertenecientes a instituciones del sector de la seguridad de otros países o ciudades.

La implicación de OSC y expertos en capacitación locales puede garantizar asimismo que estos puedan transmitir la voz de la población local, de forma que sus opiniones y necesidades se incluyan en la capacitación de género. La Agencia de Desarrollo de Mujeres Leitana Nehan, por ejemplo, ha impartido capacitación de género al personal judicial de **Papua Nueva Guinea**<sup>18</sup>. Por su parte, la organización de la sociedad civil Gun Free South Africa ofreció capacitación de género a la Comisión de la Verdad y la Reconciliación de **Sudáfrica**<sup>19</sup>.

### Formadores internos

Es fundamental que el formador tenga un estatus adecuado, con el fin de ser capaz de transmitir la importancia del tema al personal del sector de la seguridad. En instituciones jerarquizadas y cerradas como el ejército, el hecho de contar con un formador de la propia institución que ostente un rango intermedio o alto representa una ventaja. Otro aspecto positivo de la utilización de

formadores de género pertenecientes a la propia institución es que estos instructores están más familiarizados con la cultura de esta, por lo que a menudo gozarán de mayor aceptación entre los participantes. El recuadro 3 expone algunos de los pros y contras asociados a la utilización de formadores internos y externos.

Una estrategia posible consiste en crear equipos de capacitación de género integrados por un formador externo y una persona externa especializada en cuestiones de género, de modo que el equipo imparta la capacitación conjuntamente. El asesor externo puede desempeñar un papel consultivo, más que operacional. Existen numerosos ejemplos ilustrativos de esta modalidad de impartición conjunta de la capacitación de género, como la formación desarrollada por la policía de Haití y la organización no gubernamental Réseau National de Défense des Droits Humains<sup>20</sup>.

### Formación de formadores sobre género

Con el fin de garantizar que los formadores de género cuenten con las aptitudes requeridas para impartir eficazmente esta capacitación, en ocasiones es necesario llevar a cabo algún tipo de formación de formadores sobre esta materia. La formación de formadores sobre género se puede utilizar para crear un grupo de formadores de género cualificados que conozcan la jerga interna de la institución pertinente y, al mismo tiempo, sean capaces de enseñar a sus colegas a incorporar las cuestiones de género en su trabajo diario. En este sentido, la formación de formadores sobre género ayuda a optimizar los recursos asignados a la capacitación de género, puesto que fortalece la capacidad interna de la institución y reduce la dependencia de formadores de género externos.

*"Los participantes respetan más a las personas que conocen. Aunque estuvo bien que desde el ACNUR organizáramos e impartiéramos la capacitación de género, creo que el planteamiento más adecuado habría sido identificar a instructores claves en cada una de las organizaciones y capacitar a ese grupo especial a través de un curso de formación de formadores. Posteriormente, estos podrían encargarse de impartir la capacitación de género en sus respectivas organizaciones. De ese modo la responsabilidad recaería en cada persona y la gente se sentiría recompensada por la adquisición de nuevos conocimientos que después compartirían con sus propias organizaciones. Aparte de servir como técnica de motivación, esto contribuye a difundir la información mucho más rápidamente, al tiempo que ayuda a desarrollar la capacidad de las personas y las organizaciones".*

Alexina Mugwebi-Rusere, Punto Focal del ACNUR para el Abuso y la Explotación Sexuales en Liberia<sup>21</sup>

La persona responsable de formar a los formadores de género debería ser especialista en cuestiones de género, poseer unos amplios conocimientos sobre pedagogía de formación y experiencia en capacitación de personal del sector de la seguridad en temas de género.

*"En Haití, la ejecución de los programas de formación de formadores ha sido responsabilidad de la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití. Su objetivo era crear un grupo de funcionarios policiales bien preparados en diferentes temas. La capacitación de género resultó la más complicada, sobre todo en lo referente a la violencia de género, que representa "el verdadero problema en Haití, donde la violencia contra la mujer se tolera en cierto modo por razones culturales y los agentes de policía son tristemente célebres por abusar de las mujeres".*

Nadine Puechguirbal, Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití<sup>22</sup>

## 4.2 Impartición de la capacitación de género

La segunda fase del ciclo de capacitación –la impartición de esta– se basa en las decisiones adoptadas y en la labor de preparación llevada a cabo durante la fase de planificación. Esta etapa se centra en el contenido y la metodología de capacitación.

### Estructura y contenido de la capacitación de género

Esta sección ofrece una descripción general de los temas más habituales que se tratan en los cursos de capacitación de género dirigidos al sector de la seguridad, así como diversas sugerencias para plantear dichos temas.

A menudo, los formadores de género tienen que superar cierta resistencia a abordar este tipo de asuntos, tanto por parte de los participantes en el curso como de sus propios colegas. Un objetivo primordial debe ser demostrar a los participantes que la perspectiva de género les ayudará a hacer mejor su trabajo. El hecho de definir unos objetivos claros para la capacitación de género es un factor muy importante para contrarrestar el escepticismo y lograr los resultados previstos. Los objetivos de aprendizaje no deben ser excesivamente generales, y es preciso que describan las nuevas aptitudes prácticas que se adquirirán a través de la formación.

### Roles de género: el hombre y la mujer en las diferentes culturas

Los debates sobre los roles de género y los estereotipos masculinos/femeninos deben hacer hincapié en las diferencias que existen en cuanto a los roles de género entre unas culturas y otras. El hecho de debatir sobre el significado de conceptos como el sexo, el género, los roles de género, las relaciones de poder y la violencia de género permite al personal del sector de la seguridad comprender estos términos. Es recomendable vincular este tipo de debates con las experiencias de los propios participantes en cuanto a los roles de género, de forma que se entienda mejor su importancia y su influencia. En estos debates pueden tratarse temas muy diversos, desde las diferencias culturales hasta la violencia sexual, las mujeres en situaciones de detención o el papel de las mujeres en cuanto encargadas de familias<sup>24</sup>. Es crucial hacer hincapié en el efecto que ejercen los roles de género sobre las diferentes experiencias y percepciones de los hombres y las mujeres en lo tocante a la seguridad y la justicia.

La capacitación de género debería abordar las cuestiones relacionadas con la masculinidad, los roles tradicionales de los hombres y las necesidades de los hombres y los niños en materia de seguridad.

Esto reviste una importancia particular en el ámbito de la capacitación de género dirigida al personal del sector de la seguridad, puesto que la inmensa mayoría de dicho personal está integrada por hombres. El hecho de tratar en la capacitación de género para el personal del sector de la seguridad los roles de los hombres, las masculinidades y la visión que tienen los hombres de sí mismos puede:

- Ayudar a los participantes masculinos a entender cómo y por qué la perspectiva de género puede mejorar la eficacia y los resultados de su trabajo, y la importancia directa que tiene dicha perspectiva para ellos, como personal del sector de la seguridad y como hombres.

## Recuadro 4

## Buenas prácticas para la elaboración de programas de capacitación de género

"Para nosotros, los puntos de partida fundamentales en cuestiones de género son la resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas y el hecho de que nuestro personal militar considera a las Naciones Unidas como una autoridad importante. En torno a un 95% de nuestros alumnos son hombres; por este motivo, las cuestiones de género suelen resultar incómodas a los estudiantes, debido al sentimiento de culpa que albergan los hombres por el simple hecho de ser hombres. En consecuencia, desde fases muy tempranas de la formación intentamos que se den cuenta de que tanto los hombres como las mujeres son responsables de que la sociedad sea desigual.

También realizamos un ejercicio de dramatización en el que aplicamos

un enfoque cultural con respecto al género; el ejercicio consiste en mostrar una foto de Miss Noruega en bikini junto a una mujer con burka. A continuación dividimos el grupo en dos subgrupos; uno de ellos representa al colectivo ficticio "Feministas Musulmanas de Suecia", mientras que el otro asume la identidad de una empresa inventada: "Miss Suecia, S.A.". Después, cada grupo debe exponer los argumentos por los que considera que cada una de esas fotos representa una visión positiva de las mujeres. Los debates suelen ser muy acalorados y también bastante divertidos; las risas no faltan. La finalidad del ejercicio es descubrir que el género es un concepto diferente en cada cultura y que dista mucho de ser algo inmutable".

Linda Johansson, Fuerzas Armadas suecas<sup>23</sup>

- Aliviar la sensación potencial de alienación de los participantes y evitar que sean objeto de críticas.
- Crear conciencia y generar conocimiento sobre las "culturas de masculinidad violenta" que suelen prevalecer en las fuerzas armadas y policiales.
- Conseguir que el género no sea considerado un tema "exclusivo de mujeres" e introducir en él los roles, las vulnerabilidades y las responsabilidades de los hombres.

Véase el anexo sobre leyes e instrumentos internacionales y regionales

### Introducir la perspectiva de género como factor necesario para el éxito del trabajo de las fuerzas de seguridad

Presentar la perspectiva de género como una estrategia que persigue mejorar la eficacia y la eficiencia profesionales. La experiencia adquirida en Nepal subraya que "fue necesario llevar todo al terreno práctico, poner ejemplos de la vida real y plantear ejercicios que hicieran a los participantes darse cuenta de la importancia del análisis y la información diferenciados por sexos, haciendo siempre hincapié en la eficiencia"<sup>25</sup>. En este sentido, puede ser útil poner ejemplos de los costos que puede acarrear el hecho de ignorar el género<sup>26</sup>. También es importante incluir información sobre las políticas y mandatos de género que afecten al personal del sector de la seguridad en cuestión, incluidos los códigos de conducta que les sean aplicables.

### Mandatos internacionales, regionales y nacionales sobre género y seguridad

Es importante introducir las leyes y políticas internacionales, regionales y nacionales sobre las cuestiones relacionadas con el género y la seguridad para demostrar que el Estado y las instituciones del sector de la seguridad tienen el compromiso de promover determinadas normas de derechos humanos y de comportamiento. Las sesiones dedicadas a los marcos normativos deberían ser lo más prácticas e interactivas que sea posible.

Véase la Herramienta sobre género y reforma del sector de la seguridad

### Explotación y abuso sexuales

"La comprensión de las cuestiones de género representa un buen punto de partida para abordar la explotación y el abuso sexuales. Los destinatarios de la capacitación no podrán entender este problema si no se les explican adecuadamente los roles de género y las desigualdades de género existentes en los países en los que desarrollen su misión".

Nadine Puechguirbal, Misión de las Naciones Unidas para la Estabilización en Haití<sup>27</sup>

Es preciso incluir la explotación y el abuso sexuales (EAS) en la capacitación de género de aquellos grupos que vayan a ser desplegados en zonas en desarrollo o en áreas que se encuentren en situaciones post-conflicto, como el personal de mantenimiento de la paz. La EAS resulta especialmente importante para este último, dado que entre este personal y la población local surgen unas relaciones de poder asimétricas.

Durante las sesiones de capacitación, las cuestiones de género, las relaciones de género y la EAS pueden ser objeto de un tratamiento por separado o conjunto. Una buena razón para combinar la capacitación dirigida a prevenir la EAS con la capacitación de género es cerciorarse de que los participantes vean la conexión que existe entre ambos temas. Es importante que el formador o la formadora de género haga hincapié en que la EAS tiene las mismas raíces de desigualdad de género que otras formas de violencia sexual.

Por el contrario, puede ser deseable impartir ambos tipos de capacitación con objeto de garantizar que la eficacia del formador de género, que puede ejercer también como asesor en cuestiones de género, se vea menoscabada por el hecho de desempeñar funciones disciplinarias en lo referente a la EAS. El formador o asesor de género debe ser una persona a la que el personal pueda acudir para consultarle sobre asuntos de género en el marco de su labor cotidiana. Esta función consultiva y de apoyo debe estar completamente separada de las funciones disciplinarias con respecto a la EAS.

### Capacitación sobre elaboración de presupuestos con perspectiva de género

Este tipo de capacitación puede ser adecuado para los órganos de supervisión del sector de la seguridad, como los representantes parlamentarios que forman parte de las comisiones de presupuestos y defensa o los altos mandos de las instituciones del sector de la seguridad. Las personas responsables de la toma de decisiones en materia presupuestaria deberían contar con un marco analítico de género en lo que respecta al gasto destinado al sector de la seguridad. Debería llevarse a cabo un análisis del modo en que los recursos asignados han

permitido satisfacer las necesidades de los hombres, las mujeres, los niños y las niñas en materia de seguridad y justicia, tanto en lo que concierne al gasto destinado al sector de la seguridad como a otras esferas sociales que influyen en la seguridad de las personas. En el contexto del sector de la seguridad, cabe considerar dos tipos de gasto presupuestario sensible al género:<sup>28</sup>

1. El gasto explícitamente destinado a cuestiones de género, como el que se asigna para iniciativas dirigidas a incrementar la contratación de personal femenino en las instituciones del sector de la seguridad, la capacitación de género o los programas dirigidos a los autores de violencia de género.
2. El gasto que promueve la igualdad de género de manera indirecta, mediante iniciativas que abordan las inseguridades que afectan de un modo particular a los hombres, las mujeres, los niños y las niñas.

Este es un tema de capacitación especializado cuya exposición debe correr a cargo de un formador o formadora de género con la experiencia necesaria.

### Áreas transversales de la capacitación de género dirigida al sector de la seguridad

Determinados problemas como el VIH/SIDA, los derechos de las personas LGBT y la salud sexual y reproductiva guardan una relación directa con las cuestiones de género y con la seguridad; y, sin embargo, estos temas suelen quedar al margen de las iniciativas de capacitación de género. La incorporación de estos asuntos en la capacitación de género constituye una buena práctica, aunque también puede considerarse la posibilidad de organizar cursos independientes, aunque relacionados, sobre estos temas. Otras cuestiones transversales que, en función del contexto, puede ser importante abordar en las sesiones de capacitación de género son: la trata de personas y la esclavitud sexual; la utilización de niños y niñas soldados; las consecuencias de las minas y las armas pequeñas y ligeras para la seguridad de los hombres, las mujeres, los niños y las niñas; procesos electorales; y las diferencias que presentan los hombres y las mujeres en el acceso a los derechos de propiedad.

- **VIH/SIDA:** existen numerosas iniciativas y materiales de capacitación sobre los aspectos de género relacionados

con la pandemia del VIH/SIDA. El "Programa sobre VIH/SIDA/ETS para los Servicios Uniformados" promovido por Family Health International, que va dirigido al ejército, la policía y otras fuerzas de seguridad, tiene por objetivo informar a estos profesionales sobre los riesgos del VIH y de otras enfermedades de transmisión sexual, teniendo en cuenta que el sector militar es uno de los colectivos con mayores tasas de transmisión a civiles. Family Health International ha desarrollado manuales de capacitación específicos para este fin<sup>29</sup>.

- **Derechos de las personas LGBT:** las personas LGBT se enfrentan a amenazas específicas en el ámbito de la seguridad, que van desde el acoso hasta formas graves de violencia e incluso la muerte. La policía y los sistemas judicial y penal son responsables de proteger a estas personas frente a la discriminación y la violencia. Sin embargo, los índices de acoso y de otras violaciones de los derechos humanos basadas en la orientación sexual o la identidad de género también suelen ser elevados dentro de las propias instituciones del sector de la seguridad. La integración de los temas relacionados con las personas LGBT en la capacitación de género ofrece un medio muy eficaz para fortalecer la prestación de servicios de seguridad y justicia y para reducir la discriminación y el acoso en el lugar de trabajo. Determinadas OSC ofrecen formación e iniciativas de desarrollo de capacidades a las instituciones estatales y a las ONG a fin de promover la igualdad para las personas LGBT. El proyecto Beyond Barriers ("Superando las barreras") desarrollado en el **Reino Unido**, por ejemplo, ofrece capacitación sobre cuestiones relacionadas con la identidad de género y las personas LGBT, incluida la homofobia<sup>30</sup>.
- **Salud sexual y reproductiva:** la provisión de capacitación sobre salud sexual y reproductiva al personal del sector de la seguridad (tanto al masculino como al femenino) puede contribuir a mejorar su salud y su productividad, aumentar su respeto por los derechos humanos (incluida la prevención de la violencia de género) y elevar la probabilidad de que este personal adopte decisiones seguras, consensuadas y con conocimiento de causa en lo que respecta a la sexualidad y la reproducción. El Fondo de Población de las Naciones Unidas ha respaldado la integración de las cuestiones relacionadas con la salud sexual y reproductiva y el género en los

| Recuadro 5                            | Contenido básico y estructura de la capacitación de género para el personal del sector de la seguridad   |
|---------------------------------------|--|
| Género                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Debatar sobre el significado del concepto de género frente al de sexo, masculinidad/feminidad, igualdad de género, transversalización de género e igualdad de participación.</li> <li>■ Debatar sobre las semejanzas y diferencias en lo que respecta a las necesidades y percepciones de los hombres, mujeres, niños y niñas en materia de seguridad.</li> <li>■ Debatar sobre los efectos que ejerce la discriminación basada en el género, tanto sobre la persona como sobre la sociedad en su conjunto, así como sobre su repercusión en cualquier trabajo relacionado con la seguridad.</li> <li>■ Análisis de la violencia de género perpetrada contra hombres, mujeres, niños y niñas.</li> <li>■ Ejemplos de acoso y discriminación sexuales.</li> <li>■ Estudios de casos prácticos y análisis de cuestiones, estereotipos y roles de género.</li> </ul> |
| Marco jurídico y normativo            | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mandatos pertinentes en lo tocante al género a escala internacional, regional y nacional.</li> <li>■ Políticas institucionales de género, incluidos códigos de conducta.</li> </ul>   |
| Intercambio de experiencias prácticas | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Estudios de casos y ejercicios prácticos: análisis de la importancia del género para el contexto profesional específico de los participantes.</li> <li>■ Ejemplos de comportamientos insensibles al género extraídos de situaciones reales vividas sobre el terreno, y consecuencias de dichos comportamientos.</li> </ul>  |
| Verificación de conocimientos         | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Realización de pruebas u otras actividades que permitan evaluar los conocimientos adquiridos.</li> </ul>  |
| Evaluación                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Evaluación de la sesión de capacitación de género: reacciones, aprendizaje, comportamiento (véase la sección 4.3).</li> </ul>   |

| Recuadro 6 Ejemplos de capacitación de género específica para el personal del sector de la seguridad |   |  |
|--|---|--|
| Sector - Tipo de capacitación  | Contenido de  | la capacitación  |
| <b>Fuerzas armadas: Agresión sexual</b>  | Ejército de los Estados Unidos, <i>The Army's Sexual Assault Prevention and Response Training</i> ("Curso de capacitación del ejército sobre prevención y respuesta a las agresiones sexuales"), 2005. <a href="http://www.sexualassault.army.mil/">http://www.sexualassault.army.mil/</a>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de la política del ejército sobre las agresiones sexuales en lo que respecta a los valores de las fuerzas armadas, la ética de combate y las creencias del soldado.</li> <li>Determinación de los diferentes tipos de agresiones sexuales, sus efectos y las respuestas de las víctimas.</li> <li>Reconocimiento de las agresiones sexuales en situaciones de la vida real.</li> <li>Aplicación de las responsabilidades del soldado en el Programa de prevención y respuesta a las agresiones sexuales del ejército.</li> <li>Identificación de las opciones y los procedimientos existentes para la interposición de denuncias, así como de las implicaciones de denunciar o no denunciar las agresiones sexuales, tanto para las víctimas como para los autores.</li> <li>Identificación de las técnicas utilizadas para prevenir las agresiones sexuales.</li> <li>Identificación de los derechos de las víctimas y los recursos disponibles para prestarles asistencia.</li> </ul>  |
| <b>Mantenimiento de la paz: Género</b>   | DFID/DFAIT, <i>Gender and Peacekeeping Training Course</i> ("Curso de capacitación sobre género y mantenimiento de la paz"), 2002, <a href="http://www.genderandpeacekeeping.org/menu-e.asp">http://www.genderandpeacekeeping.org/menu-e.asp</a>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Introducción: estructura y metodología.</li> <li>Género y cultura: comprensión del género en los diversos contextos culturales.</li> <li>Importancia del género: género y conflictos armados.</li> <li>El género en el contexto de las operaciones de apoyo a la paz: integración de la perspectiva de género en la asistencia humanitaria; igualdad de género y establecimiento de la paz; responsabilidad del personal de mantenimiento de la paz.</li> <li>Género, derechos humanos y derecho internacional humanitario, incluidos los códigos de conducta del personal combatiente.</li> <li>El género y la fase de conflicto: estudios de casos.</li> <li>El género y la fase post-conflicto: estudios de casos.</li> <li>Perspectivas de futuro: retos y oportunidades para aplicar los conocimientos adquiridos en lo que respecta al género</li> </ul>  |
| <b>Puntos focales de género de las Naciones Unidas Explotación y abuso sexuales</b>                  | UNICEF/OCAH, <i>Inter-Agency Training for Focal Points on Protection from Sexual Exploitation and Abuse by UN Personnel and Partners - Facilitator's manual</i> ("Curso de capacitación interinstitucional para puntos focales sobre la protección frente a la explotación y el abuso sexuales cometidos por personal de las Naciones Unidas y sus socios. Manual del instructor"), 2007 (disponible en la Sede de puntos focales sobre explotación y abusos sexuales del UNICEF, la OCAH y el ACNUR).                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Introducción y presentaciones: estructura y objetivos del curso.</li> <li>El problema y las consecuencias de la explotación y el abuso sexuales cometidos por personal de las Naciones Unidas, personal conexo y socios.</li> <li>Responsabilidades de un punto focal y de la red.</li> <li>Boletín del Secretario General: definiciones y normas de conducta.</li> <li>Mecanismos de denuncia, investigaciones y procedimientos disciplinarios.</li> <li>Recepción y documentación de quejas: desafíos y buenas prácticas.</li> <li>Comunicación y difusión: campañas de concienciación.</li> <li>Aplicación de una estrategia de asistencia a las víctimas.</li> <li>Ser mensajero: el papel del punto focal.</li> <li>Elaboración de un plan de acción.</li> <li>Clausura y evaluación del curso.</li> </ul>   |
| <b>ONG: Derechos humanos</b>   | Campaña de Amnistía Internacional para poner fin a la violencia contra las mujeres, "Hacer los derechos realidad: Taller de educación en derechos humanos para organizaciones no gubernamentales", 2005. <a href="http://www.amnesty.org/es/library/asset/ACT77/055/2005/es/6a5f483c-d4d3-11dd-8a23-d58a49c0d652/act770552005es.html">http://www.amnesty.org/es/library/asset/ACT77/055/2005/es/6a5f483c-d4d3-11dd-8a23-d58a49c0d652/act770552005es.html</a>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Introducción y expectativas: puntos de partida: ¿cómo, qué y por qué?</li> <li>Conceptualización de los derechos y su reflejo en nuestras prácticas: tormenta de ideas sobre lo que entendemos por derechos humanos y derechos de la mujer. Experiencias de los participantes.</li> <li>Contexto: interpretación, análisis y debate sobre el contexto.</li> <li>Conceptualización de los derechos de la mujer y análisis de las causas originarias de la violencia contra la mujer, así como de sus consecuencias.</li> <li>Los derechos de la mujer como derechos humanos.</li> <li>Responsabilidad del Estado: la protección de los derechos de la mujer y el concepto de debida diligencia.</li> <li>Aplicación de la debida diligencia a los casos de violencia contra las mujeres.</li> <li>Costo social, psicológico y económico de la violencia contra la mujer.</li> <li>Puesta en práctica: ¿qué debemos cambiar en nuestra forma de actuar?</li> <li>Plenario final: exposición sobre la campaña de Amnistía Internacional para poner fin a la violencia contra las mujeres; evaluación del curso.</li> </ul> |
| <b>Policía, vigilantes fronterizos y trabajadores sociales Trata de seres humanos</b>                | ECPAT (2006), <i>Training for Police and Social Workers on Child Rights and Child Protection in relation to Trafficking in Children for Sexual Purposes</i> ("Capacitación para la policía y los trabajadores sociales sobre los derechos y la protección de los niños frente a la trata infantil con fines sexuales"). <a href="http://polis.osce.org/library/ff/2926/1159/NGO-NLD-TRN-2926-EN-A%20Training%20Guide.pdf">http://polis.osce.org/library/ff/2926/1159/NGO-NLD-TRN-2926-EN-A%20Training%20Guide.pdf</a> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimientos básicos de referencia.</li> <li>Información de contexto sobre la trata de niños con fines sexuales.</li> <li>Definición de niño. Actitudes ante los niños.</li> <li>Niños expuestos al riesgo de ser objeto de trata y sus consecuencias.</li> <li>Contexto jurídico de la trata infantil: legislación existente y su aplicación.</li> <li>Disposiciones relativas a la protección infantil: cuidado y asistencia de los niños que son víctimas de la trata. Dramatización sobre la repatriación.</li> <li>Investigación de delitos de trata infantil.</li> <li>Realización de entrevistas a niños y obtención de pruebas de un niño que haya sido víctima de la trata infantil: estudios de casos.</li> <li>Partes interesadas y funciones que desempeñan: mecanismos nacionales de remisión y estudios de casos.</li> <li>Evaluación: conocimientos básicos de referencia y cuestionario de evaluación del curso.</li> </ul>  |
| <b>Medios de comunicación: VIH/ SIDA</b>   | IPS Inter Press Service International Association, <i>Gender, HIV/AIDS, and Rights – Training Manual for the Media</i> ("Género, VIH/SIDA y derechos: Manual de capacitación para los medios de comunicación"), 2003. <a href="http://ipsnews.net/aids_2002/ips_gender2003.pdf">http://ipsnews.net/aids_2002/ips_gender2003.pdf</a>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Marco para un análisis con perspectiva de género para los medios de comunicación: el papel de los medios de comunicación; independencia editorial; los periodistas como comunicadores.</li> <li>La comunicación del género en los medios: estereotipos de género; noticias duras y noticias anecdóticas.</li> <li>Género, VIH/SIDA y derechos: la historia jamás contada; complejidades del VIH/SIDA; informar sobre "riesgos" frente a "daños" en lo que respecta al VIH/SIDA; vulnerabilidad de las mujeres y los hombres ante el VIH/SIDA; integración del género y el VIH/SIDA en las noticias.</li> <li>Mejora del conocimiento y las aptitudes: características de un buen reportaje; lenguaje y terminología; cómo evitar el estigma y la discriminación; aptitudes de realización de entrevistas; verificación de hechos; cómo evitar violar la seguridad o la confidencialidad.</li> <li>Repaso y evaluación.</li> </ul>   |

ejércitos de varios países de todo el mundo, y ha formado a personal militar en temas de salud reproductiva<sup>31</sup>. El Consorcio para el Cuidado de la Salud Reproductiva en los Conflictos ha elaborado materiales de capacitación con este propósito, en los que se aborda el género, la violencia de género y recomendaciones sobre normas para la prevención de la violencia de género y la respuesta a este problema en zonas afectadas por conflictos armados<sup>32</sup>.

### Ejemplos de contenido de un programa de capacitación de género

La capacitación de género debe adaptarse a las instituciones, los contextos y los participantes específicos a los que vaya dirigida. No obstante, a continuación se ofrece un modelo de capacitación de género para el personal del sector de la seguridad (véase el recuadro 5).

Cabe señalar, sin embargo, que las diferentes áreas de este sector se centran en temas distintos, como puede observarse en el recuadro 6.

### Integración del género en la capacitación del personal del sector de la seguridad

La experiencia adquirida a través de las iniciativas de capacitación de género llevadas a cabo en las diferentes áreas del sector de la seguridad subraya las ventajas que ofrece la transversalización del género en la capacitación estándar obligatoria que recibe este sector, de forma complementaria a la impartición de cursos específicos sobre género o sustituyéndolos. Entre dichas ventajas figuran las siguientes:

- La transversalización presenta las cuestiones de género como un componente más de las responsabilidades del personal del sector de la seguridad (y no como un tema independiente), que puede incrementar la legitimidad de su labor.
- Demuestra de forma práctica cómo se pueden integrar las cuestiones de género en las diferentes áreas de trabajo.
- El hecho de contar con formadores que se encarguen de forma habitual de impartir la capacitación sobre las cuestiones de género, en lugar de recurrir a expertos externos en la materia, puede aumentar la receptividad de los participantes ante este tema.
- Es una forma de resolver el problema de la falta de tiempo para llevar a cabo cursos de capacitación específicos de género.

Este enfoque no está exento de inconvenientes, entre los que cabe citar los que siguen:

- Es posible que no se disponga de tiempo suficiente para profundizar en las cuestiones de género.
- El formador puede carecer de la experiencia o la convicción necesarias para presentar las cuestiones

de género de forma adecuada; existe el riesgo de que estas se traten de un modo superficial, se minimice su importancia o se desvirtúen, lo que supondría un mal ejemplo y una oportunidad perdida para que los participantes adquieran conocimientos sobre género.

### Sugerencias para la integración del género:

- Analizar el programa y los materiales que se utilizarán durante la capacitación: ¿están integradas las cuestiones de género en todos los módulos y temas tratados? ¿Recibe el personal del sector de la seguridad una capacitación teórica y práctica sobre cómo responder ante la violencia de género, incluido el acoso sexual?
- Analizar el lenguaje utilizado por los formadores y en el material didáctico: ¿ayuda dicho lenguaje a cuestionar los estereotipos de género o los refuerza? Esto reviste una importancia especial en el caso de las lenguas que dan prioridad al masculino, como el francés o el español. Examinar las imágenes utilizadas: ¿qué tipo de funciones reflejan para cada sexo?
- Cerciorarse de que el género esté integrado en la capacitación habitual que ofrece la institución del sector de la seguridad: ¿exigen las políticas internas o los planes de acción que se incluyan las cuestiones de género?
- Asegurarse de que los formadores sean capaces de ofrecer una capacitación adecuada en cuestiones de género. Si es necesario, impartir cursos de formación de formadores de forma que adquieran los conocimientos y las aptitudes pedagógicas requeridos.
- Asegurar la necesaria colaboración entre el asesor o formador de género y los formadores responsables de la impartición de otras sesiones.

### Duración de la capacitación de género

La duración de la capacitación de género depende de varios factores:

- El objetivo de la capacitación.
- El conocimiento y la experiencia previos de los participantes en cuestiones de género.
- Los recursos asignados a la capacitación de género: si el presupuesto es reducido, ¿cómo puede obtenerse el máximo provecho de él? Analizar qué se puede hacer con los fondos disponibles, los aspectos a los que se debería dar prioridad en la capacitación y la duración que debería tener esta.

El tiempo disponible para la capacitación del personal del sector de la seguridad suele ser escaso y supone uno de los principales desafíos en este ámbito, tanto para los formadores como para los participantes. Las instituciones deben evitar destinar un presupuesto excesivamente bajo

## Recuadro 7 Transversalización de las cuestiones de género en la capacitación

"Recuerdo que hubo un grupo de soldados de mantenimiento de la paz de una nacionalidad concreta que se negó a participar en el curso introductorio de género, que, sin embargo, era obligatorio: aquel grupo no entendía por qué tenía que perder el tiempo con aquella capacitación... No obstante, conseguimos introducir las cuestiones de género a través de la cultura. Esta es otra forma de demostrar con la práctica que el género es un asunto tan importante como otros temas en los que se prepara el personal de seguridad".

Nadine Puechguirbal, Misión de las Naciones Unidas para la Estabilización en Haití<sup>33</sup>

"En ocasiones parece casi imposible encontrar más de una hora

para la capacitación de género. En esas situaciones, resulta aún más importante incluir la perspectiva de género en otras partes de la capacitación. Me ha tocado hablar sobre las cuestiones de género en diferentes cursos y me he percatado de que cuando se explicaban temas sobre los refugiados, los niños o la infraestructura, la dimensión de género... estaba totalmente ausente, y que se suponía que la sesión sobre el género trataría exclusivamente sobre las mujeres. En mi opinión, si queremos que este tipo de formación tenga éxito, debemos ser capaces de encontrar estrategias adecuadas para incorporar la perspectiva de género en la capacitación general".

Eva Zillén, Kvinna till Kvinna<sup>34</sup>

y tardío a la capacitación de género, y que esta llegue a pocas personas, dado que esto hará que la capacitación de género suponga una misión casi imposible para el formador. En tales circunstancias, la capacitación puede incluso llegar a ser contraproducente.

El tiempo destinado a la capacitación de género varía de forma considerable. La formación de formadores y la capacitación intensiva de género se organizan a menudo en forma de talleres que se desarrollan a lo largo de uno o varios días. Los cursos que se imparten en las academias militares y de policía a menudo dedican un número específico de horas al género como parte del plan de formación regular. Por ejemplo, la capacitación de género y la formación de formadores sobre cuestiones de género se han convertido en temas integrales de la capacitación básica que imparte la Academia de Policía de Haití a la Policía Nacional del país<sup>35</sup>. La capacitación de género dirigida al personal de mantenimiento de la paz puede durar desde 45 minutos (en el caso de las clases que se imparten en el Centro Conjunto para Operaciones de Paz de Chile) hasta 10 días<sup>36</sup>.

Por lo general, la capacitación básica de género solo dura unas horas y se incluye en el marco de la formación general, que se desarrolla a lo largo de un período que oscila entre una y tres semanas. Esto significa que, en relación con la capacitación global que recibe el personal del sector de la seguridad, el tema del género se aborda de forma bastante breve. Para el formador, resulta complicado tratar en tan poco tiempo asuntos tan amplios como el género y tan complejos como la seguridad de los hombres y las mujeres.

Para garantizar que el escaso tiempo dedicado a la capacitación de género pueda gestionarse de la forma más eficaz posible, se necesita lo siguiente:

- Un programa de capacitación bien planificado.
- Formadores de género adecuadamente preparados, tanto en lo que respecta a las cuestiones de género como al trabajo que realizan los participantes.
- Despertar el interés de los participantes. A menudo esto es más importante que la propia duración de la capacitación de género. Cuando el personal del sector de la seguridad se implica en el tema, suele querer aprender más por sí mismo una vez finalizada la capacitación<sup>37</sup>.
- Desarrollar programas de duraciones diversas a fin de satisfacer diferentes objetivos y las necesidades de audiencias variadas.
- Integrar las cuestiones de género en otros módulos de formación para lograr un efecto mayor.
- Involucrar a la alta dirección con el propósito de garantizar que se destine una cantidad de tiempo y un volumen de recursos suficientes a la capacitación de género en las políticas internas y el presupuesto de la institución.

## Pedagogía de la capacitación de género

A diferencia de la mayor parte de la capacitación técnica dirigida al personal del sector de la seguridad, la capacitación de género cuestiona unas percepciones profundamente arraigadas sobre las normas culturales y la identidad individual. En consecuencia, es muy importante elegir un método de enseñanza o un planteamiento pedagógico adecuados, con objeto de asegurar una correcta transmisión del mensaje a los participantes.

Existen varios tipos de pedagogías que se pueden utilizar, como el aprendizaje basado en problemas<sup>38</sup>, que se sirve de los conocimientos y las experiencias anteriores de los participantes para mejorar el proceso de aprendizaje. Uno de los aspectos más importantes desde el punto de vista pedagógico es la creación de un debate que interese a los participantes y sea lo más interactivo y participativo posible.

*"El género no está relacionado únicamente con la labor del personal del sector de la seguridad, sino con la forma en que las personas actúan y piensan en todos los ámbitos de su vida. Un sencillo ejercicio consiste en pedir a los participantes que manifiesten... su opinión con la ayuda de una línea continua, en uno de cuyos extremos figura la afirmación DE ACUERDO y pasa por las opiniones LIGERAMENTE DE ACUERDO, INDIFERENTE, LIGERAMENTE EN DESACUERDO y, en el otro extremo, EN DESACUERDO. El formador de género va leyendo en voz alta una serie de valores estereotipados y los participantes señalan en la línea el punto que refleje su opinión al respecto. A continuación, el instructor pide a algunos de los participantes que hayan indicado que están de acuerdo o en desacuerdo que expliquen los motivos de ello. Este ejercicio permite a los asistentes debatir sin sentirse incómodos, al tiempo que se plantean los roles de género construidos y practicados socialmente".*

Ingrid Jones, Directora de Partnerë për Fëmijët, Albania<sup>39</sup>

Es importante asegurarse de que la capacitación de género sea lo más participativa y eficaz posible, y que anime a los participantes a plantear preguntas pertinentes. Hay que dejar que los participantes compartan sus experiencias profesionales y vitales, como ocurrió durante la capacitación de género organizada por el Foro Africano por la Democracia<sup>40</sup>. Los participantes que mejor internalizan la perspectiva de género suelen explicar a sus colegas la importancia de la capacitación de género y exponer los argumentos más convincentes.

En segundo lugar, el enfoque pedagógico adoptado debería incluir en los debates todas las categorías sociales de género, clase social, raza y orientación sexual, así como poner de relieve y reconocer las experiencias y perspectivas de los participantes en el curso de un modo equitativo<sup>41</sup>.

La adopción de un enfoque basado en derechos en lo que respecta a la capacitación de género implica centrarse en la obligación que tiene el personal del sector de la seguridad de proteger y promover los derechos humanos de los hombres, las mujeres, los niños y las niñas en su trabajo diario. Un buen ejemplo del modo en que puede aplicarse este método es la formación de formadores sobre género impartida en el marco del curso de capacitación en línea del Reino Unido y el Canadá sobre género y mantenimiento de la paz<sup>42</sup>. Partiendo de un planteamiento basado en derechos, la capacitación de género debería hacer hincapié en la igualdad de derechos de los hombres y las mujeres y en los riesgos y consecuencias de la discriminación basada en el género. A modo de ejemplo, la capacitación de género debería enfatizar que la violencia sexual y de género constituyen graves violaciones de los derechos humanos. La capacitación de género puede dotar a los agentes de policía, por ejemplo, de la confianza necesaria para actuar ante presuntos casos de violencia doméstica, y para no ignorarlos por considerarlos un asunto "privado".

A continuación se expone una serie de buenas prácticas para la promoción de una capacitación de género interactiva:

- **Estudios de casos concretos** basados en experiencias del mundo real y capacitación basada en operaciones y relacionada con el contexto de los participantes, incluido el análisis de buenas y malas prácticas en situaciones reales. La experiencia extraída de la formación impartida al personal policial en **Kosovo** muestra que "el hecho de poder proporcionar ejemplos concretos de cómo una política mejora la labor policial supuso un buen punto de partida para iniciar el debate". La capacitación también aborda el tema de la masculinidad y las percepciones

## Recuadro 8 Ejercicio sobre las violaciones de la dignidad humana

"Propusimos un ejercicio en el que se pidió a los agentes de policía que recordaran un momento de su vida, antes de cumplir los 12 años, en el que su propia dignidad se hubiera visto violada, y que describieran (solo si querían) dicha experiencia a otros colegas. Este ejercicio sirvió de base para otros dos posteriores: en uno de ellos se les pidió que recordaran una ocasión en la que hubieran violado la dignidad de otra persona en su trabajo como funcionarios policiales; en otro se les pidió que reflexionaran sobre posibles formas de

cuestionar las políticas y prácticas de sus propias instituciones que pudieran provocar violaciones de la dignidad. En términos globales, la capacitación específica sobre la identidad tiende a ser menos eficaz que aquella que incorpora cuestiones relacionadas con la identidad en un marco más amplio, como el de los derechos humanos o la dignidad humana".

Ann Janette Rosga, Universidad de Colorado<sup>44</sup>

de las mujeres y las niñas, pero al partir de puntos de referencia familiares, la transición a esos temas tan complicados resulta mucho más sencilla"<sup>43</sup>.

- **Dramatizaciones** que impliquen y sensibilicen a los participantes. Este tipo de ejercicios resultan especialmente eficientes cuando un formador masculino participa en la dramatización y alienta a los alumnos masculinos a representar el rol de un civil o de otra persona con la que puedan trabajar, por ejemplo una víctima de la violencia de género que acuda a la policía para denunciar la agresión sufrida.
- Las **representaciones teatrales** representan una buena forma de concienciar sobre las cuestiones de género. El Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR), entre otras instituciones, ha utilizado este planteamiento en Kivu (**República Democrática del Congo**) para crear conciencia sobre la violencia de género y sobre la necesidad de proporcionar cuidados médicos y psicológicos a las personas que sobreviven a este tipo de violencia<sup>45</sup>.
- **Debates in situ**, en los que el formador de género acude al lugar de trabajo de los participantes para llevar a cabo la capacitación. Esta es una buena forma de generar interacción y mostrar respeto e interés por el trabajo y las opiniones de los participantes. Además, ofrece al formador la oportunidad de conocer mejor los temas específicos que les preocupan. Estos temas se pueden utilizar posteriormente como puntos de partida para hablar sobre cuestiones de género.

*"[Los debates in situ ayudan] a los diferentes sectores a sentirse respetados. De ese modo son los formadores los que acuden a ellos, en lugar de reunirlos siempre en un aula. Al mantener este tipo de debates en el propio lugar de trabajo de los participantes, el formador les transmite que son colaboradores, no personas ajenas; que son responsables y no siempre autores de infracciones, que saben cosas y, por tanto, no son recipientes vacíos que sea necesario llenar".*

Alexina Mugwebi-Rusere, oficial de servicios comunitarios, ACNUR Tailandia<sup>46</sup>

- **Las reuniones comunitarias** en las que el personal del sector de la seguridad se reúna con activistas de la comunidad para debatir puede servir para crear conciencia sobre los temas tratados. Esta forma de colaboración y comunicación entre el personal del sector de la seguridad y el personal civil puede contribuir a mejorar la seguridad de hombres y mujeres de un modo más duradero.
- **El humor** es vital para la capacitación de género. Una de las razones para utilizar el sentido del humor es "superar el sentimiento de culpa que suelen experimentar los hombres al hablar sobre las cuestiones de género. Una vez que hemos mostrado algunas de las consecuencias "divertidas" que tiene una sociedad desigual sobre, por ejemplo, la educación de los niños, les enseñamos los efectos devastadores que esa misma sociedad desigual tiene en las mujeres"<sup>47</sup>. No obstante, el humor también puede ser arriesgado. Hay que tener cuidado de utilizarlo

de forma que no perpetúe los estereotipos y las actitudes discriminatorias en lo que respecta al género, sobre todo teniendo en cuenta que a menudo se usan la cultura y la tradición para justificar la violencia contra las mujeres.

### Materiales didácticos

El material que puede utilizarse para impartir la capacitación de género al personal del sector de la seguridad puede ser muy variado en función del tipo de formación y de la pedagogía utilizada, desde presentaciones de Power Point hasta directrices y "listas de verificación" prácticas sobre aspectos de género. Es fundamental llevar a cabo una revisión de toda la bibliografía y el material del curso para garantizar que los estudios de casos y los ejemplos utilizados incluyan la perspectiva de género. Los materiales deben estar redactados en lenguaje sencillo y, si es posible, en las lenguas locales de los participantes.

- **Los vídeos interactivos** relacionados con la profesión de los participantes en la capacitación y las películas que representen a mujeres desempeñando diferentes funciones en conflictos armados constituyen buenas herramientas para sensibilizar a los participantes en el curso y generar debate. Este tipo de material también ayuda a los participantes a darse cuenta de que la visión simplificada de la mujer como víctima en los conflictos armados no refleja la complejidad de las realidades de la guerra. Durante la capacitación que recibió el personal de mantenimiento de la paz en Suecia de forma previa a su despliegue, las ONG como Kvinna till Kvinna solían proyectar la película Lilya forever por iniciativa de las fuerzas armadas suecas. Esta película, que aborda el tema de la trata de personas y la esclavitud sexual, desató intensos debates que, de otro modo, los participantes no se habrían tomado en serio: "Para llegar a los participantes, hay que 'sacudirlos' un poco"<sup>48</sup>. Los dibujos animados y los cómics también fomentan el debate y pueden servir para romper el hielo al inicio de la sesión de capacitación de género.
- **Los materiales y equipos** que los participantes se llevan al término del curso son un buen recordatorio de la capacitación de género. En **Kosovo**, los agentes de policía recibieron cuadernos para anotar los detalles de sus investigaciones, en los que podían encontrar referencias sobre políticas de género y números de teléfono útiles<sup>49</sup>. En la República Democrática del Congo se distribuyeron listas de verificación sobre aspectos de género a los observadores militares de mantenimiento de la paz y a la policía con el fin de mejorar su capacidad de vigilancia y su interacción con la población local, pero también de intercambiar información relacionada con la seguridad<sup>50</sup>.

### 4.3 Evaluación de la capacitación de género

Una vez que se ha planificado y ejecutado un programa de capacitación de género, el siguiente paso del ciclo consiste en evaluar dicha capacitación. Esta es una de las tareas más importantes y, al mismo tiempo, más complicadas del ciclo de capacitación, que sirve para identificar

buenas prácticas y diseñar unos planes adecuados para la formación ulterior. La evaluación también proporciona información muy útil para adaptar mejor la capacitación a las necesidades reales. Si no va seguida de una revisión de la formación a partir de los comentarios recibidos, la evaluación no servirá para nada. La evaluación puede, por ejemplo, identificar las carencias de la capacitación que los participantes pueden detectar una vez que regresan a su trabajo. Además, las evaluaciones pueden ofrecer una oportunidad para descubrir debilidades institucionales que pueden crear obstáculos para el personal en diversas situaciones laborales. Lo ideal es que la evaluación de la capacitación de género dirigida al sector de la seguridad y sus resultados forme parte de un proceso global de seguimiento y evaluación con perspectiva de género de la institución del sector de la seguridad.

Véase la Herramienta sobre género y análisis, seguimiento y evaluaciones

### ¿Evaluadores internos o externos?

La evaluación de programas de capacitación de género consiste en determinar si la formación impartida fue considerada adecuada por los participantes y en medir los efectos que tuvo la capacitación en las actitudes y el comportamiento de estos.

Las evaluaciones pueden correr a cargo de un evaluador externo o de un miembro del personal de la propia institución. Las evaluaciones internas se benefician del hecho de que el personal encargado de realizar la evaluación conoce el contexto específico en el que se desenvuelve la institución. También resulta más eficaz en función del costo, pero requiere capacitación sobre cómo realizar evaluaciones y diagnósticos. Por estas razones, el hecho de ofrecer capacitación al personal institucional sobre la realización de evaluaciones representa una inversión rentable a largo plazo<sup>51</sup>.

Por lo general, las evaluaciones externas pueden garantizar una mayor independencia que las internas durante el proceso de evaluación. Sin embargo, sus costos pueden ser superiores al de una evaluación interna. Además, el consultor (o consultora) externo a menudo carece de un conocimiento exhaustivo de la capacitación que recibe o el contexto profesional en que se desenvuelve el personal de seguridad. Las OSC locales pueden ser socios muy valiosos para la realización de evaluaciones.

### Evaluación de la capacitación de género utilizando la metodología de Kirkpatrick

La metodología más utilizada para evaluar iniciativas de capacitación es el enfoque de cuatro niveles propuesto por Donald Kirkpatrick<sup>52</sup>. Estos niveles siguen una secuencia sucesiva, de modo que los resultados de un nivel se utilizan en la siguiente fase de la evaluación. En este apartado se analiza cómo se puede adaptar la metodología de Kirkpatrick a la evaluación de la capacitación de género dirigida al personal del sector de la seguridad, utilizando las tres primeras fases.

#### 1ª fase de la evaluación: Reacción

La primera fase de la evaluación de la capacitación de género entraña la recogida de información sobre las opiniones de los participantes en relación con la formación recibida. Normalmente estas reacciones se recogen inmediatamente después de finalizar la sesión de capacitación. Esto puede llevarse a cabo a través de

un cuestionario o formulario de evaluación que se entrega a los participantes para que lo cumplimenten (véase el recuadro 9). La información también puede recabarse mediante un debate abierto con los participantes en el que se les pregunte qué partes del curso les parecieron más y menos útiles. Además, es importante preguntar a los participantes (sea a través de un cuestionario o de un debate abierto como el descrito) si les interesaría participar en nuevos cursos de capacitación de género, en forma de curso de actualización o de una capacitación adicional para profundizar en determinados temas.

#### Recuadro 9

#### Evaluación de la reacción ante la capacitación de género<sup>53</sup>

**Valore** los aspectos siguientes en una escala de 1 a 5 (1=deficiente, 5=excelente).

1. Valor de este tema en relación con mi trabajo
2. Utilidad del contenido del curso
3. Métodos de exposición utilizados
4. Capacidad del docente para transmitir sus conocimientos
5. Ambiente favorable a la participación
6. Se tuvieron en cuenta mis opiniones
7. Valor de las fichas informativas
8. Pertinencia de las fichas de trabajo

**Responda** a las preguntas siguientes utilizando sus propias palabras:

9. ¿Hay algún tema que le parezca interesante que se añadiera al curso?
10. ¿Cree que hay algún tema que debería suprimirse del curso?
11. ¿Qué es lo que más le ha gustado del curso?
12. ¿Qué es lo que menos le ha gustado del curso?
13. ¿Qué aspecto del curso le ha parecido más útil?
14. ¿Qué aspecto del curso le ha parecido menos útil?
15. En su opinión, el curso ha sido (rodee la respuesta correcta con un círculo):
  - a) Demasiado largo
  - b) Demasiado corto
  - c) Ha tenido una duración adecuada.
16. ¿Tiene algún comentario con respecto a los aspectos administrativos del curso? (por ejemplo, el aula, la comida, etc.)
17. ¿Tiene algún otro comentario?

**Muchas gracias.**

Con el fin de mejorar todos los aspectos de las futuras iniciativas de capacitación de género, es útil recabar los comentarios de los participantes sobre tres temas:

- La preparación del curso (objetivo y finalidad de la capacitación, documentación utilizada).
- Impartición (metodología, actividades participativas, materiales, ambiente).
- Aspectos administrativos (espacio utilizado, alojamiento, comida, transporte, medios audiovisuales).

La sesión de retroalimentación debe organizarse en pequeños grupos y preguntar lo siguiente:

- ¿Cuáles fueron los temas o las características más importantes del curso? Enumerar un máximo de tres.
- ¿Qué cambios recomendarían introducir en la capacitación? Enumerar un máximo de tres.
- ¿De qué formas creen los participantes que la capacitación recibida influirá en su trabajo futuro?
- Debe ofrecerse a los participantes la oportunidad de formular comentarios adicionales y detallados.

#### 2ª fase de la evaluación: Aprendizaje

El siguiente peldaño de la evaluación consiste en medir la cantidad de información que los participantes han sido

capaces de procesar e internalizar. Para ello es preciso medir los cambios producidos en sus actitudes.

Una forma de hacerlo es a través de la realización de pruebas de aprendizaje, por ejemplo:

- Evaluaciones de equipo (normalmente orales)
- Formularios de autoevaluación
- Exámenes clásicos (orales o por escrito)
- Evaluaciones orales o escritas

El Centro Africano para la Resolución Constructiva de Conflictos en Sudáfrica ha utilizado un modelo de evaluación escrita para medir los efectos a corto plazo de la capacitación de género en las actitudes y la concienciación de los participantes en lo tocante a las cuestiones de género<sup>54</sup>. Los participantes pueden cumplimentar sus propios diarios personales de aprendizaje al término de cada día de taller o de cada módulo de formación<sup>55</sup>. De ese modo los participantes tienen la oportunidad de recapitular lo que han aprendido durante el curso y el formador obtiene información sobre las partes de la capacitación que resultaron más eficaces. En casos ideales se evalúa a los participantes antes y después de recibir la capacitación de género, con el fin de determinar su nivel de avance y comprensión.

### 3ª fase de la evaluación: Comportamiento

La tercera fase de la evaluación analiza el grado en el que los participantes han sido capaces de aplicar el conocimiento y las aptitudes adquiridos a través de la capacitación de género. Por lo tanto, en esta fase se sondea la capacidad de los participantes para poner en práctica el cambio de actitud generado a través de la capacitación de género y para demostrar un cambio de comportamiento.

Esta evaluación de la conducta de los participantes debería llevarse a cabo a lo largo del tiempo, preferiblemente durante varios meses. Esto se puede hacer mediante la integración de las cuestiones de género en los procesos de evaluación institucionales y personales. El Comité de Mujeres de las Fuerzas de la OTAN ha promovido este tipo de modelo a través de la elaboración de una serie de directrices para integrar las cuestiones de género en el proceso de evaluación de la OTAN, de forma adicional al proceso de transversalización de género en las actividades educativas, de instrucción y de capacitación<sup>56</sup>. Existen varios métodos que permiten medir la traducción de unas actitudes sensibles al género en actos y comportamientos con perspectiva de género, por ejemplo:

- La realización de encuestas o entrevistas a las personas beneficiarias del servicio, como los supervivientes de la violencia de género que acuden a la policía para presentar denuncias. Un ejemplo de ello es la encuesta a usuarios que se llevó a cabo en Surrey (Reino Unido) sobre los servicios de extensión prestados a las víctimas de abusos domésticos. El estudio incluyó aportaciones de la policía local, los consejos de condado, barrio y distrito y las víctimas de la violencia doméstica<sup>57</sup>.
- Encuestas anónimas a trabajadores de ambos sexos del sector de la seguridad sobre el acoso debido al sexo o a la orientación sexual.
- Las encuestas al personal que abandona el servicio también sirven para este fin, puesto que recaban información sobre los motivos por los que dicho personal

deja su trabajo en las instituciones del sector de la seguridad. Este tipo de encuestas incluyen preguntas sobre la capacitación en el trabajo, la movilidad, el entorno laboral (incluido el acoso sexual), etc.

- Solicitar a los participantes en un curso que rellenen un formulario de evaluación varios meses después de terminarlo. Dicho formulario contendrá preguntas sobre sus actitudes, percepciones y comportamiento.
- Entrevistas a supervisores o directivos para conocer su valoración de los cambios observados en los participantes en la capacitación.

El Centro Internacional Kofi Annan de capacitación en mantenimiento de la paz, ubicado en Ghana, está tratando de llevar a cabo una evaluación similar de los efectos a largo plazo de la capacitación, para lo cual se pone en contacto con los participantes unos meses después de finalizar la formación<sup>58</sup>.

### Indicadores

Es preciso seleccionar minuciosamente los indicadores que se utilizarán para la evaluación de los efectos a largo plazo de la capacitación de género dirigida al personal del sector de la seguridad. Para facilitar esta labor, todos los datos recogidos sobre el trabajo y las instituciones del sector de la seguridad deben desagregarse por sexo. A continuación se ofrecen algunos ejemplos de indicadores que pueden medir el efecto de la capacitación de género:

Datos cualitativos, como los ejemplos expuestos anteriormente.

Datos cuantitativos y estadísticos como los siguientes:

- Porcentaje de miembros del personal que han sufrido acoso sexual u otros tipos de violencia de género.
- Número de solicitudes de asistencia recibidas por los puntos focales de género.
- Número de casos de violencia de género denunciados ante la policía, y número de personas detenidas y condenadas tras dichas denuncias.
- Número de agentes de policía masculinos y femeninos que utilizan la línea de asistencia telefónica gratuita para aliviar la tensión que produce el manejo de armas de fuego (ejemplo extraído de la capacitación policial en México)<sup>59</sup>.

### Retos de la evaluación de la capacitación de género

Muchos cursos de capacitación de género carecen de sistemas de evaluación, y existen muy pocos ejemplos de evaluaciones de los efectos a largo plazo de la capacitación de género. A continuación se ofrecen algunas ideas para garantizar la evaluación de las iniciativas de capacitación de género:

- Incluir dichas evaluaciones en los planes de acción sobre género de las instituciones del sector de la seguridad.
- Destinar un volumen suficiente de fondos en el presupuesto del proyecto para la realización de evaluaciones exhaustivas.
- Proporcionar capacitación en métodos de evaluación a los formadores de género y a los puntos focales o asesores de género de las instituciones del sector de la seguridad.

## 4.4 Seguimiento de la capacitación de género

La última fase del ciclo de capacitación es la integración de los conocimientos obtenidos a través de la evaluación en la planificación de actividades de seguimiento de los participantes, así como la utilización de dicha información para introducir modificaciones en los cursos futuros sobre género. A menudo, por desgracia, esto se olvida. Si la evaluación se lleva a cabo de forma correcta y constante a lo largo del tiempo, se podrán identificar los puntos fuertes y débiles de la capacitación. De ese modo, la información aportada por la evaluación en lo que concierne a los aspectos que funcionan adecuadamente, aquellos que marcan la diferencia y el modo en que los participantes están utilizando los conocimientos adquiridos se puede aprovechar en el futuro para corregir cualquier deficiencia. En consecuencia, el resultado de la evaluación es una herramienta fundamental para saber qué características deben tener las futuras iniciativas de capacitación de género.

Ninguna iniciativa de este tipo debe pretender convertir a los participantes en expertos de género. Esto no se puede conseguir con una sola sesión de tan solo unas horas de duración. Para desarrollar unas aptitudes eficaces, se necesita tiempo con el fin de consolidar la perspectiva de género a través de programas de capacitación a largo plazo, que deberían complementarse con el apoyo de un experto o experta de género o de una red de participantes en cursos de capacitación de género. El seguimiento de la capacitación de género consiste en proporcionar a los participantes que ya han asistido a una sesión de capacitación sobre esta materia capacitación adicional sobre cuestiones de género, sea para actualizar los conocimientos básicos adquiridos o para profundizar en otros temas específicos de género. La escasez de tiempo y recursos suponen retos muy frecuentes para la impartición de cursos de seguimiento sobre el género.

Además de la capacitación adicional, la disponibilidad de herramientas y recursos sobre las cuestiones de género y el apoyo de los puntos focales de género pueden ayudar a los participantes a aplicar las aptitudes adquiridas en el marco de la capacitación de género. En **Haití**, las funcionarias de la policía nacional que recibieron capacitación de género por parte de la MINUSTAH han creado puntos focales de género en todo el país. Estos puntos focales distribuyen a las comisarías de policía la información recibida durante la capacitación de género. Con frecuencia vuelven a impartirse cursos de capacitación de género a nuevos participantes de la misma institución. Un buen ejemplo de la replicación de la capacitación en otras instituciones es el modelo que ha proporcionado el Tribunal Penal Internacional para Rwanda al Tribunal Penal Internacional para la ex-Yugoslavia. Dicho modelo se ha traducido en un incremento del número de cargos por violación.

Es recomendable ofrecer a los participantes la posibilidad de mantenerse en contacto con el formador o la formadora de género en el caso de que deseen hacerle algún comentario o pregunta una vez que regresen a sus puestos de trabajo y se enfrenten a retos cotidianos relacionados con cuestiones de género. Esto depende de la disponibilidad del formador o la formadora y de si esta actividad ha sido incluida o no en la planificación y el presupuesto de la capacitación.

# 5 Principales recomendaciones

## Para la planificación y preparación de la capacitación de género

1. **Obtener un mayor apoyo de la alta dirección** a la integración de las cuestiones de género, incluida la capacitación de género, a través de programas de orientación sobre género, capacitación de género para los altos mandos, la elaboración de un plan de acción o una política sobre género y otras iniciativas.
2. **Implementar la capacitación de género en el marco de una estrategia más amplia de transversalización del género** para reforzar los efectos de dicha capacitación y crear una institución del sector de la seguridad sensible al género a través de la introducción de cambios en su política, su estructura, sus programas y su personal.
3. **Llevar a cabo un diagnóstico y un análisis previo a la capacitación**, teniendo en cuenta:
  - a. El sexo, la edad, la cultura y el contexto nacional de los participantes.
  - b. El tipo de institución del sector de la seguridad y el rango o puesto de trabajo de los participantes.
  - c. El nivel actual de conocimiento y concienciación en lo que respecta a las cuestiones de género, así como las necesidades de capacitación en esta materia.
4. **Seleccionar o crear equipos conjuntos y mixtos de capacitación de género** con objeto de mejorar la eficacia de la capacitación de género en las instituciones del sector de la seguridad que presentan una proporción excesiva de personal masculino.
5. **Priorizar la formación de formadores en materia de género** para los formadores existentes en el seno de las instituciones del sector de la seguridad, con el objetivo de desarrollar la capacidad interna para impartir una capacitación de género eficaz y sostenida en el tiempo.

## Para la impartición de la capacitación de género:

6. **Asegurar el carácter participativo de la capacitación de género** utilizando dramatizaciones, debates abiertos y trabajo en grupos.
7. **Centrarse en los aspectos prácticos:** cómo integrar el género en el trabajo diario del personal del sector de la seguridad mediante la inclusión de ejemplos de buenas y malas prácticas y estudios de casos extraídos de situaciones reales.
8. **Exponer los conceptos y definiciones relacionados con el género** utilizando un lenguaje sencillo y adaptado al contexto cultural, y poniendo ejemplos prácticos.
9. **Abordar los roles y las masculinidades de los hombres** dentro de la capacitación de género para hacer hincapié en que las cuestiones de género también incluyen las necesidades y vulnerabilidades de los hombres en lo que concierne a la seguridad.
10. **Integrar el género en la capacitación habitual** que recibe el personal del sector de la seguridad para mostrar cómo pueden integrarse las cuestiones de género en las diversas esferas del trabajo que se desarrolla en el sector de la seguridad, en lugar de presentarlo como un tema independiente.

## Para la evaluación de la capacitación de género:

11. Realizar las tres fases de la evaluación, centradas en la reacción, el aprendizaje y el comportamiento.
12. Asignar un volumen de recursos adecuado en el presupuesto inicial de la capacitación de género para llevar a cabo una evaluación exhaustiva.

## Para el seguimiento de la capacitación de género

13. Asegurarse de que los resultados de la evaluación se utilicen para mejorar las actividades e iniciativas posteriores de capacitación de género.

## 6 Recursos adicionales

### Formación de los formadores en materia de género

UNICEF, **Training of Trainers on Gender-Based Violence: Focusing on Sexual Exploitation and Abuse - Introduction and Background to the Training**, 2003.  
<http://www.reliefweb.int/library/documents/2003/unicef-tot-25sep.pdf>

Chege, R. y Patel, A., **A Curriculum for the Training of Trainers in Gender Mainstreaming**, 2000.  
<http://www4.worldbank.org/afr/ssatp/Resources/HTML/Gender-RG/Source%20%20documents%5CTraining%20materials/TRGEN1%20Femnet%20Gender%20Mainstreaming%20TOT.pdf>

Action for Development, **Training of Trainers (ToT) in Gender Budgeting**, del 10 al 14 de mayo de 2004.  
<http://www.gender-budgets.org/content/view/172/155/>

### Fuerzas armadas

Ejército de los Estados Unidos, **Sexual Assault Prevention and Response Program**, 2005.  
[http://www.sexualassault.army.mil/content/training\\_packages.cfm](http://www.sexualassault.army.mil/content/training_packages.cfm)

### Personal de mantenimiento de la paz

Dependencia de Mejores Prácticas del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz de las Naciones Unidas, **Gender Resource Package for Peacekeeping Operations**, julio de 2004.  
[http://www.peacekeepingbestpractices.unlb.org/pbpu/library.aspx?ot=2&cat=22&menukey=\\_7\\_7](http://www.peacekeepingbestpractices.unlb.org/pbpu/library.aspx?ot=2&cat=22&menukey=_7_7)

UNITAR, Bohnstedt, M., **The Special Needs of Women and Children in and after Conflict - A Training Programme for Civilian Personnel in UN Peacekeeping Operations**, 2000-2006. <http://www.unitar.org/wcc/>

UNITAR POCI, Jimenez, X., **Gender Perspectives in United Nations Peacekeeping Operations**, 2007.  
<http://www.unitarpoci.org/courses.php#52>

DFID/DFAIT, **Gender & Peacekeeping Training Course**, 2002.  
<http://www.genderandpeacekeeping.org/menu-e.asp>

### Desarme, desmovilización y reintegración

UNDDR, Gender, Women and DDR: **Gender- Responsive Monitoring and Evaluation Indicators**.  
[http://www.unddr.org/tool\\_docs/Gender-Responsive%20Monitoring%20and%20Evaluation%20Indicators.pdf](http://www.unddr.org/tool_docs/Gender-Responsive%20Monitoring%20and%20Evaluation%20Indicators.pdf)

UNIFEM: Getting it Right, Doing it Right: **Gender and Disarmament, Demobilization and Reintegration** 2004.  
<http://www.womenwarpeace.org/issues/ddr/gettingitright.pdf>

### Policía

Centro para la Prevención de la Violencia Doméstica, **Responding to Domestic Violence: A Handbook for the Uganda Police Force**, 2007.  
<http://www.preventgbvafrica.org/Downloads/PoliceHandbook.CEDOVIP.pdf>

Centre for Children and Families in the Justice System. **Handbook for Police Responding to Domestic Violence: Promoting Safer Communities by Integrating Research and Practice**, 2004.  
[http://www.lfcc.on.ca/Handbook\\_for\\_Police.pdf](http://www.lfcc.on.ca/Handbook_for_Police.pdf)

### Sistema judicial

Centro para la Justicia Global, **Gender Justice and Training for the Iraqi High Tribunal, Women's Alliance for a Democratic Iraq**, 2006.  
<http://www.globaljusticecenter.net/projects/iraq/icgji.html>

Stewart, A., **Judicial Attitudes to Gender Justice in India: The Contribution of Judicial Training**, Law, Social Justice & Global Development Journal (LGD) 1 (2001), secciones 7-90.  
[http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/law/elj/lgd/2001\\_1/stewart](http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/law/elj/lgd/2001_1/stewart)

## Sistema penal

Layman, E.P. y McCampbell, S., **Preventing and Addressing Staff Sexual Misconduct In Community Corrections: A Training Program for Agency Administrators**, National Institute of Corrections, The Center for Innovative Public Policies, 2004, <http://www.nicic.org/Library/Default.aspx?Library=020275>.

Coyle, A., Centro Internacional de Estudios Penitenciarios, **A Human Rights Approach to Prison Management: Handbook for Prison Staff**, 2002. [http://www.umds.ac.uk/depsta/rel/icps/human\\_rights\\_prison\\_management.pdf](http://www.umds.ac.uk/depsta/rel/icps/human_rights_prison_management.pdf)

## Responsables de la formulación de políticas de seguridad

UNIFEM, Secretaría de la Commonwealth, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo del Canadá, **Iniciativa Presupuestaria con Perspectiva de Género**, sitio web que contiene manuales y directrices de capacitación <http://www.gender-budgets.org/>

PNUD, **In focus: Parliaments and Gender Mainstreaming**, 2004. [http://www.undp.org.vn/projects/vie02007/in\\_focus/gender.htm](http://www.undp.org.vn/projects/vie02007/in_focus/gender.htm)

**Organizaciones de la sociedad civil y medios de comunicación** Consejo Internacional de Organizaciones Voluntarias, **Building Safer Organisations Handbook - Training materials on Receiving and Investigating Allegations of Abuse and Exploitation by Humanitarian Workers**, 2006. <http://www.icva.ch/doc00001412.html>

IPS, **Gender, HIV/AIDS, and Rights – Training Manual for the Media**, 2003. [http://ipsnews.net/aids\\_2002/ipsgender2003.pdf](http://ipsnews.net/aids_2002/ipsgender2003.pdf)

Campaña de Amnistía Internacional para poner fin a la violencia contra las mujeres, **Hacer los derechos realidad: Taller de educación en derechos humanos para periodistas**, 2005. <http://www.amnesty.org/es/library/asset/ACT77/054/2005/en/9c424771-d4d3-11dd-8a23-d58a49c0d652/act770542005es.html>

Journalistinnenbund, **Gender Training for Media Professionals: Quality through Diversity**, 2006. <http://www.journalistinnen.de/english/gender.html>

Vann, B., RHRC Consortium/JSI Research & Training Institute, **Training Manual Facilitator's Guide, Interagency & Multisectoral Prevention and Response to Gender-based Violence in Populations Affected by Armed Conflict**, Global GBV Technical Support Project, 2004. [http://www.rhrc.org/resources/gbv/gbv\\_manual/gbv\\_manual\\_toc.html](http://www.rhrc.org/resources/gbv/gbv_manual/gbv_manual_toc.html)

## NOTAS FINALES

1. Debate virtual del INSTRAW sobre capacitación de género para el personal del sector de la seguridad, abril de 2007.
2. Puede consultarse un resumen del debate virtual en: <http://www.instraw.org/en/downloads/gender-peace-and-security/gender-training-for-security-personnel/view.html>
3. Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas. Informe del Secretario General. Coordinación de las políticas y actividades de los organismos especializados y de otros órganos del sistema de las Naciones Unidas: Incorporación de la perspectiva de género en todas las políticas y programas del sistema de las Naciones Unidas. 12 de junio de 1997.
4. Kleppe, T.T., "Gender Training and Capacity Building for the Security Sector: A Discussion on Good Practices", Gender, Peace and Security Working Paper 2, INSTRAW, de próxima publicación, 2008.
5. Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer, Not a Minute More: Ending Violence Against Women, (UNIFEM: Nueva York), 2003, pág. 8.
6. Defense Manpower Data Center US Armed Forces, "2002 Sexual Harassment Survey" (Arlington, VA: Departamento de Defensa) 2003, pág. iv. <http://handle.dtic.mil/100.2/ADA419817>
7. Defense Manpower Data Center US Armed Forces, vi.
8. Debate virtual del INSTRAW sobre capacitación de género para el personal del sector de la seguridad, abril de 2007.
9. Debate virtual del INSTRAW sobre capacitación de género para el personal del sector de la seguridad, abril de 2007.
10. Debate virtual del INSTRAW sobre capacitación de género para el personal del sector de la seguridad, abril de 2007.
11. Genderforce Sweden, From Words to Action. Págs. 20-21. [http://www.genderforce.se/dokument/From\\_words\\_to\\_action.pdf](http://www.genderforce.se/dokument/From_words_to_action.pdf)
12. Debate virtual del INSTRAW sobre capacitación de género para el personal del sector de la seguridad, abril de 2007.
13. Debate virtual del INSTRAW sobre capacitación de género para el personal del sector de la seguridad, cuestionario, abril de 2007.
14. Anderlini, S., debate virtual del INSTRAW sobre capacitación de género para el personal del sector de la seguridad, cuestionario, abril de 2007.
15. Debate virtual del INSTRAW sobre capacitación de género para el personal del sector de la seguridad, abril de 2007.
16. Debate virtual del INSTRAW sobre capacitación de género para el personal del sector de la seguridad, abril de 2007.
17. Debate virtual del INSTRAW sobre capacitación de género para el personal del sector de la seguridad, abril de 2007.
18. Hakena, H., debate virtual del INSTRAW sobre capacitación de género para el personal del sector de la seguridad, cuestionario, abril de 2007.
19. Rowland, L., debate virtual del INSTRAW sobre capacitación de género para el personal del sector de la seguridad, cuestionario, abril de 2007.
20. Mobekk, E., debate virtual del INSTRAW sobre capacitación de género para el personal del sector de la seguridad, abril de 2007.
21. Debate virtual del INSTRAW sobre capacitación de género para el personal del sector de la seguridad, cuestionario, abril de 2007.
22. Debate virtual del INSTRAW sobre capacitación de género para el personal del sector de la seguridad, cuestionario, abril de 2007.
23. Debate virtual del INSTRAW sobre capacitación de género para el personal del sector de la seguridad, abril de 2007.
24. Lux, S., debate virtual del INSTRAW sobre capacitación de género para el personal del sector de la seguridad, abril de 2007.
25. Anderlini, S., debate virtual del INSTRAW sobre capacitación de género para el personal del sector de la seguridad, abril de 2007.
26. Puechguirbal, N., debate virtual del INSTRAW sobre capacitación de género para el personal del sector de la seguridad, cuestionario, abril de 2007.
27. Debate virtual del INSTRAW sobre capacitación de género para el personal del sector de la seguridad, cuestionario, abril de 2007.
28. Budlender, D., "Budgeting to Fulfill International Gender and Human Rights Commitments" (UNIFEM: Harare), 2004, pág. 9.
29. Family Health International, "Basic and In-Service Training Module: HIV/AIDS and Behaviour Change in the Uniformed Services, Uniformed Services Task Force" [de próxima publicación].
30. "Beyond Barriers", parte de Stonewall UK. <http://www.stonewall.org.uk/>.
31. UNFPA, Enlisting the Armed Forces to Protect Reproductive Health and Rights: Lessons Learned from Nine Countries (UNFPA: Nueva York), 2003.
32. Consorcio para el Cuidado de la Salud Reproductiva en los Conflictos, "Facilitator's Guide - Training Manual for Multisectoral and Interagency Prevention and Response to Gender-based Violence". [http://www.rhrc.org/resources/gbv/gbv\\_manual/gbv\\_manual\\_toc.html](http://www.rhrc.org/resources/gbv/gbv_manual/gbv_manual_toc.html)
33. Debate virtual del INSTRAW sobre capacitación de género para el personal del sector de la seguridad, cuestionario, abril de 2007.
34. Debate virtual del INSTRAW sobre capacitación de género para el personal del sector de la seguridad, cuestionario, abril de 2007.
35. Puechguirbal, N., debate virtual del INSTRAW sobre capacitación de género para el personal del sector de la seguridad, cuestionario, abril de 2007.
36. Jimenez, X. y Diabaté, K., debate virtual del INSTRAW sobre capacitación de género para el personal del sector de la seguridad, abril de 2007.
37. Diabaté, K., debate virtual del INSTRAW sobre capacitación de género para el personal del sector de la seguridad, cuestionario, abril de 2007.
38. Conley, M., Livingstone, A. y Meharg, S., "Collaborative Problem-based Learning in a Peacekeeping Environment: The Role of the Pearson Peacekeeping Centre in International Peacekeeping Training", 6ª Conferencia Internacional sobre Conocimiento, Cultura y Cambio en las Organizaciones, Prato, del 10 al 14 de julio de 2006.
39. Debate virtual del INSTRAW sobre capacitación de género para el personal del sector de la seguridad, cuestionario, abril de 2007.
40. Kamunga, F., debate virtual del INSTRAW sobre capacitación de género para el personal del sector de la seguridad, cuestionario, abril de 2007.
41. Schacht, S.P., "Using A Feminist Pedagogy As A Male Teacher: The Possibilities Of A Partial And Situated Perspective", Radical Pedagogy, 2000. [http://radicalpedagogy.icaap.org/content/issue2\\_2/schacht.html](http://radicalpedagogy.icaap.org/content/issue2_2/schacht.html)
42. DIFD/DFAIT, "Section 4: Gender, Human Rights, and International Humanitarian Law Methodology", curso de capacitación sobre género y mantenimiento de la paz, 2002. [http://www.hommes-femmesetlesoperationsdelapaix.net/resources/HR\\_methodology.pdf](http://www.hommes-femmesetlesoperationsdelapaix.net/resources/HR_methodology.pdf)
43. Sikka, A., debate virtual del INSTRAW sobre capacitación de género para el personal del sector de la seguridad, abril de 2007.
44. Debate virtual del INSTRAW sobre capacitación de género para el personal del sector de la seguridad, abril de 2007.
45. Lux, S., debate virtual del INSTRAW sobre capacitación de género para el personal del sector de la seguridad, abril de 2007.
46. Debate virtual del INSTRAW sobre capacitación de género para el personal del sector de la seguridad, abril de 2007.
47. Johansson, L., debate virtual del INSTRAW sobre capacitación de género para el personal del sector de la seguridad, abril de 2007.
48. Zillén, E., entrevista personal, septiembre de 2007.
49. Sikka, A., debate virtual del INSTRAW sobre capacitación de género para el personal del sector de la seguridad, cuestionario, abril de 2007.
50. Puechguirbal, N., debate virtual del INSTRAW sobre capacitación de género para el personal del sector de la seguridad, abril de 2007.
51. Conley-Tyler, M., "A Fundamental Choice: Internal or External Evaluation?", Evaluation Journal of Australasia 4.1-2, (marzo/abril de 2005), págs. 3-11.
52. Chapman, A., "Donald L Kirkpatrick's training evaluation model - the four levels of learning evaluation". <http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm#HRD%20performance%20evaluation%20survey%20questionnaire%20sample%20questions>
53. ECPAT, "Training for Police and Social Workers on Child Rights and Child Protection in Relation to Trafficking in Children for Sexual Purposes", Amsterdam, Bangkok, 2006, págs. 132-133.
54. 'Ogunsanya, K., debate virtual del INSTRAW sobre capacitación de género para el personal del sector de la seguridad, cuestionario, abril de 2007.
55. Abdela, L., debate virtual del INSTRAW sobre capacitación de género para el personal del sector de la seguridad, cuestionario, abril de 2007.
56. Herrington, D., debate virtual del INSTRAW sobre capacitación de género para el personal del sector de la seguridad, cuestionario, abril de 2007.
57. Surrey County Council, "Domestic Abuse User Survey", Surrey, Reino Unido, 2 de marzo de 2007. <http://www.surreycc.gov.uk/scwebsites/scwspages.nsf/f0c6d16d6f3b90e5802572960055d88/88772d636c57c157802572ae00384d6e?OpenDocument>
58. Denham, T., debate virtual del INSTRAW sobre capacitación de género para el personal del sector de la seguridad, abril de 2007.
59. Guerrero, G.H., debate virtual del INSTRAW sobre capacitación de género para el personal del sector de la seguridad, abril de 2007.



