



# La Metodología MOWIP

EVALUACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES PARA  
LAS MUJERES EN LAS OPERACIONES DE PAZ

Octubre de 2020



# La Metodología MOWIP

## Evaluación de las Oportunidades para las Mujeres en las Operaciones de Paz

Una metodología innovadora y completa para que los TPCC identifiquen y evalúen las barreras y oportunidades para la participación significativa de las mujeres uniformadas en las operaciones de paz.

Octubre de 2020

Autora principal: **Sabrina Karim**

Con la colaboración de: **Laura Huber, Léa Lehouck, Solène Brabant, Callum Watson y Ingrid Munch**

## Agradecimientos

La Metodología de Evaluación de las Oportunidades para las Mujeres en las Operaciones de Paz (MOWIP por sus siglas en inglés) fue desarrollada por DCAF – Centro de Ginebra para la Gobernanza del Sector de Seguridad, en asociación con la Universidad de Cornell, con el apoyo financiero de Asuntos Globales de Canadá y del Ministerio de Relaciones Exteriores de Noruega, en el marco de la Iniciativa Elsie para Mujeres en Operaciones de Paz.

La metodología fue desarrollada por Sabrina Karim con contribuciones de **Ann Blomberg, Solène Brabant, Ruby French, Laura Huber, Léa Lehouck, Ingrid Munch, Angie Torres-Beltrán, Vanessa Navarro Rodríguez y Callum Watson**. La metodología también se ha beneficiado enormemente de los comentarios recibidos de los ocho países piloto:

**BANGLADÉS** | Niloy Biswas, Zaman Rashed, Lailufar Yasmin, Mamun Ur Rashid y el personal de Develop Research Initiative (dRi), dri-int.org;

**GHANA** | Joana Osei-Tutu, Fiifi Edu-Afful, Adelaide E.M. Otoo, Horname Noagbesenu y el personal del Kofi Annan International Peacekeeping Training Centre (KAIPTC), kaiptc.org;

**JORDANIA** | Salma Nims, Janette Shurdum, Sanaa Akram, Nuha Zaidah y el personal de la Jordanian National Commission For Women, women.jo;

**MONGOLIA** | Bayartsetseg Jigmiddash, Mandkhaitsetsen Urantulkhuur, Urantsooj Gombosuren y el personal del Centre for Human Rights and Development (CHRD), chrdmongolia.wordpress.com;

**NORUEGA** | Louise Olsson, Andreas Forø Tollefsen y el personal del Peace Research Institute Oslo (PRIO), prio.org;

**SENEGAL** | Christiane Agboton Johnson, Ndeye Amy Ndiaye, Edouard Mbenge y el personal del Centre des Hautes Etudes de Défense et de Sécurité (CHEDS), www.cheds.gouv.sn;

**URUGUAY** | Marcela Donadio, Samanta Kussrow, Juan Rial, Rosario Rodríguez y el personal de la Red de Seguridad y Defensa de América Latina (RESDAL), resdal.org;

**ZAMBIA** | Boniface Cheembe y el personal del Southern African Centre for the Constructive Resolution of Disputes (SACCORD).

Adicionalmente, la metodología se mejoró aún más gracias a la retroalimentación de los siguientes revisores académicos: **Gretchen Baldwin** (International Peace Institute); **Fitri Bintang Timur** (Centre for Strategic and International Studies, Indonesia); **Katharina P. Coleman** (University of British Columbia); Cedric de Coning (Norwegian Institute of International Affairs); **Carmen Rosa de Leon-Escribano** (Instituto de Enseñanza para el Desarrollo Sostenible [IEPADES]); **Priscilla Torres** (Duke University); **Theodora-Ismene Gizelis** (University of Essex); **Georgina Holmes** (University of Reading); **Aiko Holvikivi** (London School of Economics and Political Science); **Robert U. Nagel** (Georgetown Institute for Women, Peace and Security); **Kari M. Osland** (Norwegian Institute of International Affairs); **Lesley Pruitt** (University of Melbourne); **Natasja Rupesinghe** (Norwegian Institute of International Affairs); **Priscilla Torres** (Duke University); **Stéfanie von Hlatky** (Queen's University) y **Zhigang Wang** (Canadian Department of National Defence).

**Sabrina Karim, PhD**, es profesora asistente Hardis Family en el Departamento de Gobierno de la Universidad de Cornell. Su investigación se centra en conflictos intraestatales, construcción de estados, reforma del sector de la seguridad, género y mantenimiento de la paz. Su primer libro, *Equal Opportunity Peacekeeping*, ganó el Premio al Mejor Libro de la Sociedad de Investigación de Conflictos en 2017 y el Premio al Mejor Libro de Procesos de Conflictos de la Asociación Americana de Ciencias Políticas en 2018. Ha realizado un extenso trabajo de campo en Liberia y Perú, donde ha utilizado métodos de investigación cuantitativos y cualitativos. Su investigación se ha publicado en una variedad de revistas académicas de primera línea.

Diseño gráfico de **Rodrigo Amorim y Stephanie Pierce-Conway**.

# Contents

Prefacio	7
Guía de uso	9
1. Presentación de la Iniciativa Elsie	12
2. Descripción general de la metodología MOWIP	16
2.1 Objetivos de la metodología MOWIP	17
2.2 Beneficios del uso de la metodología MOWIP	18
2.3 Establecimiento del contexto	21
2.4 Las diez áreas temáticas	24
3. La metodología MOWIP	38
3.1 Herramientas de recopilación de datos	39
3.2 Iniciación del proceso de evaluación de MOWIP a nivel estratégico	58
3.3 Formación del equipo de evaluación	59
3.4 Mapeo de actores	61
3.5 Estrategia de comunicación y aseguramiento del acceso	63
3.6 Desarrollo de un plan de evaluación	65
3.7 Ética de la investigación	73
4. Análisis de los datos	78
4.1 Preparación de los datos	78
4.2 Creación de puntuaciones y escalas: El formulario de indicador MOWIP	86
4.3 Clasificación de las áreas temáticas (posibilidad alta, media y baja de ser barrera)	93
4.4 Contextualización de los puntajes	96
5. El informe MOWIP	98
6. Proceso de validación	106
6.1 Informe oral preliminar	106
6.2 Taller de validación	108
6.3 Próximos pasos y seguimiento	113
7. Recursos adicionales	116
Anexos	117
Anexo A Modelo de formulario de investigación (policía y gendarmería)	119
Anexo B Modelo de formulario de investigación (fuerzas armadas)	121

# LISTA DE ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS

DCAF	Centro de Ginebra para la Gobernanza del Sector de Seguridad
EAS	Explotación y abusos sexuales
FFF	Cuestionario (por sus siglas en inglés)
FFPU	Unidad de policía constituida exclusivamente por mujeres (por sus siglas en inglés)
IAWP	Asociación Internacional de Mujeres Policías (por sus siglas en inglés)
LGBTQ	Lesbianas, homosexuales, bisexuales, trans(género) y queer (o contendientes)
MD	Ministerio de Defensa
MOWIP	Metodología de Evaluación de las Oportunidades para las Mujeres en las Operaciones de Paz (por sus siglas en inglés)
MPS	Mujeres, Paz y Seguridad
MRE	Ministerio de Relaciones Exteriores
OF	Oficiales (militares) (rangos)
ONU	Naciones Unidas
OPI	Agente de Policía desplegado(a) individualmente (por sus siglas en inglés)
OR	Otros rangos (militares) (por ejemplo, rangos enlistados)
OSC	Organización de la sociedad civil
OTAN	Organización del Tratado del Atlántico Norte
PAN	Plan de Acción Nacional sobre Mujeres, Paz y Seguridad (o Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de la ONU y resoluciones posteriores)
PIB	Producto interno bruto
RCSNU	Resolución del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas
SWAT	Equipo de Armas y Tácticas Especiales (por sus siglas en inglés)
TPCC	País(es) que aporta(n) contingentes y agentes de policía (por sus siglas en inglés)
UNPOL	Policía de las Naciones Unidas
UPC	Unidad de Policía Constituida
VBG	Violencia Basada en el Género

# Prefacio

---

La Metodología de Evaluación de las Oportunidades para las Mujeres en las Operaciones de Paz (MOWIP por sus siglas en inglés) no es simplemente un documento de orientación. Más bien, es el producto del arduo trabajo y la determinación de una larga lista de personas e instituciones visionarias, todas las cuales tuvieron el coraje de desafiar el statu quo en la búsqueda de la igualdad de género, como lo correcto e inteligente que se debía hacer.

Elizabeth “Elsie” Muriel Gregory MacGill (1905-1980), de quien se tomó el nombre para la Iniciativa Elsie, fue la primera mujer del mundo en obtener un título en ingeniería aeronáutica. Como ingeniera en jefe de Canada Car and Foundry (CC&F) se hizo conocida como la “Reina de los Huracanes”, encabezando la producción de aviones de combate durante la Segunda Guerra Mundial. Probar su valía en un campo dominado por hombres no fue tarea fácil, especialmente porque Elsie tuvo que volver a aprender a caminar con bastones de metal después de un ataque de poliomielitis cuando tenía veintitantos años. Después de la guerra, Elsie dedicó su tiempo a promover los derechos de las mujeres, en particular la licencia de maternidad remunerada, y fue nombrada miembro de la Comisión Real sobre la Condición Jurídica y Social de la Mujer en 1967.<sup>1</sup>

El trabajo y el ejemplo de Elsie MacGill inspiraron a muchas personas en Canadá y sin duda influyeron en la adopción de la Política de Asistencia Internacional Feminista de Canadá en 2017. Al discutir la política, la entonces ministra de Relaciones Exteriores de Canadá, Chrystia Freedland, declaró: “Canadá siempre defenderá a los derechos humanos, incluidos en gran medida los derechos de las mujeres, incluso cuando hablar tenga consecuencias”.<sup>2</sup> En el marco de esta política, el mismo año se lanzó la Iniciativa Elsie para las mujeres en las operaciones de paz en la Conferencia Ministerial de Defensa de las Naciones Unidas para el Mantenimiento de la Paz en Vancouver.<sup>3</sup> La metodología MOWIP se desarrolló como parte de la Iniciativa Elsie con el generoso apoyo de Canadá y Noruega.

A Canadá y Noruega se unen un número cada vez mayor de países que defienden los derechos de las mujeres en las operaciones de paz. En agosto de 2020, la metodología MOWIP se puso a prueba en seis instituciones de cuatro países que aportan contingentes y agentes de policía (TPCC por sus siglas en inglés). Estas instituciones accedieron gentilmente a permitir que los respectivos equipos de evaluación tuvieran acceso a su personal y datos, y a participar de manera franca y honesta en conversaciones constructivas sobre las buenas prácticas y las barreras identificadas. Todas las seis instituciones piloto reconocieron que el compromiso de aumentar la participación significativa de las mujeres en funciones militares y policiales implica una apertura para desarrollar y probar enfoques innovadores. Desarrollar esta metodología no hubiera sido posible sin ellas, y esta versión revisada se ha vuelto infinitamente mejor gracias a sus comentarios. DCAF y los muchos socios que colaboraron en el desarrollo de esta metodología están muy agradecidos por su confianza y contribuciones. Reconocemos que estar entre los primeros países en someterse a una nueva metodología no está exento de riesgos para la reputación. También conlleva una carga mucho mayor en términos de tiempo y recursos humanos invertidos, por lo que también agradecemos mucho.

Esta versión de la metodología MOWIP se basa en las buenas prácticas y lecciones aprendidas de las siguientes instituciones piloto, donde la implementación se finalizó en agosto de 2020:

- Las Fuerzas Armadas de Ghana
- La Gendarmería Nacional de Senegal
- La Policía Nacional de Senegal
- La Policía Nacional de Uruguay
- Las Fuerzas Armadas de Uruguay
- El Servicio de Policía de Zambia

---

1 Canadian Broadcasting Corporation, ‘Queen of the Hurricanes’, disponible en: [www.cbc.ca/history/EPISCONTENTSE1EP14CH-3PA2LE.HTML](http://www.cbc.ca/history/EPISCONTENTSE1EP14CH-3PA2LE.HTML), visitado el 3 de septiembre de 2020.

2 Government of Canada, ‘Statement by Foreign Affairs Minister on International Women’s Day’, 8 March 2019, disponible en: [www.canada.ca/en/global-affairs/news/2019/03/statement-by-foreign-affairs-minister-on-international-womens-day.html](http://www.canada.ca/en/global-affairs/news/2019/03/statement-by-foreign-affairs-minister-on-international-womens-day.html), visitado el 3 de septiembre de 2020

3 Government of Canada, ‘Elsie Initiative for Women in Peace Operations’, 30 de julio de 2020, disponible en: [www.international.gc.ca/world-monde/issues\\_de-velopment-enjeux\\_developpement/gender\\_equality-egalite\\_des\\_genres/elsie\\_initiative-initiative\\_elsie.aspx?lang=eng&=undefined&wb-disable=true](http://www.international.gc.ca/world-monde/issues_de-velopment-enjeux_developpement/gender_equality-egalite_des_genres/elsie_initiative-initiative_elsie.aspx?lang=eng&=undefined&wb-disable=true), visitado el 3 de septiembre de 2020.

La metodología fue desarrollada en asociación con la Universidad de Cornell, dirigida por la Dra. Sabrina Karim, quien ha dedicado su carrera académica a la investigación en el campo del género y el mantenimiento de la paz, y ocho socios nacionales. Estos socios nacionales han liderado el camino para convencer a los funcionarios y funcionarias del gobierno y al personal de seguridad en todos los niveles para que les permitan implementar la metodología, generar confianza, trabajar incansablemente para recopilar datos, administrar la encuesta y realizar las entrevistas.

Cuando los elementos de la metodología no funcionaron de acuerdo con el plan, fueron nuestros socios nacionales quienes lideraron el proceso de resolución de problemas. Solo personas con fuertes convicciones personales en lo que respecta a los derechos humanos, la igualdad de género y la mejora de las instituciones de seguridad en sus países de trabajo pueden aceptar este tipo de desafío. El coraje, la determinación, el trabajo arduo y la retroalimentación honesta de nuestros socios nacionales es la razón por la que esta metodología se puede aplicar prácticamente en una amplia gama de contextos en todo el mundo. Nuestros socios nacionales son:

- CHEDS – Centre des Hautes Etudes de Défense et de Sécurité (Senegal)
- CHRD - Centre for Human Rights and Development (Mongolia)
- DRI - Develop Research Initiative (Bangladesh)
- JNCW - The Jordanian National Commission for Women (Jordania)
- KAIPTC - Kofi Annan International Peacekeeping Training Centre (Ghana)
- PRIO - Peace Research Institute Oslo (Noruega)
- RESDAL - Red de Seguridad y Defensa de América Latina (Uruguay)
- SACCORD - Southern African Centre for the Constructive Resolution of Disputes (Zambia).

En el momento de redactar este informe, muchos de nuestros socios nacionales aún se encuentran en el proceso de implementación de la metodología en sus respectivos países. Las herramientas y explicadores que se encuentran en la Caja de Herramientas en línea MOWIP se actualizarán continuamente en función de sus comentarios.

Esperamos que la metodología MOWIP se aplique ampliamente en los próximos años, contribuyendo así a una gran cantidad de buenas prácticas sobre cómo aumentar la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz de la ONU e inspirando cambios positivos en las políticas y prácticas en las instituciones militares y policiales a nivel mundial que envían a su personal al servicio de la paz mundial. Los países e instituciones piloto que de manera tan generosa y constructiva ayudaron a dar forma a esta metodología están liderando el camino.



# GUÍA DE USO

---

La metodología MOWIP está diseñada para ser utilizada por TPCC que estén interesados en implementar una evaluación MOWIP y los equipos de evaluación seleccionados para hacerlo. La realización de una evaluación MOWIP involucra a un gran número de actores, por lo que cada sección de la metodología MOWIP tiene un público objetivo ligeramente diferente.

**La SECCIÓN 1** proporciona **información general sobre la Iniciativa Elsie**. Esta sección está diseñada para proporcionar un contexto de cómo surgió la metodología MOWIP y articular el “problema” que la metodología MOWIP busca resolver, a saber, **la lentitud del cambio cuando se trata de la participación significativa de mujeres uniformadas en operaciones de paz**. Esta sección puede ser útil para el personal de los ministerios de relaciones exteriores, defensa e interior, y otros involucrados en el tema de las mujeres en las fuerzas armadas, la gendarmería y la policía. También puede proporcionar material útil para un equipo de evaluación que busque explicar los objetivos de la metodología MOWIP.

**La SECCIÓN 2** proporciona **una descripción general de la metodología MOWIP**. Comienza con una discusión sobre cómo se define la “participación significativa”, qué busca lograr la metodología, cuáles son los beneficios de emprender la metodología para las instituciones que se evalúan y cuáles son los estándares mínimos para que una evaluación se considere una evaluación “MOWIP”. Proporciona más información sobre la situación actual de las mujeres en las operaciones de paz y cómo la metodología MOWIP busca mejorar la situación. Finaliza proporcionando una descripción general de las diez áreas temáticas que evalúa la metodología MOWIP con base en la literatura académica, para explicar por qué se incluyó cada una de las áreas temáticas. Esta sección puede ser útil para el personal ministerial, así como para el alto mando de las fuerzas armadas, la gendarmería y la policía que desee saber más sobre lo que mide la metodología MOWIP. También puede proporcionar un contexto útil para un equipo de evaluación, así como un grupo de trabajo dentro de una institución de seguridad, especialmente cuando se trata de explicar lo que está midiendo la metodología y cómo esto puede beneficiar a la institución que se somete a una evaluación. Finalmente, los miembros del equipo que son responsables de redactar un informe MOWIP pueden volver a leer este capítulo para tener un enfoque claro sobre qué incluir en el informe y cómo presentarlo.

**La SECCIÓN 3** proporciona **una explicación detallada de cómo llevar a cabo la metodología de principio a fin**, y específicamente de cómo implementar las tres herramientas de recopilación de datos, es decir, el cuestionario (FFF), las entrevistas a personal en puestos de liderazgo y toma de decisiones y la encuesta. Esta sección es bastante técnica y está dirigida principalmente al equipo de evaluación que implementará la metodología. Sin embargo, también es útil para quienes participan en la selección de un equipo de evaluación y redactan sus términos de referencia, y para quienes tienen la tarea de planear el presupuesto de la metodología. Además, al detallar exactamente lo que implica una evaluación MOWIP permite a quienes toman decisiones clave hacerlo de manera informada sobre si someterse a una evaluación MOWIP.

**La SECCIÓN 4** proporciona **instrucciones detalladas sobre cómo analizar los datos recopilados por el equipo de evaluación**, desde la preparación de los datos hasta la creación de puntajes y escalas, la clasificación de las áreas temáticas y la contextualización de los puntajes. Esta es la sección más técnica de la metodología y está dirigida al equipo de evaluación. Si bien esta sección está hecha para que sea ampliamente comprensible, el análisis de datos requiere habilidades y experiencia específicas en el análisis de datos a nivel académico. El equipo de evaluación puede utilizar esta sección para explicar en términos simples a la institución de seguridad (en el

proceso de validación de la etapa de evaluación) cómo se procesaron los datos y cómo se determinó la clasificación de las áreas problemáticas. Finalmente, esta sección puede ayudar a identificar si el equipo de evaluación tiene la capacidad para procesar y analizar los datos por sí mismo o si el plan de evaluación debe incluir el apoyo del Cornell Lab, un consultor externo o una institución.

**La SECCIÓN 5** proporciona **pautas y una plantilla para redactar el informe MOWIP y desarrollar recomendaciones**. Está dirigida principalmente al equipo de evaluación; sin embargo, también puede ofrecer una descripción general de cómo se verá la estructura del informe final para la institución de seguridad.

**La SECCIÓN 6** proporciona **orientación sobre el proceso de validación del informe MOWIP**. Describe cómo llevar a cabo el informe oral preliminar y el taller de validación, y brinda sugerencias sobre el camino a seguir una vez que se haya completado la evaluación MOWIP. Esta sección debería ser útil para el equipo de evaluación y la institución de seguridad que se somete a la evaluación, especialmente si se ha establecido un grupo de trabajo o comité para apoyar en la implementación del proceso.

**La SECCIÓN 7** proporciona **más recursos** sobre el tema de las mujeres en las operaciones de paz y las formas en que las fuerzas armadas, la gendarmería y la policía podrían abordar algunas de las barreras identificadas.

## **CAJA DE HERRAMIENTAS EN LÍNEA MOWIP**

La metodología MOWIP está acompañada de Caja de Herramientas en línea MOWIP. Esta contiene herramientas y plantillas en formato Word y Excel que pueden ser adaptadas y utilizadas por el equipo de evaluación. Estas pueden actualizarse con el tiempo en función de los comentarios de los equipos de evaluación. También contiene un conjunto de “**Explicadores de MOWIP**” que proporcionan información adicional sobre cómo implementar la metodología basada en las preguntas frecuentes recibidas por Cornell y DCAF. Se pueden agregar explicadores de MOWIP adicionales con el tiempo si es necesario. Asimismo, contiene herramientas de comunicación como ejemplos de PowerPoint sobre la metodología MOWIP, así como materiales de capacitación para las personas encuestadoras. También se incluyen enlaces a informes MOWIP públicos previamente completados, al igual que detalles de soporte adicional ofrecidos a través del Servicio de ayuda de DCAF y Cornell Lab.

La Caja de Herramientas de MOWIP se puede encontrar a través de este enlace: [dcaf.ch/mowip](https://dcaf.ch/mowip).

# 01

---

## Presentación de la Iniciativa Elsie

# Presentación de la Iniciativa Elsie

---

## Sobre la iniciativa

En noviembre de 2017, en la Conferencia Ministerial de Defensa de las Naciones Unidas para el Mantenimiento de la Paz en Vancouver, el primer ministro canadiense Justin Trudeau lanzó la **Iniciativa Elsie**, un ambicioso proyecto internacional de cinco años destinado a desarrollar medidas innovadoras para “pasar de un progreso lento y progresivo a un cambio transformador en relación con las mujeres y su participación significativa en las operaciones de paz”. El marco de la Iniciativa Elsie abarca una serie de componentes, incluido el **Fondo Fiduciario de la Iniciativa Elsie**, la **promoción política**, la **investigación innovadora** y **varias asociaciones bilaterales y multilaterales**. Los socios implementadores incluyen **entidades y departamentos de la ONU, estados miembros, grupos de expertos/as y la sociedad civil**.

En 2018, **Asuntos Globales de Canadá** y el **Ministerio de Relaciones Exteriores de Noruega** encomendaron a DCAF que desarrollara y probara una metodología integral para identificar las barreras y las oportunidades para la participación de mujeres uniformadas en las operaciones de paz de la ONU. El objetivo de la metodología es ayudar a los TPCC a identificar barreras universales y contextualizadas, y oportunidades para la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz de la ONU dentro de sus instituciones militares, policiales y de gendarmería nacionales. Los resultados de la evaluación permitirán que los TPCC desarrollen actividades específicas basadas en evidencia para identificar esas barreras y abordarlas.

Al comienzo de este proyecto, el DCAF publicó un estudio de referencia que recopiló las barreras para la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz de la ONU identificadas en la literatura académica y los documentos de políticas existentes. El desarrollo de la **Metodología de Evaluación de las Oportunidades para las Mujeres en las Operaciones de Paz (MOWIP)** es la siguiente etapa del proyecto. DCAF está trabajando con personal de investigación de la Universidad de Cornell que diseñó la metodología, está supervisando su implementación y procesando los datos, así como con socios nacionales en ocho países piloto, que son responsables de la recopilación de datos. Al seleccionar países piloto para esta investigación, DCAF buscó un conjunto geográficamente diverso de importantes TPCC que han demostrado su compromiso en el despliegue de un número creciente de mujeres en las operaciones de paz. Los países piloto son Bangladesh, Ghana, Jordania, Mongolia, Noruega, Senegal, Uruguay y Zambia. A la fecha de publicación de la metodología MOWIP, la recopilación de datos se ha completado en Ghana, Senegal, Uruguay y Zambia.

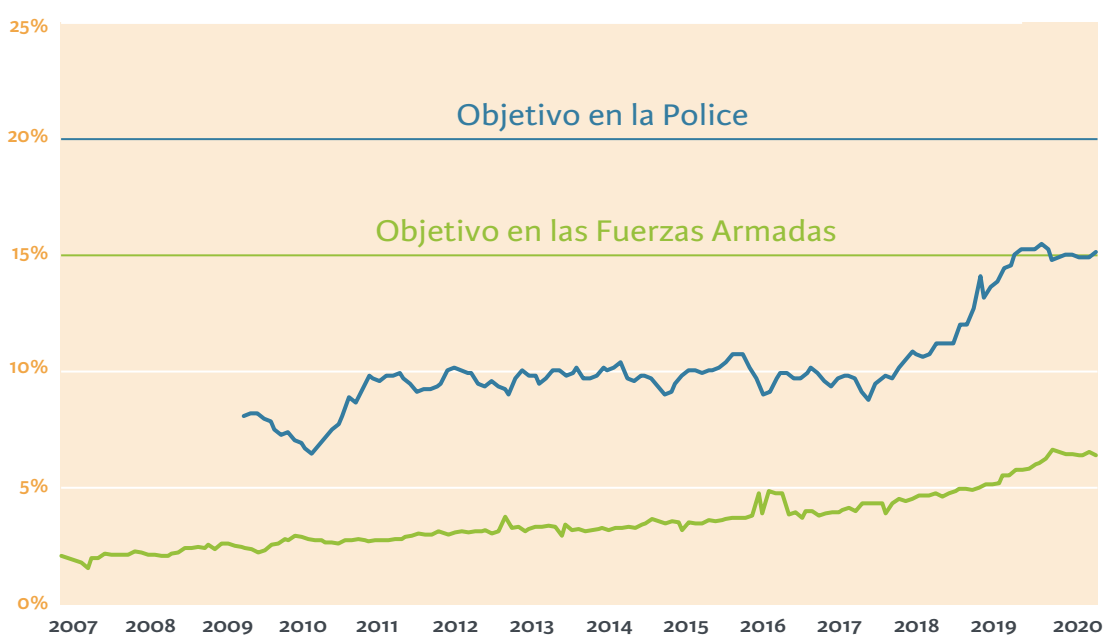
La metodología MOWIP es fundamental para el **Fondo de la Iniciativa Elsie para Mujeres Uniformadas en Operaciones de Paz**, que se lanzó en marzo de 2019. El Fondo apoya actividades basadas en evidencia que apuntan a acelerar el progreso hacia el logro de las metas de la ONU sobre la participación significativa de las mujeres uniformadas en las operaciones de paz. En particular, el Fondo proporciona recursos para que los TPCC (actuales y futuros) realicen una evaluación para determinar si existen barreras, y en qué medida, para la participación significativa de las mujeres en las diez áreas temáticas presentadas en la Sección 2.4. También brinda apoyo financiero a los TPCC para el desarrollo de medidas para abordar las barreras específicas identificadas a través de la evaluación. Para ser elegible para recibir financiamiento, los TPCC deben estar planeando usar, o ya han usado, la metodología MOWIP o una metodología confiable equivalente (siguiendo los estándares mínimos establecidos en la Sección 2.2).<sup>4</sup>

4 Consulte información adicional sobre las modalidades de apoyo proporcionadas por DCAF y Cornell en la implementación de una evaluación MOWIP en el marco del Fondo Elsie en el Explicador 1 de MOWIP (en la Caja de Herramientas MOWIP en línea: [dcaf.ch/mowip](http://dcaf.ch/mowip)).

## Panorama general de las mujeres uniformadas en las operaciones de paz

Aumentar la participación significativa de las mujeres uniformadas en las operaciones de paz es tanto lo correcto como lo inteligente. Mejorar la igualdad de género en las operaciones de paz es un objetivo fundamental en sí mismo.<sup>5</sup> Debe haber ausencia de discriminación basada en el sexo de una persona en los despliegues de operaciones de paz con respecto a las oportunidades de despliegue, la asignación de recursos o beneficios y en el acceso a los servicios. Además, las operaciones de paz, con mandatos cada vez más complejos y multidimensionales, tienden a ser más efectivas desde el punto de vista operativo si son diversas e incluyen personal con diferentes tipos de experiencias y habilidades.<sup>6</sup>

### Recuadro 1.1: Cambios en la proporción de mujeres uniformadas que participan en las operaciones de paz de la ONU



En las últimas dos décadas, a pesar de los esfuerzos para aumentar la participación de las mujeres en las operaciones de paz de la ONU, incluidas las diez resoluciones del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas (RCSNU) sobre Mujeres, Paz y Seguridad (MPS), el porcentaje general de mujeres desplegadas en operaciones de paz ha aumentado a un ritmo lento (véase el Recuadro 1.1).

El objetivo de la ONU para 2028 es que las mujeres representen el 20% de Unidades de Policía Constituidas (UPC), el 30% de Oficiales de Policía Individuales (OPI), el 25% de observadores y observadoras y personal militar, y el 15% de las contribuciones militares a las operaciones de paz. Sin embargo, para 2019, la proporción de mujeres policías y militares que prestan servicios en operaciones de paz se mantuvo muy por debajo de estos objetivos: 10,8% de las UPC, 28,9% de las OPI, 16,7% de observadores/as y personal militar y 4,7% de las tropas.<sup>7</sup>

La tasa de progreso hacia los objetivos de la ONU varía según el tipo de despliegue y entre misiones. Las cifras policiales son generalmente más altas que las de las fuerzas armadas, y las operaciones de paz que tienen componentes policiales importantes tienden a tener una mayor representación de mujeres que las operaciones más militarizadas. Incluso en una misión en un entorno de alto riesgo, donde han muerto efectivos de mantenimiento de la paz, como la Misión de Estabilización

5 La igualdad de género se entiende como “la ausencia de discriminación basada en el sexo de una persona en las oportunidades, la asignación de recursos o beneficios o en el acceso a los servicios”. Lograr la igualdad de género requiere superar las estructuras jerárquicas de poder de género, que en su mayor parte privilegian a los hombres en particular y son la causa fundamental de la desigualdad de género. Véase: DCAF, OSCE / ODIHR, UN Women, ‘Security Sector Governance, Security Sector Reform and Gender’, en Gender and Security Toolkit (Ginebra: DCAF, OSCE / ODIHR, UN Women, 2019).

6 Kari M. Osland; Jenny Nortvedt; and Maria Gilen Røysamb, ‘Unity in Goals, Diversity in Means and the Discourse on Female Peacekeepers in UN Peace Operations’ (Oslo: Norwegian Institute of International Affairs, 2020).

7 UN Peacekeeping, ‘Women in Peacekeeping Infographic and Uniformed Gender Parity Strategy’, disponible en: [peacekeeping.un.org/sites/default/files/uniformed\\_women\\_infographic\\_150520\\_updated.pdf](https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/uniformed_women_infographic_150520_updated.pdf), visitado el 12 de agosto de 2020.

de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo (MONUSCO), los datos de 2006 a 2013 muestran que, si bien las mujeres estuvieron sistemáticamente subrepresentadas en el ejército (2%), hubo un nivel relativamente alto de participación de mujeres en el componente policial (hasta 10%).<sup>8</sup> Esto indica que las barreras para la participación de las mujeres en el componente militar pueden ser mayores que en la policía. Además, los procesos de despliegue difieren entre las instituciones policiales y militares. Esto apunta a la necesidad de analizar las tendencias de los despliegues militares y policiales por separado.<sup>9</sup>

La investigación existente también muestra que el nivel de riesgo percibido dentro de una misión determinada puede afectar la representación y participación de las mujeres, así como la función en la que se despliegan. Por ejemplo, los TPCC son reacios a desplegar mujeres en entornos considerados más peligrosos debido a los altos niveles de muertes entre el personal de mantenimiento de la paz, muertes relacionadas con batallas o violencia sexual.<sup>10</sup> Además, es menos probable que las mujeres que son desplegadas en misiones caracterizadas por altas tasas de violencia sexual sean asignadas a puestos de alto riesgo.<sup>11</sup> Como resultado, la participación significativa de mujeres uniformadas suele ser menor en contextos donde la población civil tiene un mayor riesgo de muerte o violencia sexual y violencia basada en el género (VBG).

Sin embargo, podemos observar un aumento en el número de mujeres en puestos de liderazgo en las operaciones de paz de la ONU. Desde 2002, ha habido un aumento en los nombramientos de mujeres como Representantes Especiales del Secretario General (SRSG) y SRSG Adjuntos (DSRSG). En mayo de 2014, la Fuerza de Paz de la ONU en Chipre (UNFICYP) se convirtió en la primera operación de paz en tener dos mujeres en los puestos más altos (la SRSG Lisa Buttenheim y la comandante de la fuerza de mantenimiento de la paz, General de División Kristin Lund).<sup>12</sup> Hasta febrero de 2020, el porcentaje de jefas y jefas adjuntas de misión en las operaciones de paz era del 35%, con tres jefas de misión y cinco diputadas en la actualidad. En la actualidad también prestan servicio dos mujeres comandantes y dos mujeres subcomandantes.<sup>13</sup>

La metodología MOWIP tiene como objetivo llenar algunas de las brechas de información descritas con respecto a la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz, tanto en términos cuantitativos como cualitativos.

Además, aunque algunos estudios de casos específicos de países o misiones aluden a esto<sup>14</sup>, no hay una investigación sistemática sobre la brecha entre la representación numérica de las mujeres en las operaciones de paz y la participación significativa de estas mujeres. Por ejemplo, no existen datos desglosados por género sobre los tipos de funciones que desempeña el personal uniformado en las misiones y, por lo tanto, no es posible evaluar el grado en que se asignan las tareas en función de la competencia o más bien de los estereotipos de género. Además, no está claro si el simple hecho de estar presente en una misión de paz hace que las mujeres tengan alguna influencia en la forma en que se llevan a cabo las operaciones. Por lo tanto, se necesita más información sobre los factores que inhiben a las mujeres desplegadas de contribuir de manera significativa (*consulte la Sección 2 para ver una discusión sobre lo que se entiende por participación significativa*).

La metodología MOWIP tiene como objetivo llenar algunas de las brechas de información descritas con respecto a la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz, tanto en términos cuantitativos como cualitativos

8 Louise Olsson; Anita Schjøset; and Frida Möller, 'Women's Participation in International Operations and Missions', in Gizelis, Theodora-Ismene; and Louise Olsson, eds., *Gender, Peace and Security: Implementing UN Security Council Resolution 1325* (Abingdon: Routledge, 2015) pp. 62–97.

9 Marta Ghittoni; Léa Lehouck; and Callum Watson, 'Elsie Initiative for Women in Peace Operations: Baseline Study' (Geneva: DCAF, 2018), p. 7.

10 Kyle Beardsley, 'The Known Knowns and Known Unknowns of Peacekeeping Data: Advances in the Analysis of Contributor-level Peacekeeping Data, With a Focus on Gender Data', *International Peacekeeping*, 24: 1 (2017), pp. 9–13.

11 Annika Berg y Elin Bjarnegård, 'Dissecting Gender Imbalance: A Horizontal Perspective on When Risk Matters For the Assignment of Women to UN Peacekeeping Missions', *Res Militaris*, 2: 2 (2016), pp. 1–14.

12 Natasja Rupesinghe, Eli Stamnes y John Karlsrud, 'WPS and Female Peacekeepers', en Davies, Sara E. y Jacqui True, eds., *The Oxford Handbook of Women, Peace, and Security* (Oxford: Oxford University Press, 2019), p. 212.

13 United Nations Peacekeeping, 'Women in Peacekeeping', disponible en: [peacekeeping.un.org/en/women-peacekeeping](https://peacekeeping.un.org/en/women-peacekeeping), visitado el 28 de julio de 2020.

14 Véase, por ejemplo, Heineken, Lindy, 'Are Women "Really" Making a Unique Contribution to Peacekeeping? The Rhetoric and the Reality', *Journal of International Peacekeeping*, 19 (2015), pp. 227–248.

# 02

---

## Descripción general de la metodología MOWIP

# Descripción general de la metodología MOWIP

La metodología MOWIP mide el grado en que las mujeres pueden participar de manera significativa en las operaciones de paz. La **participación significativa** se refiere no solo al número o la proporción de mujeres desplegadas, sino también a la garantía de que las mujeres satisfacen sus necesidades al participar en la institución y en las misiones; que las mujeres tienen acceso a las mismas oportunidades, funciones y recursos que los hombres, y que las habilidades y calificaciones de las mujeres coinciden con sus responsabilidades y las expectativas que enfrentan.

La metodología MOWIP mide la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz desde la perspectiva de los TPCC, considerando cinco factores clave que dan forma a la participación significativa: **Necesidades, Acceso, Participación, Recursos, e Impacto (NAPRI)**. En este marco, la participación significativa ocurre cuando:

- se satisfacen las necesidades de las mujeres antes del despliegue, durante el despliegue y tras el despliegue;
- las mujeres tienen acceso a los derechos, beneficios y recursos asignados para el proceso previo al despliegue, las oportunidades de despliegue y las transiciones posteriores al despliegue;
- las mujeres participan de manera equitativa en la toma de decisiones, planificación, implementación y evaluación de todas las actividades relacionadas con las operaciones de paz;
- se asignan recursos a nivel nacional y organizativo para crear entornos de trabajo equitativos, y
- las mujeres tienen un impacto medible sobre cómo se llevan a cabo las operaciones de paz y cuándo el impacto del despliegue en la vida de las mujeres uniformadas es positivo.

Al usar el marco NAPRI, la metodología MOWIP desarrolla diez áreas temáticas que afectan la participación significativa de las mujeres. Luego, la metodología MOWIP mide específicamente el grado en que las áreas temáticas constituyen una barrera para la participación significativa de las mujeres o el grado en que han creado oportunidades para la participación significativa de las mujeres.

Las diez áreas temáticas a los que se refiere el marco NAPRI se detallan en la sección 2.4.

## Recuadro 2.1: El marco NAPRI

### NECESIDADES

¿Se satisfacen las necesidades identificadas de las mujeres uniformadas que desean desplegarse? ¿Se satisfacen las necesidades de las mujeres uniformadas enviadas a las operaciones de paz de la ONU? ¿Existen arreglos para satisfacer las necesidades de las mujeres que tienen roles de cuidadoras? (área temática 4)

- ¿El alojamiento, el equipo, los uniformes y los servicios están diseñados para satisfacer las necesidades de las mujeres? (área temática 5)
- ¿Se satisfacen las necesidades de transición de las mujeres después del despliegue? ¿Se abordan los rumores y el estigma de las mujeres que se despliegan? (área temática 4)

### ACCESO

¿Tienen las mujeres uniformadas acceso igualitario a los derechos, beneficios y recursos asignados para el proceso previo al despliegue, las oportunidades de despliegue y las transiciones posteriores al despliegue?

- ¿Tienen las mujeres el mismo acceso a las oportunidades de empleo en las instituciones de seguridad, incluida una variedad de funciones? (área temática 1)
- ¿Tienen las mujeres el mismo acceso a las oportunidades de redespliegue y extensión? (área temática 1)
- ¿Todas las personas tienen una oportunidad justa de desplegarse? ¿Los hombres y las mujeres son igualmente conscientes de las oportunidades de despliegue? (área temática 2)
- ¿Los criterios de despliegue dan acceso al personal más calificado al combinar las habilidades necesarias en la operación? ¿Se les da a las mujeres acceso a roles y oportunidades de capacitación para que estén calificadas para el despliegue? ¿Son los hombres y las mujeres igualmente conscientes de los criterios necesarios para desplegarse? (área temática 3)



## PARTICIPACIÓN

¿Participan las mujeres uniformadas de manera equitativa en la toma de decisiones, planificación, implementación y evaluación de todas las actividades relacionadas con las operaciones de paz?

- ¿Permite el entorno laboral que las mujeres participen de manera equitativa en la toma de decisiones y las operaciones? (área temática 10)
- ¿Apoyan los altos mandos de todos los niveles el despliegue de mujeres? ¿Tienen las mujeres oportunidades de ser lideresas y las lideresas tienen los mismos niveles de influencia que sus homólogos masculinos? (área temática 8)
- ¿Impiden las actitudes preconcebidas sobre las mujeres su capacidad para desplegarse y realizar determinadas tareas en la misión? (área temática 9)
- ¿Pueden las mujeres participar en misiones de la forma que mejor se adapte a sus habilidades? (área temática 6)

## RECURSOS

¿Se asignan los recursos a nivel nacional y organizativo para crear entornos laborales equitativos?

- ¿Existe un marco nacional e institucional para entornos laborales equitativos y este marco cuenta con los recursos adecuados? (área temática 8)
- ¿Tienen las mujeres recursos, incluidos recursos materiales y redes, para hacer que su entorno de trabajo sea seguro y justo? (áreas temáticas 6 y 10)

## IMPACTO

¿Tienen las mujeres uniformadas un impacto medible en la forma en que se llevan a cabo las operaciones de paz?

¿Es el impacto del despliegue en la vida de las mujeres uniformadas tan positivo como lo es para los hombres?

- ¿Pueden las mujeres uniformadas tener un impacto en la realización de los mandatos de las misiones en las operaciones de paz? (área temática 6)
- ¿Pueden las mujeres uniformadas tener un impacto en la realización de sus propios objetivos en las operaciones de paz? (área temática 6)
- ¿Hacen los despliegues que las carreras de las mujeres uniformadas avancen? ¿Son las mujeres y los hombres igualmente reconocidos por sus despliegues? (área temática 7)
- ¿Ha modificado la inclusión de mujeres en las operaciones de paz las actitudes individuales y la cultura institucional hasta el punto de que las mujeres son tratadas como miembros iguales del equipo? (área temática 10)

## 2.1 OBJETIVOS DE LA METODOLOGÍA MOWIP

La metodología MOWIP es una herramienta única para evaluar y mejorar la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz. Proporciona un marco sistemático y completo para identificar las buenas prácticas existentes en una institución de seguridad y las posibles mejoras en cada una de las diez áreas temáticas identificadas como fundamentales para la participación significativa de las mujeres.

Las diez áreas temáticas, descritas a continuación en la Sección 2.4, incluyen todos los factores que dan forma al número y la naturaleza de la participación de las mujeres en las operaciones de paz desde la perspectiva del TPCC. Estos factores pueden ser positivos (buenas prácticas a nivel del TPCC que contribuyen a la participación significativa de las mujeres) o negativos (barreras a la participación significativa de las mujeres a nivel del TPCC). Para cada área temática, la metodología MOWIP descubre si esta constituye una barrera u oportunidad y en qué medida. También mide el progreso de un TPCC en cada una de las diez áreas temáticas.

Sin embargo, muchos factores relevantes no se limitan al contexto específico de la participación de las mujeres en los despliegues de las Naciones Unidas. Más bien, reflejan cómo se trata a mujeres y hombres en la institución de seguridad de manera más amplia. Si bien la metodología MOWIP tiene un enfoque específico en las operaciones de paz de la ONU, las buenas prácticas y las posibles mejoras que identifica pueden beneficiar a la institución de seguridad en un sentido mucho más amplio.

El uso de esta herramienta comparativa es útil porque el impacto (positivo y negativo) de las diez áreas temáticas difiere de un país a otro y de una institución a otra. La metodología permite al

TPCC identificar el impacto relativo de cada área temática. Al realizar una evaluación utilizando esta metodología, una institución de seguridad estará empoderada para tomar medidas efectivas hacia un cambio transformador para aumentar la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz de la ONU.

**Los principales objetivos de la metodología son::**

- proporcionar un conjunto completo de áreas temáticas dentro de una determinada institución de seguridad que podría mejorar para aumentar la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz de la ONU;
- identificar las buenas prácticas dentro de la institución de seguridad que pueden aprovecharse, expandirse y/o difundirse de manera más amplia;
- aplicar un conjunto de herramientas y una lista completa de indicadores para medir la importancia de cada área temática para aumentar la participación significativa de las mujeres en la institución de seguridad, y
- determinar el impacto diferencial de cada área temática en la institución de seguridad.

**Con esta metodología, los TPCC podrán responder las siguientes preguntas:**

- ¿Qué mejores prácticas han ayudado a mejorar la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz de la ONU hasta este momento?
- ¿Qué áreas temáticas constituyen las principales barreras para la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz de la ONU?
- ¿Son las barreras identificadas exclusivas de las mujeres o compartidas por los hombres?
- ¿Cuáles son las experiencias de hombres y mujeres con respecto a las operaciones de paz de la ONU?
- ¿Existen diferencias entre las políticas institucionales relacionadas con la participación significativa de las mujeres y las experiencias reales de las mujeres con respecto a la participación significativa?
- ¿Cuáles son las recomendaciones concretas para mejorar la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz de la ONU?

## 2.2 BENEFICIOS DEL USO DE LA METODOLOGÍA MOWIP

La metodología MOWIP incluye tres herramientas: un cuestionario (FFF, por sus siglas en inglés), una encuesta al personal masculino y femenino, y entrevistas a personal en puestos de liderazgo y toma de decisiones sobre las operaciones de paz. Estas tres herramientas se utilizan para evaluar un conjunto integral de indicadores que miden barreras y oportunidades en las diez áreas temáticas. El desempeño en estos indicadores se traduce en una puntuación y una clasificación de la importancia relativa de cada área temática para mejorar la participación significativa de las mujeres en la institución y en las operaciones de paz de la ONU. Cada herramienta es un componente necesario para la eficacia de la metodología, y cada área temática debe evaluarse utilizando las tres herramientas para proporcionar una puntuación y una clasificación fiables de las diez áreas temáticas.

La metodología MOWIP es única e integral, y se basa en evaluaciones previas de la participación significativa de las mujeres. Otras evaluaciones relacionadas con la participación significativa de las mujeres, como el Cuadro de Mando de la OTAN 1325,<sup>15</sup> el Estudio Global sobre la Implementación de la Resolución del Consejo de Seguridad de la ONU (RCSNU) 1325,<sup>16</sup> y el Índice Global WPS,<sup>17</sup> han realizado revisiones documentales de políticas y programas y/o utilizado indicadores a nivel institucional o nacional que miden políticas y programas para resaltar las barreras para la imple-

15 Chantal de Jonge Oudraat, Sonja Stojanović-Gajić, Carolyn Washington y Brooke Stedman, 'The 1325 Scorecard: Preliminary Findings' (Washington, DC y Belgrado: Women in International Security and the Belgrade Centre for Security Policy, 2015), disponible en: [wiiisglobal.org/wp-content/uploads/2014/03/UNSCR-1325-Scorecard-Final-Report.pdf](https://wiiisglobal.org/wp-content/uploads/2014/03/UNSCR-1325-Scorecard-Final-Report.pdf), visitado el 12 de agosto de 2020.

16 Radhika Coomaraswamy, 'Preventing Conflict, Transforming Justice, Securing the Peace: A Global Study on the Implementation of United Nations Security Council Resolution 1325' (Nueva York: UN Women, 2015), disponible en: [wps.unwomen.org](https://wps.unwomen.org), visitado el 12 de agosto de 2020.

17 Jeni Klugman, Amie Gaye, Marianne Dahl, Kelly Dale y Elena Ortiz, 'Women, Peace, and Security Index 2019/20: Tracking Sustainable Peace Through Inclusion, Justice, and Security for Women' (Washington, DC: GIWPS y PRIO, 2019), disponible en: [gps.prio.org/Publications/Publication/?x=1288](https://gps.prio.org/Publications/Publication/?x=1288), visitado el 12 de agosto de 2020.

mentación de la RCSNU 1325 o las barreras para el bienestar de las mujeres. A veces, los indicadores se utilizan para desarrollar un puntaje para el desempeño de cada país en la implementación de la RCSNU 1325.<sup>18</sup> Al igual que estos ejemplos, la metodología MOWIP utiliza indicadores y un conjunto de preguntas (la FFF y las entrevistas a personal en puestos de liderazgo y toma de decisiones) para evaluar el desempeño institucional dentro de cada una de las diez áreas temáticas.

MOWIP hace un avance en estas evaluaciones al incluir las experiencias y perspectivas de mujeres y hombres en la evaluación de las diez áreas temáticas. La metodología MOWIP proporciona un enfoque integral y científico para encuestar al personal de las instituciones de seguridad para poder comparar las experiencias de hombres y mujeres con respecto a la naturaleza y el significado de su participación. También sirve para evaluar si sus experiencias concuerdan con las políticas vigentes para aumentar la participación significativa de las mujeres. Si no se tienen en cuenta las experiencias del personal, no es posible comprender si las políticas y los programas identificados por las evaluaciones realmente tienen un efecto sobre la participación significativa. Además, si no se comparan las experiencias de las mujeres con las de los hombres, no es posible comprender si las barreras a la participación son barreras exclusivas para las mujeres. Por lo tanto, la metodología MOWIP no solo evalúa las políticas y los programas de una institución, sino que también captura si las políticas y los programas reportados coinciden con las experiencias de hombres y mujeres, y si existen diferencias sistemáticas entre las experiencias de hombres y mujeres.

Un beneficio adicional de MOWIP es que la encuesta al personal masculino y femenino se realiza utilizando un enfoque científico para el diseño de la encuesta, lo que permite realizar comparaciones sistemáticas entre el personal masculino y femenino, así como entre el personal desplegado y no desplegado. Sin el uso de métodos rigurosos de diseño de investigación para la encuesta, no se pueden hacer comparaciones entre hombres y mujeres ni generalizaciones sobre las experiencias del personal. Algunas evaluaciones han utilizado grupos focales con mujeres para comprender mejor la participación significativa de las mujeres, como el Estudio mundial sobre la implementación de la RCSNU 1325; sin embargo, la desventaja de utilizar grupos de discusión para comprender las experiencias de las mujeres nace de la incapacidad de comparar sistemáticamente las experiencias de las mujeres con las de los hombres; el número limitado de temas que se pueden cubrir, y los posibles problemas de mantener anónimos los datos de los grupos focales. Otros beneficios de la metodología MOWIP son el formato de la encuesta y el análisis cuantitativo al que este conduce, lo que permite controlar otros factores de confusión, como el rango y la edad, que los grupos focales no pueden explicar de manera consistente. Por lo tanto, si bien los grupos focales se pueden utilizar además de las tres herramientas de recopilación de datos de la metodología MOWIP (por ejemplo, para recopilar información adicional para completar el FFF), los grupos focales no sustituyen la encuesta de personal masculino y femenino.

Finalmente, debido a que la metodología ha sido probada en varios países de diferentes regiones del mundo y ha sido examinada por miembros de la academia, equipos de evaluación y personas que formulan las políticas en diferentes países, las diez áreas temáticas, las herramientas para medirlas y los indicadores que corresponden a las áreas temáticas son el conjunto más completo de medidas de oportunidades y desafíos de las mujeres para una participación significativa hasta la fecha. Si bien no todas las instituciones de seguridad de los TPCC encontrarán en cada área temática una barrera relevante, la evidencia de un sólido desempeño en un área temática indica que esta ha constituido una oportunidad para aumentar la participación significativa de las mujeres en ese país y que este tiene las mejores prácticas para compartir con otros países. La metodología permite que los países identifiquen dónde se están desempeñando bien y dónde necesitan mejorar.

## 2.2.1 ¿Cuáles son los estándares mínimos para aplicar la metodología MOWIP?

Para cumplir con los estándares mínimos para una evaluación MOWIP, la evaluación debe cumplir con todos los siguientes criterios:

1. Llevarse a cabo con imparcialidad y de conformidad con los requisitos éticos nacionales e internacionales (*consulte las Secciones 3.3 y 3.7*).
2. Proporcionar una lista completa de políticas, hechos y cifras sobre la institución para cada una de las diez áreas temáticas (*consulte la Sección 3.1.1*).



### Qué significa esto en términos técnicos

- Para cada área temática, hay suficientes datos sobre números, políticas, hechos, etc. para permitir una comparación con las percepciones y experiencias del personal.
  - La cantidad de personal debe desglosarse por sexo y rango o unidad para el año en curso y el año anterior, o en algún otro momento dentro de la última década.
  - Si no se pueden compartir los números, las instituciones de seguridad deberían poder entregar proporciones de mujeres en el año actual y el año anterior o de algún otro momento dentro de la última década.
  - Cada respuesta es verificada por el número mínimo requerido de fuentes.
3. Recoger las experiencias tanto del personal masculino como femenino en las diez áreas temáticas de una manera que permita una comparación sistemática entre los grupos (*consulte la Sección 3.1.3*).



### Qué significa esto en términos técnicos:

- La encuesta debe ser respondida por al menos 380 personas (de forma individual, no en grupos focales) de los cuales el 50% son mujeres y el 50% están desplegadas.<sup>19</sup>
  - En la estrategia de muestreo de la encuesta, la probabilidad de seleccionar a una mujer que se ha desplegado para participar en la encuesta entre todas las mujeres que se han desplegado debe ser la misma para todas las personas de ese grupo; la probabilidad de seleccionar a un hombre que se ha desplegado para participar en la encuesta entre todos los hombres que se han desplegado debe ser la misma para todos en ese grupo; la probabilidad de seleccionar a una mujer que no se ha desplegado para participar en la encuesta entre todas las mujeres que no se han desplegado debe ser la misma para todas las personas de ese grupo, y la probabilidad de seleccionar a un hombre que no se ha desplegado para participar en la encuesta entre todos los hombres que no se han desplegado debe ser la misma para todos en ese grupo.
  - Si las experiencias de hombres y mujeres no se recogen para cada una de las diez áreas temáticas, esto se aborda explícitamente en el informe MOWIP y se hacen recomendaciones para explorar el tema en particular.
4. Explicar cómo se toman las decisiones estratégicas sobre las prioridades de las operaciones de paz para un país (*véase la Sección 3.1.2*).



### Qué significa esto en términos técnicos:

- Entrevistas de al menos 30 tomadores/as de decisiones clave con transcripciones.
5. Recopilar datos para las diez áreas problemáticas (*consulte la Sección 4.2*).



### Qué significa esto en términos técnicos:

- Se debe completar al menos el 75% de los indicadores de cada área temática.
6. Validar los resultados y recomendaciones por parte de la institución de seguridad (*véase la Sección 6*).

<sup>19</sup> Si una institución tiene 190 mujeres o menos o 190 o menos desplegadas o no desplegadas, entonces es un requisito incluir a todas las mujeres de la institución, a todas las desplegadas/no desplegadas en la muestra. Por ejemplo, si solo hay 20 mujeres en una institución, esas 20 mujeres se incluirían en la muestra y las 360 encuestas restantes se realizarían con hombres.

## 2.3 ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO

### 2.3.1 Tendencias generales en la demanda de personal de operaciones de paz de la ONU

El número de operaciones de paz multilaterales se ha mantenido relativamente constante en alrededor de 60, de las cuales 13 están lideradas por el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz de las Naciones Unidas (DOP).<sup>20</sup> Sin embargo, el número del personal desplegado ha disminuido. En marzo de 2020, había 81.370 miembros del personal sirviendo en las operaciones de paz de la ONU, frente a un máximo de 107.805 en abril de 2015.<sup>21</sup>

Si bien una de las razones de esto es una disminución en el número de misiones en general, las limitaciones presupuestarias son un factor más importante; la evidencia sugiere que las operaciones de paz enfrentan un déficit del 20 por ciento en personal casi todos los meses.<sup>22</sup> Esta tendencia parece que continuará a medida que las misiones de la ONU en Darfur (UNAMID) y en la República Democrática del Congo (MONUSCO) comiencen a reducirse. No se han autorizado nuevas misiones desde 2014.<sup>23</sup>

Cuando la cantidad de personal de operaciones de paz cambia rápidamente durante la apertura y el cierre de las misiones, la cantidad de hombres desplegados varía mucho más que la cantidad de mujeres. Esto se debe en gran parte a que los hombres están sobrerrepresentados en las divisiones de infantería que se despliegan y se retiran rápidamente.<sup>24</sup> Por lo tanto, podemos esperar que la proporción de mujeres aumente a medida que los despliegues generales continúen disminuyendo, porque el número de mujeres desplegadas permanece más constante que el número de hombres desplegados. Esto no debe tomarse como una indicación de que las mujeres están contribuyendo de manera más significativa a estas misiones. Debemos anticipar que esta tendencia se revertirá la próxima vez que se solicite un rápido aumento de personal.

### 2.3.2 Demanda de mujeres uniformadas y capacidad para aplicar una perspectiva de género

La ONU reconoció la “necesidad urgente de incorporar una perspectiva de género en las operaciones de mantenimiento de la paz” en la RCSNU 1325 sobre MPS, y en la Declaración de Windhoek y el Plan de Acción de Namibia sobre “Incorporación de una perspectiva de género en las operaciones multidimensionales de apoyo a la paz”, ambos adoptados en 2000.<sup>25</sup> Estos llamamientos se produjeron en el contexto de un cambio de los mandatos tradicionales de las operaciones de paz hacia mandatos multidimensionales.

Además de mantener la paz y la seguridad, ahora se espera que las operaciones de paz “faciliten el proceso político, protejan a la población civil, ayuden en el desarme, la desmovilización y la reintegración de las personas excombatientes; apoyen la organización de elecciones, protejan y promuevan los derechos humanos y ayuden a restablecer el estado de derecho”.<sup>26</sup>

20 Timo Smit, Sofia Sacks Ferrari y Jaïr van der Lijn, ‘Trends in Multilateral Peace Operations, 2019’, SIPRI Fact Sheet, mayo de 2020, p.1, disponible en: [www.sipri.org/sites/default/files/2020-05/FS\\_2005\\_pkO\\_2019\\_o.pdf](http://www.sipri.org/sites/default/files/2020-05/FS_2005_pkO_2019_o.pdf), visitado el 12 de agosto de 2020.

21 United Nations Peacekeeping, ‘Troop and Police Contributors’, disponible en: [peacekeeping.un.org/en/troop-and-police-contributors](http://peacekeeping.un.org/en/troop-and-police-contributors), visitado el 12 de agosto de 2020.

22 Timothy J.A. Passmore, Megan Shannon y Andrew F. Hart. ‘Rallying the Troops: Collective Action and Self-interest in UN Peacekeeping Contributions’, *Journal of Peace Research*, 55: 3 (2018), pp. 366–379; T. Smit, S. Sacks Ferrari y J van der Lijn, ‘Trends in Multilateral Peace Operations, 2019’, p.1, disponible en: [www.sipri.org/sites/default/files/2020-05/FS\\_2005\\_pkO\\_2019\\_o.pdf](http://www.sipri.org/sites/default/files/2020-05/FS_2005_pkO_2019_o.pdf), visitado el 12 de agosto de 2020.

23 Charles T. Hunt y Adam Day, ‘Why COVID-19 Offers a Chance to Transform UN Peacekeeping’, *The Conversation*, 28 de mayo de 2020, disponible en: [theconversation.com/why-covid-19-offers-a-chance-to-transform-un-peacekeeping-139416](http://theconversation.com/why-covid-19-offers-a-chance-to-transform-un-peacekeeping-139416), visitado el 12 de agosto de 2020.

24 T. Smit, S. Sacks Ferrari y J. van der Lijn, p. 5

25 United Nations Security Council, Resolution 1325, Preamble, S/RES/1325 (31 de octubre de 2000), y United Nations, Windhoek Declaration on the Tenth Anniversary of the United Nations Transition Assistance Group, A/55/138 – S/2000/693 (31 de mayo de 2000).

26 United Nations Peacekeeping, ‘What is Peacekeeping?’, disponible en: [peacekeeping.un.org/en/what-is-peacekeeping](http://peacekeeping.un.org/en/what-is-peacekeeping), accessed on 12 de agosto de 2020.

En la actualidad, las disposiciones de la Agenda de la ONU MPS se incorporan habitualmente a los mandatos de las operaciones de paz. **Los cuatro “pilares” principales de este mandato son:**<sup>27</sup>

**PARTICIPACIÓN** La participación igualitaria de las mujeres y la igualdad de género en los procesos de toma de decisiones sobre paz y seguridad a todos los niveles;

**PROTECCIÓN** Las mujeres y las niñas están protegidas de todas las formas de violencia basada en el género (VBG), y sus derechos se protegen y promueven en situaciones de conflicto, y

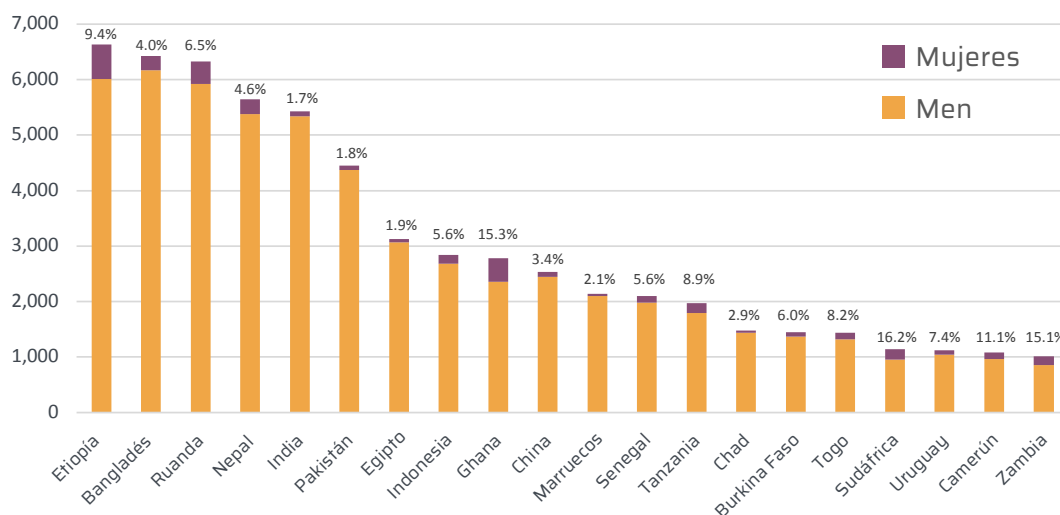
**SOCORRO Y RECUPERACIÓN** Se satisfacen las necesidades específicas de socorro de mujeres y niñas, y se fortalece su capacidad para actuar como agentes de socorro y recuperación en situaciones de conflicto y posconflicto.

La Estrategia sobre la paridad de género en el personal uniformado de la ONU (2018-2028) destaca que es esencial garantizar la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz para lograr sus objetivos de operaciones de paz porque mejora las operaciones y el desempeño, conduce a un mejor acceso de las fuerzas de paz a toda la población, refleja mejor las comunidades a las que se sirve y crea modelos de poder para las mujeres y las niñas en situaciones de conflicto.<sup>28</sup>

Cabe destacar que aumentar el número de mujeres uniformadas en las operaciones de paz no es el objetivo como tal. Más bien, es un requisito previo para promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Eliminar las barreras a la participación significativa de las mujeres es un proceso de aprendizaje que requiere que una institución de seguridad desarrolle la capacidad de integrar una perspectiva de género en toda su estructura de gestión. Este proceso debería equipar mejor a la institución de seguridad para desarrollar su capacidad de aplicar una perspectiva de género en las operaciones.

### 2.3.3 Tendencias generales en la oferta de personal para las operaciones de paz de la ONU

**Recuadro 2.2: Representación femenina entre los principales contribuyentes a las operaciones de paz de la ONU, junio de 2020**



27 “United Nations Development Programme, Parliaments as Partners Supporting the Women, Peace and Security Agenda – A Global Handbook” (Oslo: UNDP Oslo Governance Centre, 2019), p. 5, disponible en: [www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/crisis-prevention-and-recovery/parliament-as-partners-supporting-women-peace-and-security-agend.html](http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/crisis-prevention-and-recovery/parliament-as-partners-supporting-women-peace-and-security-agend.html), visitado el 12 de agosto de 2020.

28 UN Peacekeeping, “Women in Peacekeeping Infographic and Uniformed Gender Parity Strategy”, disponible en: [peacekeeping.un.org/sites/default/files/uniformed\\_women\\_infogrAPHIC\\_290420\\_updated\\_1.pdf](http://peacekeeping.un.org/sites/default/files/uniformed_women_infogrAPHIC_290420_updated_1.pdf), visitado el 12 de agosto de 2020.

El Recuadro 2.2 representa una lista de países que aportan una gran cantidad de personal a las operaciones de paz. Desde la década de 1990, las principales contribuciones de los países en desarrollo provienen de los TPCC cercanos a la operación de paz, países con ejércitos más grandes y países democráticos.<sup>29</sup> Si bien algunos TPCC pueden estar motivados en parte por el prestigio, algunos contribuyentes pueden usar la compensación recibida de la ONU para permitirles mantener un gran ejército permanente. Para otros ejércitos que enfrentan pocas amenazas externas, las operaciones de paz de la ONU brindan una oportunidad única y valiosa para ganar experiencia de campo.<sup>30</sup>

Las contribuciones de tropas también se ven afectadas por problemas de seguridad. Por ejemplo, las contribuciones tienden a disminuir cuando una operación de paz se vuelve más peligrosa o se sitúa en un país menos próspero.<sup>31</sup> Además, los países pueden desplegar personal militar, en particular en operaciones de paz, con la esperanza de prevenir futuros conflictos internos, como golpes de estado dentro de su propio país.<sup>32</sup>

### 2.3.4 La provisión de mujeres uniformadas por los TPCC

Los países con altos aportes de personal militar y policial no necesariamente envían una alta proporción de mujeres. Si bien pueden enviar un gran número de mujeres en total, la proporción de mujeres suele estar por debajo del promedio (actualmente 5,8% para el personal militar y policial combinados).<sup>33</sup> Nepal despliega 265 mujeres, el cuarto más alto de todos los TPCC. Sin embargo, las mujeres representan el 4,7% de su contribución total, que está por debajo del promedio. Zambia, por otro lado, despliega a 139 mujeres, lo que equivale al 13,6% de su contribución en general, el doble del promedio mundial. Zimbabwe envía un contingente equilibrado de 48 hombres y 49 mujeres, pero como envían un número relativamente pequeño de personal en general, esto no tiene un gran impacto en el número total de mujeres en las operaciones de paz a nivel mundial.<sup>34</sup>

Además, la proporción de mujeres policías suele ser bastante diferente a la proporción de mujeres en las tropas del mismo país. Bangladés, por ejemplo, envía algunas FPU compuestas exclusivamente por mujeres. Esto significa que el 32,6% de sus despliegues policiales son mujeres en comparación con solo el 1,5% de sus despliegues militares.<sup>35</sup>

En los esfuerzos por mejorar la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz de la ONU, estas consideraciones resaltan la necesidad de tener en cuenta el contexto específico, las prioridades y la contribución general de tal o cual TPCC.

El despliegue de mujeres es una condición previa y necesaria para su participación significativa en las misiones de paz, pero no una garantía. Durante las operaciones de paz, las mujeres siguen siendo asignadas de manera desproporcionada a roles estereotipados como cocinar, limpiar y realizar tareas administrativas, independientemente del rol para el que se hayan capacitado. Además, quienes desempeñan funciones dominadas por los hombres corren un mayor riesgo de sufrir acoso por parte de sus colegas hombres.<sup>36</sup> Para materializar los compromisos de una mayor participación significativa de las mujeres se requiere fomentar la paridad de género, así como integrar una perspectiva de género en todas las instituciones y procesos involucrados en el despliegue.

29 Vincenzo Bove y Leandro Elia, 'Supplying Peace: Participation in and Troop Contribution to Peacekeeping Missions', *Journal of Peace Research*, 48: 6 (2011), pp. 699–714; Jonah, Victor, 'African Peacekeeping in Africa: Warlord Politics, Defense Economics, and State Legitimacy', *Journal of Peace Research*, 47: 2 (2010), pp. 217–229; James H. Lebovic, 'Uniting for Peace?: Democracies and United Nations Peace Operations After the Cold War', *Journal of Conflict Resolution*, 48: 6 (2004), pp. 910–936; Allard Duursma y John Gledhill, 'Voted Out: Regime Type, Elections and Contributions to United Nations Peacekeeping Operations', *European Journal of International Relations*, 25: 4 (2019), pp. 1157–1185.

30 Sandra Whitworth, *Men, Militarism, and UN Peacekeeping: A Gendered Analysis* (Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers, 2004), p. 34.

31 V. Bove y L. Elia, 'Supplying Peace', pp. 699–714; Andrew Levin, 'Peacekeeper Fatalities and Force Commitments to UN Operations', *Conflict Management and Peace Science*, artículo en línea (2019), disponible en: doi.org/10.1177/0738894218818815; Richard Perkins y Eric Neumayer, 'Extra-territorial Interventions in Conflict Spaces: Explaining the Geographies of Post-Cold War Peacekeeping', *Political Geography*, 27: 8 (2008), pp. 895–914.

32 Jacob D. Kathman y Molly M. Melin, 'Who Keeps the Peace? Understanding State Contributions to UN Peacekeeping Operations', *International Studies Quarterly*, 61: 1 (marzo de 2017), pp. 150–162; Magnus Lundgren, 'Backdoor Peacekeeping: Does Participation in UN Peacekeeping Reduce Coups at Home?' *Journal of Peace Research*, 55: 4 (2018), pp. 508–523.

33 Hasta junio de 2019: [peacekeeping.un.org/sites/default/files/190725\\_6\\_special\\_gender\\_rEPORT\\_DPO\\_MILITARY\\_30\\_JUNE\\_2019\\_troops-merged.pdf](https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/190725_6_special_gender_rEPORT_DPO_MILITARY_30_JUNE_2019_troops-merged.pdf)

34 Hasta junio de 2019: [peacekeeping.un.org/sites/default/files/190725\\_6\\_special\\_gender\\_rEPORT\\_DPO\\_MILITARY\\_30\\_JUNE\\_2019\\_troops-merged.pdf](https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/190725_6_special_gender_rEPORT_DPO_MILITARY_30_JUNE_2019_troops-merged.pdf)

35 Hasta junio de 2019: [peacekeeping.un.org/sites/default/files/190725\\_6\\_special\\_gender\\_rEPORT\\_DPO\\_MILITARY\\_30\\_JUNE\\_2019\\_troops-merged.pdf](https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/190725_6_special_gender_rEPORT_DPO_MILITARY_30_JUNE_2019_troops-merged.pdf)

36 Lesley J. Pruitt, *The Women in Blue Helmets: Gender, Policing, and the UN's First All-Female Peacekeeping Unit* (Oakland, CA: University of California Press, 2016), pp. 110–111

### 2.3.5 Uso de la metodología MOWIP para mejorar la oferta mundial de mujeres uniformadas por parte de los TPCC

Por lo tanto, garantizar que las mujeres puedan participar de manera significativa en las operaciones de paz de la ONU de una manera que apoye los objetivos de la Agenda de MPS requiere cambios institucionales dentro de las instituciones nacionales de los TPCC, así como en las propias misiones de la ONU. Asegurar que los compromisos y las políticas realmente se implementen implica cambiar los comportamientos y las actitudes de las personas que ocupan puestos de liderazgo y toman decisiones en todos los niveles, la mayoría de las cuales son hombres. Por esta razón, la metodología MOWIP examina diez áreas temáticas diferentes que abarcan los factores que constituyen barreras y oportunidades para la participación de las mujeres en las operaciones de paz. Así, las actividades de seguimiento de las recomendaciones del informe de evaluación del MOWIP específico de cada país implicarán una mejor implementación de una perspectiva de género en el trabajo de la institución de seguridad nacional de manera más amplia.

Sin embargo, así como los TPCC se benefician de participar en operaciones de paz en términos financieros y de experiencia de misión, someterse a la metodología MOWIP también tiene el potencial de traer beneficios adicionales a las instituciones de seguridad a nivel nacional. Ser capaces de contratar y retener al personal más talentoso, independientemente del género, tendrá un impacto positivo en la generación de fuerza. El aumento de la capacidad para aplicar una perspectiva de género conducirá a una mejor provisión de seguridad a nivel nacional.

Las actividades de seguimiento del informe MOWIP se alinean fácilmente con los compromisos nacionales sobre igualdad de género, como son los Planes de Acción Nacional (PAN) sobre 1325, los planes de acción de género y las obligaciones legales en virtud de la Convención sobre la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer. La colaboración internacional en la implementación de estas actividades ayudará al país a alcanzar sus objetivos nacionales sobre igualdad de género.

## 2.4 LAS DIEZ ÁREAS TEMÁTICAS

Esta sección relata las diez áreas temáticas que afectan la participación significativa de las mujeres. Fueron identificados con base en talleres con personas expertas, investigación académica y evaluaciones piloto en cuatro países en diferentes regiones del mundo (véase el Recuadro 2.3).<sup>37</sup> Ocho de las áreas temáticas capturan barreras y oportunidades institucionales. Las barreras se pueden reducir o superar, y se pueden aprovechar las oportunidades mediante cambios en reglas, regulaciones, políticas y programas, así como en infraestructura y equipamiento de la institución de seguridad nacional o a través de la ONU. Además, hay dos áreas temáticas transversales que, además de incluir barreras y oportunidades propias, influyen sobre las barreras u oportunidades para la participación significativa de las mujeres dentro de cada una de las otras ocho áreas temáticas. Las áreas temáticas transversales reflejan los valores, las normas, las percepciones, los comportamientos y las prácticas de los individuos dentro de las instituciones de seguridad, así como las culturas institucionales y las dinámicas grupal que esto genera.











La metodología MOWIP pretende determinar el impacto diferente de cada área temática en la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz. Destaca el grado en que cada área temática constituye una barrera o una oportunidad para la participación significativa de las mujeres.

Al desarrollar recomendaciones para reducir las barreras basadas en los resultados de la evaluación, vale la pena considerar que las estrategias y el tiempo necesario para superarlas variarán. Además, identificar un área temática que afecta la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz no significa que las otras áreas temáticas no afecten también la participación significativa de las mujeres. Las barreras pueden atravesar varias áreas temáticas (como las transversales); o una barrera en un área temática podría afectar la probabilidad o manifestación de otra barrera en un área temática diferente. En la práctica, esto significa que cuando se encuentra una barrera dentro de un área temática, esta no puede abordarse o superarse de forma aislada, sino que debe analizarse junto con las barreras en otras áreas temáticas que podrían afectarla.


37 El DCAF convocó un Taller de Diseño de Metodología de Investigación en febrero de 2019 en Ginebra, Suiza, reuniendo a expertos/as del DCAF, investigadores/as académicos/as y equipos de evaluación nacionales extraídos de ocho TPCC para discutir y delinear la metodología de evaluación. Antes de la Metodología MOWIP, DCAF había publicado el "Estudio de referencia de la Iniciativa Elsie para las mujeres en las operaciones de paz", que identificaba catorce barreras para la participación de las mujeres en el mantenimiento de la paz. Los usamos como punto de partida para la metodología MOWIP.



**Recuadro 2.3: Las diez áreas temáticas**

Etapa previa al despliegue: incluidos los factores que afectan la generación de fuerza			Áreas temáticas transversales	
	1	<b>POBLACIÓN ELEGIBLE</b> ¿Hay suficientes mujeres en las instituciones nacionales?	 9	 10
	2	<b>CRITERIOS DE DESPLIEGUE</b> ¿Coinciden los criterios con las habilidades necesarias en las operaciones de paz?		
	3	<b>SELECCIÓN PARA EL DESPLIEGUE</b> ¿Tienen todas las personas una oportunidad justa para desplegarse?		
	4	<b>CONSIDERACIONES AL NÚCLEO DOMÉSTICO</b> ¿Existen arreglos para las familias de las mujeres desplegadas?		
Etapa de implementación: incluidas las dificultades para las mujeres durante las operaciones de paz			<b>ROLES DE GÉNERO</b> ¿Impiden las actitudes preconcebidas sobre las mujeres su capacidad de despliegue?	<b>EXCLUSIÓN SOCIAL</b> ¿Se trata a las mujeres como miembros iguales del equipo?
	5	<b>INFRAESTRUCTURA EN OPERACIONES DE PAZ</b> ¿Están el alojamiento y el equipo diseñados para satisfacer las necesidades de las mujeres?		
	6	<b>EXPERIENCIAS EN OPERACIONES DE PAZ</b> ¿Afectan las experiencias positivas y negativas en operaciones de paz las decisiones de despliegue de las mujeres?		
Etapa posterior al despliegue: incluidos los factores que afectan el redespliegue			<b>ROLES DE GÉNERO</b> ¿Impiden las actitudes preconcebidas sobre las mujeres su capacidad de despliegue?	<b>EXCLUSIÓN SOCIAL</b> ¿Se trata a las mujeres como miembros iguales del equipo?
	7	<b>PROGRESO PROFESIONAL</b> ¿Hacen los despliegues avanzar las carreras de las mujeres?		
Todas las etapas			<b>ROLES DE GÉNERO</b> ¿Impiden las actitudes preconcebidas sobre las mujeres su capacidad de despliegue?	<b>EXCLUSIÓN SOCIAL</b> ¿Se trata a las mujeres como miembros iguales del equipo?
	8	<b>PREDISPOSICIÓN DEL LIDERAZGO INSTITUCIONAL</b> ¿Apoya el alto mando de todos los niveles el despliegue de mujeres?		

 **ÁREAS TEMÁTICAS INSTITUCIONALES**

 **ÁREAS TEMÁTICAS TRANSVERSALES**



## ÁREA TEMÁTICA 1 Población elegible

La Población elegible mide el número y la proporción de mujeres en la institución de seguridad y, por lo tanto, es la forma más limitada de participación de las mujeres. Según el Secretario General de la ONU, “el escaso progreso [en el aumento del número de mujeres entre el personal militar y policial desplegado en las operaciones de paz de la ONU] está relacionado con las bajas tasas de mujeres en las fuerzas militares y policiales nacionales”.<sup>38</sup> Si bien esto puede parecer lógico, los estudios estadísticos sugieren que un aumento del 5% en las mujeres en las fuerzas armadas nacionales se traduce en solo un aumento del 1% al 2% en el despliegue de mujeres. De manera similar, la correlación entre la proporción de mujeres en la policía y el número desplegado no es estadísticamente significativa.<sup>39</sup> En otras palabras, aumentar el porcentaje de mujeres en las fuerzas nacionales por sí solo no permitiría que la ONU alcance sus objetivos, aunque siempre es un factor que debe ser considerado.<sup>40</sup>

El área temática relativa a la Población elegible busca formas de mejorar la participación significativa de las mujeres promoviendo los derechos de las mujeres y aumentando los beneficios y los recursos asignados para el proceso previo al despliegue, las oportunidades durante el despliegue y las transiciones posteriores al despliegue. El enfoque de esta área temática es garantizar que las mujeres tengan igual acceso a las oportunidades de empleo en todas las áreas de la institución y durante los despliegues.

Al determinar el tamaño del grupo de mujeres elegibles para el despliegue es importante desglosar el número total de mujeres y hombres en la policía nacional, la fuerza de gendarmería o las fuerzas armadas por rango, unidad y especialización. Esto se debe a que solo las mujeres de ciertos rangos, unidades y especializaciones son elegibles para el despliegue. Por lo tanto, el grupo elegible se aplica no solo a la institución en su conjunto, sino también a unidades y roles individuales. Debe haber suficientes mujeres en un conjunto diverso de roles y unidades. También es importante poder retener el grupo de mujeres en las fuerzas de seguridad, ya que las tasas de desertión pueden ser más altas para las mujeres.

Hay otras dos áreas que afectan al grupo de reclutamiento: extensiones y redespiegue. Los y las oficiales de la Policía de las Naciones Unidas (UNPOL) y los observadores/as militares a veces tienen la oportunidad de extender su tiempo en una misión dependiendo de su puesto y calificaciones. Por lo tanto, es importante comprender si los despliegues de las mujeres se están ampliando al mismo ritmo que los de los hombres. Además, la policía y el ejército a menudo se despliegan más de una vez (redespiegue). En algunos países, ha habido múltiples rondas de despliegues y son pocos los que nunca se han desplegado. La fatiga del despliegue es una preocupación para aquellos países que han desplegado todo su personal militar o policial (mientras que otros solo han desplegado un pequeño número de sus fuerzas). La fatiga del despliegue puede ser peor para las mujeres en lugares donde de entrada hay pocas mujeres que desplegar. Explorar esta variación en el número de despliegues es importante para comprender si los países han alcanzado la fatiga de despliegue.

Para garantizar que la participación de las mujeres en las fuerzas de seguridad nacional y en las operaciones de paz de la ONU sea significativa, también examinamos la naturaleza de su participación dentro de las instituciones de seguridad nacional. Esto implica comprender su motivación para unirse a las fuerzas de seguridad; su experiencia de formación; su experiencia con las instalaciones, uniformes e infraestructura; las licencias y el beneficio que reciben, y su experiencia laboral en la institución.

38 United Nations Security Council, Report of the Secretary-General on Women and Peace and Security, UN Document S/2016/822 (29 de septiembre de 2016), para. 24, citado en Ghittoni, Lehouck y Watson, 15.

39 UNSC Report of the Secretary-General on Women and Peace and Security, UN Doc. S/2017/861 (16 de octubre de 2017), para. 30, citado en Ghittoni, Lehouck y Watson, 21.

40 Sabrina Karim y Kyle Beardsley, *Equal Opportunity Peacekeeping: Women, Peace and Security in Post-conflict States* (Oxford: Oxford University Press, 2017).



## ÁREA TEMÁTICA 2 Criterios de despliegue

Los criterios de despliegue miden las habilidades y los criterios necesarios y priorizados para el despliegue, si los hombres o las mujeres tienen más probabilidades de tener estas habilidades y si es más probable que los criterios favorezcan a los hombres para el despliegue que a las mujeres.

El área temática relativa a los criterios de despliegue busca formas de mejorar la participación significativa de las mujeres al mejorar los derechos, los beneficios y los recursos de las mujeres asignadas para el proceso previo al despliegue, las oportunidades durante el despliegue y las transiciones posteriores al despliegue. Para hacerlo, el enfoque de esta área temática es garantizar que los conjuntos de habilidades necesarios para la misión se capturen con precisión en los criterios que requieren los TPCC. Al diversificar los conjuntos de habilidades y los requisitos necesarios para el despliegue, las mujeres y los hombres están en mejores condiciones de garantizar que sus conjuntos de habilidades particulares se aprovechen durante una operación de paz.

La ONU estipula que los miembros del grupo de reclutas deben cumplir ciertos criterios para ser seleccionados para el despliegue. Los requisitos básicos para el despliegue en operaciones de paz suelen incluir:

- capacidad de conducir un vehículo 4x4 con cambio manual;
- conocimientos básicos de informática;
- aptitud física;
- habilidades lingüísticas/informáticas;
- posesión de un pasaporte;
- rango;
- habilidades en el manejo de armas ligeras o medianas;<sup>41</sup> y
- entre cinco y ocho años de experiencia en la institución de seguridad nacional.<sup>42</sup>

Las mujeres pueden enfrentar ciertas desventajas frente a algunos de los criterios de elegibilidad. Por ejemplo, en algunos países o contextos pueden tener una desventaja cuando se trata de habilidades informáticas, habilidades de conducción, armas pequeñas/entrenamiento táctico y habilidades lingüísticas, y es menos probable que tengan pasaportes.

Los TPCC también pueden tener criterios de despliegue arbitrarios y específicos del país. Por ejemplo, ciertos países tienen una restricción de altura para algunos despliegues, que no es necesariamente un requisito de la ONU. Otros países tienen pruebas de virginidad para el despliegue. Cuantas más pruebas haya, más difícil será para las mujeres participar porque pueden tener menos acceso a la formación y el desarrollo de habilidades que los hombres.

El área temática relativa a los criterios de despliegue también mide el grado en que las habilidades requeridas por la ONU coinciden con las que se necesitan en el terreno. Muchos miembros del personal de mantenimiento de la paz han declarado que las habilidades que más se necesitan incluyen las de comunicación, resolución de conflictos, resolución de problemas y escucha. Sin embargo, estos no son requisitos para el despliegue. Las mujeres pueden estar más preparadas para cumplir con los criterios si dichos criterios se incluyeran para el despliegue porque pueden tener más experiencia en estas habilidades. La participación significativa de las mujeres depende de que las mujeres puedan adaptar sus habilidades a lo que se necesita sobre el terreno. Si esas habilidades no se valoran, es posible que tampoco se valore su participación en la misión.

41 Ibid., 28

42 Marko Milošević, 'Challenges of Women's Participation in Serbian Peacekeeping Missions' (Belgrade Centre for Security Policy, junio de 2012), [www.files.ethz.ch/isn/145909/challenges\\_of\\_womens\\_participation\\_in\\_serbian\\_peac.pdf](http://www.files.ethz.ch/isn/145909/challenges_of_womens_participation_in_serbian_peac.pdf), 7, visitado el 12 de agosto de 2020, citado e Ghittoni, Lehouck y Watson, 28; UN Department of Peacekeeping Operations, 'Mainstreaming a Gender Perspective in Multidimensional Peace Operations' (United Nations, julio de 2000), 21, citado e Ghittoni, Lehouck y Watson, 28.



## ÁREA TEMÁTICA 3 Selección para el despliegue

La selección para el despliegue se relaciona específicamente con el proceso de generación de fuerza en los países. Evalúa los procesos implementados para seleccionar personal para el despliegue. Mide si las mujeres tienen igual acceso a la información sobre las oportunidades de despliegue de operaciones de paz, si el proceso es injusto y si el proceso en sí es inhibitorio para las mujeres.

El área temática relativa a la selección para el despliegue busca formas de mejorar la participación significativa de las mujeres al mejorar los derechos, beneficios y recursos de las mujeres asignados para el proceso previo al despliegue, las oportunidades en el despliegue y las transiciones posteriores al despliegue. Para hacerlo, el enfoque de esta área temática es garantizar que todo el personal tenga acceso a la misma información y que los procesos mediante los cuales se elija al personal para los despliegues sean justos e inclusivos.

Las mujeres con frecuencia tienen una información mínima sobre las oportunidades de las operaciones de paz. Entre los obstáculos que se mencionan a menudo se incluyen la falta de información sobre las oportunidades de operaciones de paz, incluidos los tipos de puestos que ofrece la institución, y la falta de familiaridad con el proceso de contratación.<sup>43</sup> Por ejemplo, más del 50% de las personas encuestadas por la Asociación Internacional de Mujeres Policías (IAWP, por sus siglas en inglés) no tenía conocimiento de que existía la Policía de las Naciones Unidas ni de cómo participar en ella.

Además de la información sobre los despliegues para las operaciones de paz, es posible que el personal no tenga información sobre los requisitos o habilidades necesarias para postularse. En algunos países, puede que no exista una forma estandarizada de proporcionar información sobre los despliegues, o es posible que algunos miembros del personal tengan más acceso a la información que otros. Es posible que las áreas rurales tengan menos probabilidades de tener acceso a información sobre los despliegues.

La selección para el despliegue puede ser injusta o inhibitoria.<sup>44</sup> Servir en puestos de la ONU puede conllevar un aumento salarial, por lo que el alto mando puede utilizar sistemas de patrocinio para reclutar a amistades y familiares. En una forma menos directa, la información sobre las oportunidades de despliegue puede transmitirse solo en determinadas redes, como los “clubes de viejos amigos”. Las mujeres a menudo quedan excluidas de estas redes. A veces, el alto mando y el personal de supervisión desconocen los requisitos básicos, lo que también puede resultar en sesgos en los procesos de nominación.

Los procesos de selección de oficiales y observadores/as de la UNPOL son diferentes a los de los contingentes y las unidades. A menudo requieren aprobar un examen centralizado, realizado por personal de la ONU, y estos exámenes pueden no ser accesibles para todas las personas. Por ejemplo, es posible que las mujeres y los hombres de zonas rurales deban viajar y pagar sus gastos para llegar al lugar de la prueba. Además, es posible que los exámenes no se realicen de una manera adecuada para todas las personas. Oficiales de rango superior se han quejado de que les da vergüenza rendir el examen por temor a fallar, mientras que los de rango inferior lo hacen mejor.

43 Maria Hadjipavlou, 'Gender, Conflict and Peace-keeping Operations', *Oxford Research Encyclopedia of International Studies* (2017), 16, [oxfordre.com/internationalstudies/view/10.1093/acrefore/9780190846626.001.0001/acrefore-9780190846626-e-190](https://oxfordre.com/internationalstudies/view/10.1093/acrefore/9780190846626.001.0001/acrefore-9780190846626-e-190), visitado el 12 de agosto de 2020, citado e Ghittoni, Lehouck y Watson, 22; Maxi Schoeman, 'South African Female Peacekeepers on Mission in Africa: Progress, Challenges and Policy Options for Increased Participation' (Nordiska Afrikainstitute Policy Notes, enero de 2010), [www.files.ethz.ch/isn/113152/2010\\_1.pdf](http://www.files.ethz.ch/isn/113152/2010_1.pdf), 4, visitado el 12 de agosto de 2020, citado e Ghittoni, Lehouck y Watson, 22.

44 Ghittoni, Lehouck y Watson, 23.



## ÁREA TEMÁTICA 4 Consideraciones al núcleo doméstico

Las consideraciones al núcleo doméstico miden el grado en que las presiones en el hogar y la comunidad limitan la capacidad de las mujeres para desplegarse en las operaciones de paz. Las mujeres pueden enfrentar ciertos estigmas o rumores dentro de su familia si se despliegan, así como dentro de la comunidad.

En el ámbito de las consideraciones al núcleo doméstico se examinan formas de mejorar la participación significativa de las mujeres al identificar las necesidades de las mujeres uniformadas y asegurando que los recursos se asignen de manera equitativa en función de esas necesidades. Para hacerlo, el enfoque de esta área temática es garantizar que las mujeres y los hombres que desempeñan funciones de cuidado de sus hogares tengan políticas equitativas que les permiten desplegarse. También examina formas de garantizar que las mujeres desplegadas no sean objeto de reacciones violentas en su hogar y su comunidad por su decisión de participar en los despliegues.

Es posible que las mujeres no puedan desplegarse si tienen responsabilidades en su hogar o comunidad. Tal vez algunas mujeres no busquen o acepten oportunidades de despliegue si tienen infantes, padre o madre ancianos u otras obligaciones familiares.<sup>45</sup> Las consideraciones familiares no se limitan al cuidado de menores, sino que también incluyen el cuidado de personas de la tercera edad o de familiares con enfermedades. Las mujeres cuidan de manera desproporcionada a los niños y niñas, así como a las personas de la tercera edad y enfermas, incluidos el suegro y la suegra, pero este tipo de trabajo rara vez se reconoce. Muchas mujeres informan que no existen mecanismos nacionales satisfactorios de apoyo a la infancia si quieren desplegarse y que la duración del despliegue es demasiado larga, a pesar de que la política de la ONU limita los despliegues a seis meses para las mujeres con infantes. La necesidad de implementar políticas favorables a la familia y apoyo financiero para abordar estas necesidades rara vez se discute en el contexto del despliegue de operaciones de paz.<sup>46</sup>

Las consideraciones al núcleo doméstico son específicas de cada país porque, en muchas partes del mundo, es normal que la familia extendida se haga cargo de los niños y niñas, especialmente si viven juntos.<sup>47</sup> En otras partes del mundo, la carga del cuidado infantil tiende a recaer exclusivamente en madres y padres.

En algunas instituciones, las decisiones sobre si las mujeres con menores o en edad fértil pueden desplegarse son tomadas sin que ellas sean consultadas.<sup>48</sup> A veces, el alto mando puede tomar estas decisiones. Establecer si la barrera se debe a preferencias reales de las mujeres, decisiones políticas inadvertidas o suposiciones estereotipadas y prejuicios por parte de quienes lideran (área temática 9) es importante para llegar al corazón de esta barrera y saber cómo superarla.

Finalmente, el despliegue puede no ser socialmente aceptable para las mujeres en algunas sociedades. Las mujeres pueden enfrentar el estigma social por haberse desplegado, incluido el hecho de que son una mala esposa o madre, o que tienen una moral laxa. Las mujeres también pueden necesitar el permiso de sus maridos o padres para poder desplegarse.

45 Ibid., 34.

46 Mei-Lan Chen, 'The Growing Costs and Burden of Family Caregiving of Older Adults: A Review of Paid Sick Leave and Family Leave Policies', *The Gerontologist*, 56: 3 (21 de octubre de 2014), pp. 391-96, doi.org/10.1093/geront/gnu093; Charlotte Muller y Oleg Volkov, 'Older Women: Work and Caregiving in Conflict? A Study of Four Countries', *Social Work in Health Care*, 48: 7 (19 de octubre de 2009), pp. 665-95, doi.org/10.1080/00981380902921732.

47 Ghittoni, Lehouck y Watson, 34.

48 Ibid., 34.



## ÁREA TEMÁTICA 5 Infraestructura en operaciones de paz

---

La infraestructura en operaciones de paz mide el grado en que el país puede proporcionar el equipo, la infraestructura y los servicios específicos necesarios para satisfacer las necesidades de las mujeres en las misiones. Si bien la ONU a veces proporciona equipos, la mayor parte de la carga de la infraestructura que acompaña a la generación de fuerza debe ser proporcionada por el TPCC. Los países que carecen de equipo adecuado, por ejemplo, pueden optar por no enviar mujeres porque no pueden proporcionarles el equipo que necesitan. También mide si hay una formación y preparación adecuadas disponibles para quienes se despliegan.

El área temática relativa a la infraestructura en operaciones de paz busca formas de mejorar la participación significativa de las mujeres al asegurar que tanto hombres como mujeres tengan los recursos adecuados disponibles para su despliegue y que se satisfagan las necesidades de las mujeres antes, durante y tras el despliegue. Específicamente, también busca garantizar que las necesidades particulares de hombres y mujeres sean tomadas en cuenta en el proceso de generación de fuerza para asegurar que las mujeres cuenten con uniformes, equipos, infraestructura y servicios que satisfagan sus necesidades.

Si bien la ONU proporciona algunos equipos e infraestructura para las operaciones de paz a los TPCC individuales, cada gobierno es en gran parte responsable de sus propios equipos, uniformes e infraestructura. El personal gubernamental a menudo cita la falta de equipo e infraestructura adecuados dentro de las operaciones de paz de la ONU como una barrera para el despliegue de mujeres. Algunas operaciones de paz no tienen la capacidad de proporcionar baños o dormitorios separados. Del mismo modo, es posible que los uniformes y otros equipos, como armas de fuego o chalecos antibalas, no se adapten adecuadamente a las mujeres. Es posible que el país tampoco pueda brindar servicios adecuados a las mujeres cuando están en misión, como son los servicios de salud sexual y reproductiva.

A pesar de que el alojamiento, el equipo, los uniformes y los servicios adecuados son esenciales para el bienestar de las mujeres mientras prestan servicios en el extranjero, no está claro el efecto directo en el número de mujeres que desean desplegarse.

Además, el TPCC podría no tener la infraestructura para capacitar a oficiales de policía y soldados para operaciones de paz. La mayoría de los países no tienen un centro de capacitación en operaciones de paz, por ejemplo. Los países pueden enviar sus tropas u oficiales de policía a otros países donde hay capacitación disponible, pero es menos probable que las mujeres busquen u obtengan capacitación en operaciones de paz en el extranjero.



## ÁREA TEMÁTICA 6 Experiencias en operaciones de paz

Las experiencias en operaciones de paz miden el grado en que las experiencias de los individuos en la misión afectan su deseo de desplegarse nuevamente y si su experiencia influye en otras personas al tomar decisiones de despliegue. Es poco probable que las mujeres que tienen experiencias negativas en la misión se reubiquen y pueden convencer a otras mujeres para que no lo hagan. Si su experiencia es positiva, lo contrario puede ser cierto. Las experiencias negativas pueden tomar muchas formas, pero muchas de ellas tienen su origen en que las mujeres no pueden participar de manera significativa. Esto puede deberse a la discriminación que obliga a las mujeres a realizar tareas para las que no están capacitadas o que no están dispuestas a realizar, o que las pone en riesgo de sufrir violencia física y psicológica por parte de sus propios colegas.

El área temática relativa a las experiencias en operaciones de paz busca formas de mejorar la participación significativa de las mujeres al asegurar que las mujeres puedan tener un impacto en la forma en que se llevan a cabo las operaciones de paz. Para ello, el enfoque de esta área temática es garantizar que se valore su participación en la misión y que puedan trabajar en un entorno laboral adecuado, libre de reacciones violentas y un ambiente laboral hostil.

Se puede esperar que las mujeres asuman un trabajo adicional, como roles de cuidadoras dentro de sus propios contingentes, así como para la población local.<sup>49</sup> Las unidades dominadas por hombres no enfrentan estas mismas expectativas institucionales. Por ejemplo, la FPU de India en Liberia, compuesta exclusivamente por mujeres, fue aclamada como un éxito debido a su alto grado de participación comunitaria. La ONU destacó las clases de cocina y baile que ofrecieron a la comunidad local. Sin embargo, su trabajo con la comunidad se realizó además de su deber normal. Por lo tanto, fueron elogiadas por su labor de género, no por el desempeño de su mandato primordial.

En lo que respecta a los trabajos para los que están capacitadas, hay casos en los que el personal femenino encuentra que su movilidad está restringida y no se les permite interactuar con la población civil debido a la “norma de protección de género” (véase el área temática9), es decir, la percepción de su comandante de que sería demasiado peligroso para ellas.<sup>50</sup> En consecuencia, las mujeres se encuentran restringidas a puestos administrativos en la base, con muy poca visibilidad y pocas perspectivas de aprender nuevas habilidades y adquirir experiencia de liderazgo.<sup>51</sup> También tienen menos acceso a posiciones influyentes en la operación.<sup>52</sup>

Las mujeres también pueden enfrentar expectativas injustas durante la misión. Una razón que se cita a menudo para el despliegue de mujeres es reducir la explotación y abusos sexuales (EAS) por parte del personal de operaciones de paz.<sup>53</sup> Sin embargo, la responsabilidad de estos asuntos disciplinarios recae claramente dentro de la cadena de mando. Las mujeres en roles que no son de liderazgo no tienen el mandato ni la autoridad para abordar este tema.<sup>54</sup> Informar sobre la EAS no les interesa, ya que a menudo lo hacen sus superiores, que son quienes controlan su avance profesional.<sup>55</sup> Estos roles crecientes y estas expectativas elevadas a menudo establecen mujeres dispuestas a fallar, lo que puede resultar en que sus superiores (hombres) las humillen debido a sus incapacidades.<sup>56</sup>

49 Marsha Henry, 'Peaceexploitation? Interrogating Labor Hierarchies and Global Sisterhood Among Indian and Uruguayan Female Peacekeepers', *Globalizations*, 9: 1 (2012), pp. 15–33, citado en Karim y Beardsley, *Equal Opportunity Peacekeeping*, 19; L. Pruitt, 'All-female Police Contingents: Feminism and the Discourse of Armed Protection', *International Peacekeeping*, 20: 1 (2013), pp. 67–79, citado en Karim y Beardsley, *Equal Opportunity Peacekeeping*, 19; L. Pruitt, *The Women in Blue Helmets*, citado en Karim y Beardsley, *Equal Opportunity Peacekeeping*, 19.

50 Karim y Beardsley, 127.

51 *Ibid.*, 130.

52 *Ibid.*, 125.

53 Kerry Crawford y Julia Macdonald, 'Establishing a Marketplace of Women in Peacekeeping: An Analysis of Gender Mainstreaming and its Viability in United Nations Peacekeeping Operations', *Air and Space Power Journal—Africa & Francophonie* (2013), pp. 86–87, citado en Ghittoni, Lehoucq y Watson, 16.

54 Karim y Beardsley, 53; Kathleen Jennings, 'Protecting Whom? Approaches to Sexual Exploitation and Abuse in UN Peacekeeping Operations' (Oslo: Fafo Report, 2008)

55 Karim y Beardsley, 53.

56 *Ibid.*, 130.

El personal femenino se enfrenta sistemáticamente a la VBG de sus colegas cuando se despliegan.<sup>57</sup> Si bien esto también es generalizado en las instituciones de seguridad nacional, es probable que las incidencias sean más altas en las operaciones de paz debido a la separación física de su país de origen, lo que conduce a niveles más bajos de supervisión interna y genera ambigüedad sobre las repercusiones. Esto ha dado como resultado una relajación de las reglas, la rivalidad entre diferentes unidades y cohortes, y el desarrollo de “clubes de viejos amigos” (véase también el área temática 10).

Pueden surgir otros problemas para el personal desplegado, como alimentos/higiene, nostalgia, inseguridad, trabajo con personal de muchos países diferentes y problemas con la población local. Es más probable que las mujeres sientan presiones desde el hogar, lo que dificulta la experiencia de su misión. Dependiendo de las normas de género entre otros países contribuyentes en las misiones y el país anfitrión, las mujeres pueden sufrir discriminación o abuso cuando trabajan con otras fuerzas de paz y/o la población local.

Finalmente, puede haber una asistencia mínima con la transición después del despliegue. Muchos miembros del personal enfrentan problemas cuando regresan a su país, incluidos problemas matrimoniales, problemas económicos, estigma, etc. Rara vez hay apoyo para estas personas mientras regresan a sus roles en su propio país.



## ÁREA TEMÁTICA 7 Progreso profesional

El progreso profesional mide el grado en que se valoran las operaciones de paz dentro del país, ya que esto afecta la trayectoria profesional de las personas desplegadas. Si se valoran los despliegues de operaciones de paz, entonces pueden ser útiles para la promoción. Sin embargo, si no se valoran, es posible que no ayuden o incluso retrasen las promociones.

El área temática relativa al valor de las experiencias para la carrera busca maneras de mejorar la participación significativa de las mujeres al asegurar que los despliegues de operaciones de paz ayuden a las carreras de mujeres y hombres de la misma manera. Para hacerlo, el enfoque de esta área temática es asegurar que el impacto de los despliegues de operaciones de paz en las carreras y vidas de las mujeres uniformadas sea el mismo que en los hombres.

Es poco probable que se despliegue personal de la policía y las fuerzas armadas si se cree que no habrá un beneficio ni avance en la carrera. Por ejemplo, en ciertos países, por ejemplo en EE.UU., el despliegue se considera una “tarea fácil”. Las mujeres, que ya se enfrentan a importantes obstáculos para alcanzar el rango, pueden ser aún más reacias a desviarse de una carrera si no es gratificante. En primer lugar, pueden optar por no desplegarse si saben que el despliegue en operaciones de paz no es útil para su carrera. O pueden enterarse solo después de su despliegue inicial de que la participación en una operación de paz no iba a ayudarles en su carrera y, como resultado, no estarán dispuestas a volver a desplegarse.

Es más, si las mujeres no tienen las mismas oportunidades que los hombres para aprender nuevas habilidades durante el despliegue, es posible que no califiquen para un ascenso al regresar (ver el área temática 6). Esta situación se agrava por el hecho de que las mujeres tienen menos acceso a redes de información privilegiada que facilitan la tutoría, el patrocinio y el intercambio de información (ver el área temática 3). Esto puede tener un impacto negativo en las perspectivas de ascenso al regreso, así como en las oportunidades de reasignación, en particular en los puestos de liderazgo.

El hecho de que el despliegue sea beneficioso o no para la carrera de una persona depende en gran medida del valor de las operaciones de paz en el país. Si los despliegues de operaciones de paz son un área prioritaria para la institución o para la seguridad nacional, entonces es más probable que el despliegue sea importante para el desarrollo profesional.





## ÁREA TEMÁTICA 8 Predisposición del liderazgo institucional

La predisposición del liderazgo institucional mide el grado en que existe un marco nacional para valorar y alentar la participación significativa de las mujeres, así como si existe voluntad política a nivel nacional y también al nivel medio de la carrera para implementar cambios.

El área temática relativa a la predisposición del liderazgo institucional busca formas de mejorar la participación significativa de las mujeres al asegurar que las mujeres participen de manera equitativa en la toma de decisiones, la planificación, la implementación y la evaluación de todas las actividades relacionadas con las operaciones de paz. Para ello, el enfoque de esta área temática está en las maneras de integrar la participación significativa de las mujeres en las áreas de política prioritaria para el país y para el personal.

El alto mando, tanto en el gobierno como en la institución de seguridad, es actor central para lograr los cambios institucionales necesarios para asegurar que las mujeres sean incluidas en las operaciones de paz.<sup>58</sup> Una clara señal de voluntad política para tales cambios es la adopción del PAN sobre MPS e la inclusión de disposiciones sobre la participación de las mujeres en las operaciones de paz dentro del PAN.<sup>59</sup> Otros marcos nacionales de género también podrían señalar la importancia del tema para quienes lideran el país. Si bien es importante establecer un marco nacional para aumentar la participación significativa de las mujeres, el liderazgo de un TPCC debe manifestar voluntad política para implementar estos cambios.

Dado que las instituciones militares, policiales y de gendarmería operan a través de cadenas de mando, las prioridades del alto mando son importantes para toda la institución. Las disposiciones del PAN u otras declaraciones o marcos de políticas públicas pueden proporcionarles orientación sobre los tipos de acciones que deben priorizar. Las instituciones de seguridad deben tener políticas que orienten cómo se considerará el género. Sin estas políticas formalizadas, las cuestiones relacionadas con el género serán ignoradas y no tomadas en serio. El alto mando y comandantes de nivel medio también deben tener la voluntad de implementar el marco dentro de sus instituciones y entre el personal bajo su mando.

Las mujeres líderes y/o mujeres que fueron las primeras en desplegarse en misiones podrían servir como modelos a seguir para otras mujeres. Las mujeres pioneras que son las primeras en desplegarse a veces ayudan a promover a otras mujeres. Al mismo tiempo, se cuentan anécdotas sobre algunas mujeres que limitan su influencia en el avance de las carreras de otras mujeres, presumiblemente porque ellas mismas lucharon por llegar a la cima y, por lo tanto, creen que otras mujeres también deben luchar para avanzar.

Para incentivar a que el alto mando apoye una mayor participación de las mujeres uniformadas en las operaciones de paz, la ONU postula que "... las prioridades establecidas por mandato relacionadas con las mujeres y la paz y la seguridad deben incluirse en los términos de referencia del alto mando y su desempeño debe evaluarse en función de estos criterios".<sup>60</sup> Además, capacitar al alto mando sobre la importancia de la participación de las mujeres puede asegurar que se establezcan metas para la institución, se implementen esas metas y se afirme la rendición de cuentas.<sup>61</sup> Además de la capacitación, ciertas herramientas como lineamientos, planes de acción y asesorías de género pueden ayudar a fomentar el cambio institucional, particularmente en las etapas iniciales, donde la capacidad es baja.<sup>62</sup>

58 Louise Olsson y Anna Björsson, 'Gender Training for Leaders: The Swedish Gender Coach Program' (Washington, DC: Georgetown Institute for Women, Peace and Security, abril de 2017).

59 Robert Egnell, 'Gender Perspectives and Military Effectiveness: Implementing UNSCR 1325 and the National Action Plan on Women, Peace, and Security', *PRISM*, 6: 1 (2016), p. 75.

60 United Nations, 'Report of the Secretary General on Women, Peace and Security', 52.

61 L. Olsson y A. Björsson, 'Gender Training for Leaders', 7.

62 *Ibid.*, 8.



## ÁREA TEMÁTICA 9 Roles de género (Transversal)

Los roles de género miden las creencias subyacentes sobre los roles de hombres y mujeres en la institución. Medimos dos tipos de creencias: estereotipos de género o creencias sobre los roles que deben desempeñar hombres y mujeres en la institución y la sociedad en su conjunto, y la norma de protección de género,<sup>63</sup> es decir, la idea de que las mujeres deben ser ayudadas aunque sean miembros de la institución de seguridad.

El área temática relativa a los roles de género busca maneras de mejorar la participación significativa de las mujeres al asegurarse de que las mujeres participen de manera equitativa en la toma de decisiones, la planificación, la ejecución y la evaluación de todas las actividades relacionadas con las operaciones de paz. Para hacerlo, el enfoque de esta área temática es eliminar las actitudes preconcebidas sobre los roles y habilidades de las mujeres en relación con su trabajo, así como con los despliegues de las operaciones de paz.

Los roles de género son un tema transversal que se cruza e influye en las otras ocho áreas temáticas mencionadas anteriormente. Las actitudes discriminatorias (a veces involuntarias) de las personas responsables de la toma de decisiones del gobierno, el personal militar y policial sobre los roles apropiados para hombres y mujeres en la sociedad y dentro de la institución, pueden ser una de las causas fundamentales de todas las demás barreras. Es probable que las percepciones de las mujeres como pacíficas y los hombres como agresivos y violentos, así como de las mujeres como afectuosas y emocionales y de los hombres como más estoicos y fríos, influyan en los roles que tanto quienes toman decisiones como el resto del personal prevén para las mujeres y los hombres en las operaciones de paz. Este puede ser el origen de prácticas, infraestructura y normas institucionales discriminatorias que impiden la participación significativa de las mujeres. Las mujeres no pueden participar en las operaciones de paz de manera significativa a menos que sean libres de hacerlo en todos los diferentes roles posibles en una operación de paz. De manera similar, los hombres no pueden participar plenamente en una misión a menos que participen en la variedad de roles disponibles, incluidos roles que tradicionalmente se consideran de naturaleza más femenina.

Las normas de género de la sociedad pueden hacer que las mujeres en muchos contextos culturales subestimen sus propias habilidades y solo soliciten trabajos donde cumplan con el 100 por ciento de los criterios, lo que significa que desproporcionadamente menos mujeres solicitan puestos en operaciones de paz. Las normas de género pueden verse reforzadas por reglas y regulaciones, como las que impiden que las mujeres desempeñen funciones de combate, que las mujeres con infantes trabajen o que los hombres tomen la misma cantidad de licencia parental, lo que a su vez puede impedir que una madre sea capaz de trabajar o desplegarse.

Existe evidencia de normas de protección de género para el personal femenino de operaciones de paz que impiden su participación significativa en todos los diferentes tipos de misiones. No es probable que las mujeres sean enviadas a misiones o lugares peligrosos. El personal femenino se envía constantemente a las misiones más seguras, en parte porque las sociedades que apoyan firmemente los derechos de las mujeres pueden ser menos resistentes a las bajas militares de mujeres.<sup>64</sup> Además, quienes toman las decisiones pueden querer evitar que el personal femenino esté expuesto o en riesgo de violencia sexual y de género. El reconocimiento de la necesidad de prevenir y responder a la VBG es un avance positivo a la hora de promover la igualdad de género. Sin embargo, si es que da lugar a actitudes paternalistas por las que las mujeres no son desplegadas en zonas peligrosas “por su propio bien”, esto puede socavar las perspectivas de despliegue de las mujeres y su participación significativa, así como minar la capacidad de la operación de paz para responder a la violencia sexual y de género.



## ÁREA TEMÁTICA 10 Exclusión social (Transversal)

La exclusión social mide el grado en que la cohesión y la identidad grupal se basan en la creación de un grupo interno al excluir a aquellas personas que no se parecen a o se comportan como las personas del grupo interno. Mide las prácticas utilizadas para mantener este grupo.

El área temática relativa a la exclusión social busca maneras de mejorar la participación significativa de las mujeres al garantizar que las mujeres tengan un impacto medible en la forma en que se llevan a cabo las operaciones de paz y que los efectos del despliegue en la vida de las mujeres uniformadas sean tan positivos como los de los hombres. Para hacerlo, el enfoque de esta área temática es cambiar las actitudes individuales y la cultura institucional hasta el punto de que las mujeres sean tratadas como miembros iguales del equipo.

La exclusión social es transversal en el sentido de que si los individuos de un grupo muy unido (o “grupo adentro”) tienen creencias negativas o estereotipadas sobre quienes están fuera del grupo (“grupo afuera”), entonces están privilegiando a las personas de adentro y creando un ambiente de trabajo hostil para aquellas personas que están afuera. Además, si un grupo poderoso, dominado por hombres, acosa, subestima o menosprecia sistemáticamente a las mujeres, entonces el acoso puede ser más tolerado dentro de la institución.

Las instituciones militares, policiales y de gendarmería pueden desarrollar mentalidades particulares de grupo adentro/grupo afuera que son dañinas para las mujeres, especialmente porque es más probable que las mujeres pertenezcan al grupo externo. La mentalidad dentro/fuera incluye varias características:

- Los miembros creen que la membresía es un privilegio y debe ganarse a través de algunos criterios arbitrarios, como un ritual de iniciación.
- Los miembros desprecian a cualquier persona que no sea miembro.
- La membresía a menudo se basa en rasgos compartidos como masculinidad, heterosexualidad y un grupo étnico o racial en particular que es estimado en la sociedad.
- Las actividades de membresía a menudo ocurren en secreto, ya que el secreto crea exclusividad.
- La pertenencia a un grupo depende del cumplimiento de un “código de honor” mutuamente entendido. La violencia se utiliza contra cualquier persona que se perciba que ha infringido el código. El honor en su forma más siniestra significa que los individuos ganan estatus y privilegios en un grupo al proyectar dominio, fuerza y violencia.<sup>65</sup>

Las divisiones dentro/fuera a veces se fomentan en nombre de la cohesión de la unidad.<sup>66</sup> Se utilizan como una forma de socializar a hombres (y mujeres) en el ejército (y la policía) porque se crea un ambiente de lucha y sufrimiento compartidos, lo que a su vez puede conducir a una mayor camaradería y lealtad entre pares.<sup>67</sup> Si bien las actividades para fomentar la cohesión de la unidad son importantes, usar la violencia o el acoso como un medio para crear cohesión favorece un ambiente poco saludable para muchas personas en la institución, incluidas las mujeres.

Dentro de las instituciones militares, policiales y de gendarmería, el refuerzo de la pertenencia al grupo y la solidaridad a menudo se basa en el menosprecio o las novatadas contra aquellas personas que se considera que no se ajustan al estándar genérico de un grupo, debido a su género, raza, religión, orientación sexual, embarazo, maternidad, edad o discapacidad. A veces, los rituales institucionales implican un comportamiento denigrante, a menudo de naturaleza sexual, que se dirige especialmente al grupo externo, reforzando la distinción entre aquellos que tienen “derecho a estar allí” y aquellos que se perciben como no autorizados. Por ejemplo, los informes sobre rituales de novatadas indican que estos incluyen hombres disfrazados de mujeres y hombres que tienen que acostarse con un cierto número de mujeres. Los miembros de las unidades militares han

65 Richard E. Nisbett y Dov Cohen, *Culture of Honor: The Psychology of Violence in the South: New Directions in Social Psychology* (Oxford: Westview Press, 1996), p. 751.

66 Karim y Beardsley.

67 Jana L. Pershing, Men and Women's Experiences with Hazing in a Male-dominated Elite Military Institution, *Men and Masculinities*, 8: 4 (2006), p. 473.

creado grupos en línea en los que clasifican el atractivo de las mujeres y premian a los miembros con prestigio por tener relaciones sexuales con mujeres.<sup>68</sup> Los rituales de la novatada se utilizan para eliminar a las personas que no se ajustan a las normas y así reforzar el grupo interno.<sup>69</sup>

#### Recuadro 2.4: Definición de novatadas

‘Las novatadas se describen a menudo como un abuso de miembros potenciales y nuevos de un grupo (también puede incluir algunos malos tratos a los miembros actuales) por parte de una cohorte de mayor edad con el objetivo de incorporar a los nuevos miembros al grupo’. Y ‘... las novatadas incluyen dos componentes clave que deberían seguir formando parte de cualquier definición revisada de las novatadas: (1) que las novatadas pueden ser psicológicas y no solo implican contacto físico y (2) que el consentimiento de la víctima no elimina la culpabilidad de los ejecutores de las novatadas.’

Kirsten M. Keller, Miriam Matthews, Kimberly Curry Hall, William Marcellino, Jacqueline A. Mauro, Nelson Lim, ‘Hazing in the US Armed Forces: Recommendations for Hazing Prevention Policy and Practice’ (Santa Monica, California: RAND Corporation, 2015), pp. 86–87 and p. 85.

Debido a las culturas de exclusión social en algunas instituciones de seguridad, algunos miembros pueden ver a las mujeres como pertenecientes a un grupo externo. Pueden tener estos puntos de vista inadvertidamente, pero al igual que retener los estereotipos de género en el nivel subconsciente, tener puntos de vista excluyentes sobre las mujeres puede llevar a una toma de decisiones que realmente excluya a las mujeres, incluso cuando se trata de su despliegue en operaciones de paz.

Si bien las áreas temáticas 9 y 10 están relacionadas, el área temática 9 se refiere principalmente a la manera en que se percibe a los individuos en función de su sexo biológico, mientras que el área temática 10 se refiere a la dinámica de grupo que se encuentra dentro de las instituciones. Ambas áreas temáticas, 9 y 10, requieren cambios en las actitudes y el comportamiento, lo que podría llevar décadas. Cuando constituyen barreras, son con mucho las más difíciles de superar. Sin embargo, son importantes porque la cultura general de una institución afecta muchas de las decisiones institucionales que ocurren dentro de la institución y porque tienen un impacto en la implementación efectiva de las políticas para superar las barreras.

68 James Clark, ‘Marine Corps Finds It Tough To Shut Down Sexist Facebook Groups’, NPR (2014), [www.npr.org/sections/alltechcon-sid-ered/2014/11/19/365220051/marine-corps-finds-it-tough-to-shut-down-sexist-facebook-groups](http://www.npr.org/sections/alltechcon-sid-ered/2014/11/19/365220051/marine-corps-finds-it-tough-to-shut-down-sexist-facebook-groups), visitado el 12 de agosto de 2020.

69 J.L. Pershing, Men and Women’s Experiences with Hazing in a Male-dominated Elite Military Institution, p. 482.

# 03

---

## La metodología MOWIP

# La metodología MOWIP

---

La metodología MOWIP evalúa el grado en que cada área temática afecta la capacidad de un TPCC para aumentar la participación significativa de las mujeres. Si bien puede haber tendencias globales en lo que respecta a las áreas temáticas que afectan el despliegue de personal femenino en conjunto a nivel mundial, cada institución puede verse afectada por áreas temáticas individuales de diferentes maneras y en diferentes grados.

La metodología MOWIP permite que cada institución de seguridad de los TPCC utilice un conjunto de indicadores completo, pero flexible, para medir las barreras y oportunidades en cada área temática dentro de su propio contexto. Permite realizar comparaciones entre áreas temáticas para determinar cuáles son las barreras más importantes para la participación significativa de las mujeres en una institución específica. También ayuda a identificar los desafíos que son exclusivos de las mujeres y los desafíos que comparten hombres y mujeres. Como tal, se puede utilizar para identificar dónde se debe realizar la mayor cantidad de cambios en función de las áreas temáticas que se han identificado como barreras.

La metodología MOWIP también se utiliza para resaltar aquellas áreas temáticas en las que las políticas y acciones han ayudado a aumentar la participación significativa de las mujeres, lo que permite a los países mostrar sus mejores prácticas existentes. Estas mejores prácticas pueden compartirse con otras instituciones y posiblemente ampliarse. Por lo tanto, esto ayudará a identificar estrategias específicas de cada país que describan dónde colocar los recursos para una mejora eficiente y efectiva de la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz.

La metodología MOWIP involucra tres herramientas diferentes que deben ser implementadas por un equipo de evaluación, utilizando un enfoque flexible que permita la implementación simultánea pero integrada de las herramientas. La **PRIMERA HERRAMIENTA** es el **cuestionario** (FFF, por sus siglas en inglés), que se utiliza para recopilar datos institucionales básicos y específicos del país sobre cada área temática. La **SEGUNDA HERRAMIENTA** es un **conjunto de entrevistas clave a personal en puestos de liderazgo y toma de decisiones**, esto es, miembros del gobierno y la institución de seguridad que toman decisiones sobre el despliegue de operaciones de paz. La **TERCERA HERRAMIENTA** es una **encuesta a hombres y mujeres de las fuerzas armadas, la policía o la gendarmería del país**, que se utiliza para recopilar datos sobre las percepciones y experiencias individuales relacionadas con las áreas temáticas.

Estas tres herramientas triangulan diferentes tipos de datos y permiten una evaluación integral de cada área temática. Son complementarias: consumir una herramienta puede proporcionar ideas u oportunidades para progresar con la finalización de otra (consulte la Sección 3.6). Es importante utilizar estas tres herramientas, que dependen de diferentes fuentes de información, para captar el modo en que las áreas temáticas pueden institucionalizarse, diseñarse, experimentarse y percibirse. Ninguna herramienta puede sustituir a la otra y otros métodos no pueden sustituir a ninguna de las tres herramientas.

Las tres herramientas se utilizan para evaluar un conjunto de indicadores que miden las políticas, las prácticas y los programas generales implementados para cada área temática (el FFF), el contexto del país y la priorización de la participación significativa de las mujeres (las entrevistas a personal en puestos de liderazgo y toma de decisiones), las experiencias del personal femenino y masculino con cada uno de los indicadores (encuesta), y la brecha entre políticas/prácticas/programas y las experiencias personales (diferencias entre la FFF y la encuesta). El equipo de evaluación también podrá medir el grado en que cada uno de los indicadores afecta de manera desproporcionada a las mujeres en comparación con los hombres. Estas comparaciones permiten que el equipo de evaluación determine el grado en que el área problemática es una barrera tanto para hombres como para mujeres, en comparación con solo mujeres.

### Recuadro 3.1: Evaluación de la gendarmería

Para una evaluación MOWIP de una institución de gendarmería, el equipo de evaluación debe decidir caso por caso si utilizar las fuerzas armadas o las herramientas de recopilación de datos de la policía. Esta decisión debe tomarse en función de factores contextuales, incluidos los siguientes: ¿la gendarmería constituye una unidad militar? ¿Está la gendarmería bajo la autoridad del ministerio de defensa o del ministerio del interior/seguridad? ¿El personal de la gendarmería se despliega como policía o como personal militar?

## 3.1 HERRAMIENTAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Esta sección analiza las tres herramientas de recopilación de datos. Aunque cada una de las herramientas puede ser supervisada e implementada por diferentes equipos, es importante que se implementen de manera integrada y coordinada para asegurar una recopilación de datos eficiente y consistente. La Sección 3.3 destaca diferentes opciones para conformar un equipo de evaluación y la Sección 3.6 destaca las intersecciones entre las diferentes herramientas, así como la secuencia sugerida.

### 3.1.1 Compleción del cuestionario (FFF)

*El FFF se encuentra en línea en la Caja de Herramientas MOWIP, con ejemplos en los Anexos A y B.*

### Recuadro 3.2: Coordinación con las personas que hacen las entrevistas a personal en puestos de liderazgo y toma de decisiones

En todo momento, los miembros del equipo de evaluación responsables de completar el FFF deben coordinarse con los miembros del equipo que realiza las entrevistas a personal en puestos de liderazgo y toma de decisiones (consulte la Sección 3.1.2). Ambos procesos tienen lugar al mismo tiempo, y quienes toman decisiones clave pueden tener información que no se encuentra durante la revisión documental, lo que podría ayudar al completar el FFF, especialmente en términos de la información sobre políticas institucionales y la toma de decisiones sobre operaciones de paz. Por lo tanto, es muy importante la coordinación entre quienes llenan el FFF y quienes realizan las entrevistas a personal en puestos de liderazgo y toma de decisiones.

La capacitación sobre cómo completar el FFF debe coordinarse con los miembros del equipo de evaluación que llevará a cabo la investigación para el formulario. La capacitación debe ser dirigida por la persona investigadora principal en el país y debe incluir un tutorial sobre búsquedas en Internet, acceso a archivos nacionales, búsquedas de legislación en el país relevante y realización de entrevistas informales.

### Recuadro 3.3: Cualificaciones del personal de investigación del FFF

Título universitario	Experiencia con revisión documental y revisión de literatura
Comprender la ética de la investigación básica	Estar familiarizado con búsquedas en Internet y archivos, y ser capaz de localizar documentos relevantes en el país correspondiente
Comprender el diseño de investigación cualitativa básico	Orientado al detalle
Hablar el/los idioma(s) local(es)	El equipo de investigación debe estar compuesto por igual número de hombres y mujeres
Variación de edad para poder coordinar y relacionarse con la institución de seguridad. Debido a que el ejército y la policía son organizaciones jerárquicas, a veces la edad importa más que el género. Por ejemplo, puede ser preferible que las personas investigadoras de más edad entrevisten a funcionarios/as de rango superior para asegurarse de que estos tomen la investigación en serio.	Buen conocimiento de la institución de seguridad o la experiencia del país en operaciones de paz y género

**Algunas preguntas sobre la FFF podrían ser clasificadas. Tres áreas en particular pueden ser particularmente sensibles para las instituciones de seguridad:**

---

### **NÚMEROS DE LA FUERZA**

Algunos países pueden mostrarse reacios a compartir el número de sus fuerzas de seguridad. Si este es el caso, los equipos de evaluación pueden pedir porcentajes de hombres y mujeres para que no se revelen los números. Además, el equipo de evaluación debe realizar una revisión documental exhaustiva para ver si hay números/porcentajes disponibles públicamente. Si el equipo no puede encontrar los porcentajes actuales, debería ver si hay datos accesibles de años anteriores.

---

### **POLÍTICAS CLASIFICADAS**

Algunos países pueden haber promulgado políticas o programas clasificados, particularmente en relación con la capacitación. Si este es el caso, entonces el equipo de evaluación puede solicitar descripciones generales de las políticas y programas en lugar de los textos específicos. También se puede encontrar información a través de entrevistas informales.

---

### **EJEMPLOS DE ACOSO O DISCRIMINACIÓN**

Es posible que los países no estén dispuestos a compartir información sobre casos pendientes relacionados con acoso o discriminación. Si este es el caso, el equipo debe hacer una búsqueda exhaustiva de los medios en torno a los casos e incluir esa información en el FFF. También se puede encontrar información a través de entrevistas informales.

A lo largo del proceso, es importante recordarle a la institución de seguridad que los datos completos nunca se harán públicos y que tendrán la oportunidad de decidir qué partes del informe están permitidas en el ámbito público. Además, puede ser útil recordar a la institución de seguridad que sin una recopilación completa de datos no es posible realizar una evaluación cabal y válida de las diez áreas problemáticas. Los datos del FFF se utilizan para examinar las políticas y los hechos de la institución, que luego se comparan con las percepciones, experiencias y prácticas de la institución (de la encuesta y las entrevistas). Por lo tanto, es fundamental contar con un FFF completo, bien referenciado y validado.

Otro problema que puede surgir es que el país simplemente no mantenga un registro de datos o no desglose los datos en las formas especificadas por el MOWIP. Si este es el caso, el equipo de evaluación debe incluir la recopilación y difusión de datos desglosados por sexo como recomendación para el área temática 1: Población elegible. Además, esta falta de datos indica que existe un liderazgo mínimo en asuntos relacionados con género (área temática 8: predisposición del liderazgo institucional). El equipo e investigación debe utilizar cualquier estimación que aparezca en fuentes de datos disponibles públicamente, como los informes del DCAF o del Instituto Internacional de Investigación para la Paz de Estocolmo (SIPRI).

Por último, el FFF es un proceso reiterativo en el sentido de que, a medida que el equipo de investigación redacta el informe, es probable que sean necesarias preguntas de seguimiento y aclaraciones adicionales. Por lo tanto, el proceso FFF no finaliza cuando se completa el formulario. El equipo responsable del FFF, incluido el personal de la institución de seguridad que participa, debe estar disponible para responder e investigar preguntas durante todo el proceso de MOWIP hasta el final de la fase de redacción del informe.



### 3.1.2 Realización de las entrevistas a personal en puestos de liderazgo y toma de decisiones

A las personas que toman decisiones clave identificadas por el equipo de evaluación durante el desarrollo del plan de evaluación (consulte las Secciones 3.4 a 3.6) se les hará una serie de preguntas estandarizadas (que se encuentran en la Caja de herramientas en línea de MOWIP) y que son las mismas para todos los países que se someten a una evaluación MOWIP.

El equipo de evaluación debe hacer una lista de todas las personas que toman decisiones clave tanto dentro de la institución de seguridad como dentro del gobierno civil. Esto puede llevar algún tiempo porque el equipo debe encontrar a las personas responsables de las decisiones reales, no a los jefes simbólicos de los departamentos. A menudo, el ministro/a o incluso el viceministro/a no es quien toma las decisiones reales sobre las operaciones de paz. Por lo tanto, el equipo de evaluación debe asegurarse de realizar la investigación necesaria sobre quiénes toman decisiones clave.

Las personas que toman decisiones clave son aquellas con las siguientes funciones (o sus respectivas contrapartes en el país correspondiente):

- Oficiales militares de alto rango responsables de la toma de decisiones sobre los despliegues de operaciones de paz (es decir, jefes/as de personal, asesores/as en cuestiones de género, jefes/as de departamento), así como oficiales de programas que participan en los procesos cotidianos.
- Oficiales de policía o gendarmería de alto rango responsables de la toma de decisiones sobre los despliegues de operaciones de paz (es decir, jefes/as de gabinete, asesores/as de género, jefes/as de departamento), así como oficiales de programas que participan en los procesos cotidianos.
- Líderes y lideresas civiles de alto nivel responsables de las decisiones sobre la generación de fuerzas (personal superior de los ministerios de Defensa, Interior/Gobierno y Relaciones Exteriores), así como oficiales de programas que participan en los procesos cotidianos.
- Líderes y lideresas civiles, de alto nivel responsables de las decisiones sobre el personal de operaciones de paz, el despliegue y las adquisiciones (personal superior de los ministerios de Defensa, Interior/Gobierno y Relaciones Exteriores), así como los oficiales de programas que participan en los procesos cotidianos.
- Líderes y lideresas civiles, de alto nivel responsables de la integración de las operaciones de paz en la estrategia de seguridad nacional (personal superior de los ministerios de Defensa, Interior/Gobierno y Relaciones Exteriores), así como oficiales de programas que participan en los procesos cotidianos.

El equipo de evaluación debe trabajar con la persona o el grupo de trabajo designado por la institución de seguridad para obtener acceso a este grupo de personas. Las entrevistas deben realizarse utilizando una “bola de nieve” (Recuadro 3.4). Para las preguntas que una persona no puede responder, los investigadores e investigadoras deben solicitar una lista de nombres de personas que podrían responder a esas preguntas. El estándar mínimo es realizar al menos 30 entrevistas con transcripciones, incluidas entre cinco y diez entrevistas con funcionarios/as del gobierno. Cuando sea necesario, el equipo de evaluación debe contextualizar y localizar las preguntas.

#### Recuadro 3.4: La técnica de la bola de nieve

Utilizar la técnica de la bola de nieve significa que las personas entrevistadas derivan al equipo de evaluación hacia otras personas que podrán proporcionar la información adicional necesaria para la evaluación. Es probable que esto suceda durante las entrevistas con las personas que toman decisiones clave y durante las entrevistas informales que se realizan para completar el FFF. Puede ser extremadamente útil identificar a las personas que podrían proporcionar la información que falta en el FFF e identificar a personas que toman decisiones clave para la entrevista y a quienes el equipo de evaluación no tenía en mente al comienzo del proceso. En algunos países, la bola de nieve ha sido clave para identificar al personal de recursos humanos relevante que pudo ayudar al equipo de evaluación con los datos numéricos necesarios.

Cada entrevista debe durar entre 30 y 90 minutos dependiendo de la disponibilidad de la persona entrevistada. En una entrevista de 30 minutos se pueden hacer solo cinco de las preguntas y esto debe prepararse en consecuencia. En una entrevista que dure entre 60 y 90 minutos, es probable que todas las preguntas sean respondidas. Los datos de la entrevista deben registrarse utilizando la Plantilla 6 (Informe de datos para entrevistas a personal en puestos de liderazgo y toma de decisiones) en la Caja de Herramientas en línea MOWIP.

El equipo debería comenzar con “preguntas de preparación” que facilitarán el logro de confianza de los funcionarios y funcionarias de seguridad o del gobierno. Se puede preguntar nombre, rango, número de años en la institución y/o sobre los despliegues o experiencia con operaciones de paz. Las preguntas más importantes o las que deben tener respuesta deben hacerse primero, inmediatamente después de las preguntas de preparación. Sin embargo, a lo largo de la entrevista se deben incluir preguntas sencillas y cerradas para que no se produzca cansancio al contestar las preguntas. Estas pueden incluir preguntas como: ¿despliega el país personal policial y militar, o solo personal de una institución de seguridad? (consulte las preguntas de la entrevista estandarizada en la Caja de Herramientas en línea MOWIP).

Estas entrevistas deben continuar hasta que tres personas entrevistadas proporcionen la misma respuesta, y al menos una de esas tres personas entrevistadas sea una mujer. Después de que tres personas (incluida una mujer) hayan respondido a la pregunta de la misma manera, ya no es necesario hacer esa pregunta en las próximas entrevistas (Recuadro 3.5)

### Recuadro 3.5: Escenarios de entrevistas

#### Ejemplo de escenario 1

**PREGUNTA DE LA ENTREVISTA:** ¿Cómo se comunican las oportunidades de despliegue al personal policial?

**Entrevistado A (hombre):** ‘Recibimos una notificación de la sede de la ONU y luego enviamos un boletín a todos los cuarteles del país’

**Entrevistado B (hombre):** ‘Obtenemos la información específica de la ONU, y luego la Oficina de la ONU envía una comunicación a todo el país.’

**Entrevistado C (mujer):** ‘La información llega de la ONU y luego la enviamos a todo el personal en todo el país.’

*La pregunta anterior ahora se puede eliminar de la lista de preguntas de la entrevista y se puede dedicar más tiempo a otras preguntas, si es necesario.*

#### Ejemplo de escenario 2

**PREGUNTA DE LA ENTREVISTA:** ¿Cómo se comunican las oportunidades de despliegue al personal policial?

**Entrevistado A (hombre):** ‘Recibimos una notificación de la sede de la ONU y luego enviamos un boletín a todos los cuarteles del país.’

**Entrevistado B (hombre):** ‘Obtenemos la información específica de la ONU, y luego la Oficina de la ONU envía una comunicación a todo el país.’

**Entrevistado C (hombre):** ‘La información de la ONU llega y luego la enviamos a todo el personal del país.’

*Continúe incluyendo la pregunta anterior en las entrevistas hasta que una mujer dé la misma respuesta. Si no hace, continúe entrevistando hasta que una mujer y otras dos (hombres o mujeres) den una respuesta similar.*

#### Ejemplo de escenario 3

**PREGUNTA DE LA ENTREVISTA:** ¿Cómo se comunican las oportunidades de despliegue al personal policial?

**Entrevistado A (hombre):** ‘Recibimos una notificación de la sede de la ONU y luego enviamos un boletín a todos los cuarteles del país.’

**Entrevistado B (hombre):** ‘Obtenemos la información específica de la ONU y luego la Oficina de la ONU envía una comunicación a todo el país.’

**Entrevistado C (mujer):** ‘La información sobre los despliegues se comparte solo con los jefes de las unidades en los cuarteles, y muchas personas no obtienen la información de los jefes de sección.’

*Continúe incluyendo la pregunta en las entrevistas hasta que una mujer corrobore a los entrevistados A y B, o hasta que otras dos personas corroboren a la entrevistada C.*

Las preguntas estandarizadas sirven como preguntas fundamentales. Si una respuesta está incompleta o confusa, quien entrevista debe hacer preguntas aclaratorias de inmediato para obtener la mejor respuesta a esa pregunta específica. Si piensa en preguntas de seguimiento que están relacionadas con la pregunta estandarizada, entonces debe hacer esas preguntas después de recopilar toda la información necesaria. Quienes entrevistan deben sentirse libres de hacer las preguntas en el orden que les parezca adecuado, pero deben tratar de obtener respuestas a todas las preguntas.

Las entrevistas deben comenzar con formularios de consentimiento por escrito. Estos formularios les indican a quienes redactan el informe qué información se puede utilizar en él. Algunas de las personas entrevistadas pueden optar por que se divulguen sus nombres, ya sea en el informe MOWIP o en otros materiales promocionales producidos posteriormente. Las entrevistas deben grabarse y transcribirse. Las transcripciones deben ser procesadas únicamente por el equipo de evaluación para garantizar la confidencialidad y no se debe subcontratar. Las grabaciones se destruyen una vez que se completan las transcripciones y las transcripciones deben guardarse en un lugar seguro. Si una grabación no es posible, el investigador o investigadora pide a dos personas que toman notas que se unan a la entrevista para grabar notas, que luego se almacenan en un lugar seguro y accesible solo para el equipo de evaluación.

### Recuadro 3.6: Coordinación entre entrevistadores/as en el equipo de evaluación

En todo momento, los miembros del equipo de evaluación que están trabajando en diferentes herramientas de recolección de datos deben estar comunicándose y coordinándose. Completar el FFF (consulte la Sección 3.1.1) y realizar entrevistas con las principales personas en puestos de liderazgo y toma de decisiones son procesos que tienen lugar simultáneamente. Si bien el propósito principal de las entrevistas a personal en puestos de liderazgo y toma de decisiones no es alimentar el FFF, estas personas pueden tener información relevante que no ha sido posible encontrar en otros lugares. La coordinación dentro del equipo permitirá a los miembros del equipo identificar la información faltante en el FFF que se puede completar a través de las entrevistas. Para hacerlo, quienes entrevistan pueden agregar en la lista estandarizada preguntas para ciertas personas específicas que toman decisiones clave.

Los miembros del equipo de evaluación que van a llevar a cabo las entrevistas a personal en puestos de liderazgo y toma de decisiones deben tener una capacitación previa por parte de la persona investigadora principal del país. Esta capacitación debe incluir aprender sobre los perfiles con los antecedentes de las personas seleccionadas para ser entrevistadas y realizar entrevistas simuladas con otros miembros del equipo de evaluación.

### Recuadro 3.7: Cualificaciones formales de quien entrevista

Título Universitario	Experiencia en conducción de entrevistas
Comprensión de la ética de investigación básica	Experiencia en transcribir
Comprensión de diseño de investigación cualitativa básico	Aptitud para escuchar activamente y hacer preguntas de seguimiento
Hablar el/los idioma(s) local(es)	El equipo debe estar compuesto por igual número de hombres y mujeres
Tener experiencia en operaciones de paz y género y conocimientos nacionales sobre operaciones de paz y género	Ser capaz de coordinar y actuar de enlace con las fuerzas de seguridad. Debido a que el ejército, la gendarmería y la policía son organizaciones jerárquicas, a veces la edad importa más que el género. Por ejemplo, puede ser preferible que las personas investigadoras de más edad entrevisten a funcionarios/as de rango superior para asegurarse de que estos tomen la investigación en serio.

## 3.1.3 Implementación de la encuesta

### 3.1.3.i Opciones para implementar la encuesta

La encuesta (que se encuentra en la Caja de Herramientas en línea MOWIP<sup>70</sup>) es la herramienta principal para recopilar información sobre las percepciones de las áreas problemáticas e información sobre las experiencias reales del personal militar y oficiales de policía. Los países tienen dos opciones para realizar una encuesta:

**Encuesta representativa:** una encuesta representativa permite hacer generalizaciones de toda la institución de seguridad. Sin embargo, el inconveniente es que su implementación es más costosa y requiere más tiempo porque la cantidad de personas necesarias para este tipo de encuesta es mucho mayor que para el muestreo por cuotas. Además, si hay pocas mujeres en las fuerzas de seguridad, es difícil hacer inferencias sobre las mujeres.

**Muestreo por cuotas:** una muestra de cuotas permite hacer generalizaciones sobre grupos específicos de personal dentro de la institución de seguridad y puede ser menos costosa y consumir menos tiempo. Sin embargo, no es posible hacer generalizaciones sobre toda la institución de seguridad cuando se utiliza un método de muestreo de este tipo. Si el equipo de evaluación utiliza este método de muestreo, debe tener cuidado de no generalizar sus hallazgos sobre toda la institución de seguridad. Este método no crea una muestra representativa de la institución de seguridad.

Proporcionamos orientación sobre cómo implementar estos dos tipos de encuestas. Nuestra recomendación es que los países/instituciones con mayor número de mujeres (si al menos un tercio son mujeres) y/o más recursos realicen una encuesta con un tamaño de muestra mayor a 380 para obtener una muestra representativa. Para los países/instituciones con menor número de mujeres y/o menos recursos para realizar una encuesta, la institución de seguridad puede utilizar un muestreo por cuotas.

### Equipo para la encuesta

La encuesta debe ser implementada por el propio equipo de evaluación. Sin embargo, si el equipo no tiene la experiencia necesaria para realizar encuestas, debe subcontratar la implementación a una firma especializada, una institución o un departamento universitario que tenga la experiencia necesaria. Las personas que implementarán la encuesta deben tener las calificaciones establecidas en el Recuadro 3.8. El tamaño del equipo variará en función del número de encuestas a realizar y del presupuesto. Recomendamos un equipo de aproximadamente ocho para una encuesta a 380 personas encuestadas. Dependiendo del tiempo que trabajen cada día y la facilidad de acceso que tengan, deberían poder realizar entre tres y cuatro encuestas por día.

#### Recuadro 3.8: Cualificaciones de la persona que encuesta

Título Universitario	Experiencia previa en procesamiento de encuestas
Comprensión de la ética de investigación básica	Ser capaz de utilizar la plataforma de encuestas en un aparato digital
Comprensión de diseño de investigación cualitativa y cuantitativa básico	Poder traducir las preguntas de la encuesta del inglés a los idiomas locales (a menos que la encuesta completa se pueda traducir al idioma local antes de que se implemente)
Hablar el/los idioma(s) local(es)	El equipo debe estar compuesto por igual número de hombres y mujeres.
Variación de edad. Debido a que el ejército y la policía son organizaciones jerárquicas, a veces la edad importa más que el género. Por ejemplo, puede ser preferible que miembros del equipo de más edad entrevisten a funcionarios y funcionarias de rango superior para asegurarse de que estos tomen la investigación en serio.	Buen conocimiento de la institución de seguridad

La encuesta debe implementarse utilizando una plataforma de encuestas en línea como iSurvey<sup>71</sup> o Qualtrics<sup>72</sup> para garantizar que no haya errores en las encuestas en papel. La encuesta se implementará en entrevistas cara a cara en un entorno privado, aunque proporcionamos estrategias de implementación alternativas en la Sección 3.1.3.iv.

### Implementación de una encuesta representativa

Una muestra representativa es un subconjunto de una población<sup>73</sup> que busca reflejar con precisión las características de todo el grupo. Para que una encuesta sea representativa, cada persona en la totalidad de la institución de seguridad debe tener las mismas posibilidades de ser elegida para la encuesta. Además, el tamaño de la muestra debe ser lo suficientemente grande para minimizar el sesgo. El tamaño de muestra óptimo depende de cuán diferente sea la muestra de la población. Por ejemplo, si el 50% de todos los miembros de la institución de seguridad se desplegaron en una misión, entonces querríamos que la muestra reflejara lo más cerca posible el 50%. También depende de la probabilidad de que la muestra capture el valor real de la población (el valor de un censo, si cabe) si la encuesta se repitió varias veces. Por ejemplo, si el 50% de todos los miembros de la institución de seguridad se desplegaron en una misión, entonces querríamos que la muestra refleje lo más cerca posible esta proporción cada vez que se extraiga una muestra. Para que una encuesta sea representativa, recomendamos que el equipo de evaluación implemente una encuesta con un tamaño de muestra de 380 personas o más para cada institución.

Para generar una muestra representativa, el grupo investigador debe asegurarse de que la muestra sea aleatoria. Una muestra aleatoria es un grupo o conjunto elegido de la población más grande de manera aleatoria que permite que cada miembro del grupo total tenga la misma probabilidad de ser elegido.

#### Una muestra aleatoria se puede generar de varias formas.

**Selección aleatoria de la lista maestra:** el equipo de evaluación/institución de seguridad puede utilizar la nómina maestra de la institución de seguridad para generar una muestra aleatoria. A cada miembro de la institución de seguridad se le asignaría un número correspondiente, y el equipo de evaluación/las fuerzas de seguridad utilizarían un generador de números aleatorios para producir los números correspondientes de las personas que serán encuestadas. Esto asegura que la muestra se elija al azar y que cada selección de una persona sea independiente de la selección de otra.

**Muestreo sistemático de la nómina maestra:** el equipo de evaluación o la institución de seguridad puede utilizar la nómina maestra de la institución de seguridad para generar una muestra. Todos los miembros de la institución de seguridad se enumerarían en orden alfabético, ya sea por nombre o apellido (o algún otro orden, como el día de cumpleaños), y el equipo elegiría un motivo a intervalos regulares, por ejemplo, una de cada veinte personas de la lista.

**Muestra estratificada de la nómina maestra:** si el equipo de evaluación tiene acceso a datos sobre los porcentajes de ciertas características como sexo, rango, unidad y región geográfica, entonces puede usar estas características para generar una muestra aleatoria. Por ejemplo, si el 30% de las fuerzas de seguridad son mujeres, entonces se asegurará de que el 30% de su muestra sea femenina. Del mismo modo, si el 10% de las fuerzas de seguridad están estacionadas en las regiones del sur, entonces el 10% de la muestra debería ser de esa región. Esto asegura que las características clave necesarias para la encuesta reflejen con precisión la población de la institución de seguridad. Es la forma más complicada de asegurar una muestra aleatoria, ya que el método para extraer la muestra para cada grupo (por ejemplo, “mujeres” o “región sur”) debe asegurar que cada individuo dentro de ese grupo tenga la misma probabilidad de ser seleccionado.

71 Véase [www.harvestyourdata.com/](http://www.harvestyourdata.com/), consultado el 12 de agosto de 2020. Puede encontrar orientación adicional sobre el uso de iSurvey en el Explicador 2 en la Caja de Herramientas MOWIP en línea.

72 Véase [www.qualtrics.com/uk](http://www.qualtrics.com/uk), visitado el 12 de agosto de 2020.

73 Una población engloba a todo el grupo de individuos que van a ser estudiados. Por ejemplo, si los sujetos de la evaluación son la policía o las instituciones militares, la población serían todos los y las agentes de la fuerza policial y todo el personal de las fuerzas armadas.

## Implementación de una muestra por cuotas

Una muestra por cuotas es similar a una muestra estratificada; sin embargo, los grupos seleccionados no son proporcionales a la población del grupo dentro de la institución de seguridad. Si hay ciertas características de interés, entonces se utiliza la muestra por cuotas para asegurar una sobrerrepresentación de personas con estas características.

Para los propósitos del MOWIP, debido a que estamos particularmente interesados en conocer las experiencias de ciertos tipos de personal – las mujeres y quienes se han desplegado/no desplegado – queremos asegurarnos de que encuestaremos a suficiente personal de este tipo para observar estas características. Esto es especialmente importante en países donde hay relativamente pocas mujeres en la institución de seguridad, o donde se ha desplegado relativamente poco personal, o donde casi todo el personal se ha desplegado en una operación de paz. Por lo tanto, sobremuestreamos estos grupos: mujeres y desplegados/no desplegados.<sup>74</sup> La muestra incluye más personal femenino y desplegado/no desplegado que las verdaderas proporciones de estos grupos en toda la población de la institución de seguridad. Por ejemplo, si las mujeres constituyen solo el 5% de la población de la institución de seguridad, entonces nos aseguramos de que representen el 50% de la muestra. También queremos sobremuestrear a los que se han desplegado en países donde los despliegues son más raros y queremos sobremuestrear a los que no se han desplegado en países donde el despliegue es común. Si los países están utilizando la muestra por cuotas, nuestra recomendación es garantizar que el 50% de la muestra esté compuesta por mujeres y que el 50% de la muestra se haya desplegado. En el caso en el que todo el personal se haya desplegado, sugerimos que el 50% de la muestra sea de aquellas personas que se hayan desplegado varias veces. Si casi todo el personal se ha desplegado varias veces, esta no es una característica importante y no es necesario considerarla.

Nuevamente, recomendamos un número mínimo de encuesta de 380 personas para cada institución, lo que significaría que, siempre que sea posible, la muestra incluya 95 mujeres que se han desplegado, 95 mujeres que no se han desplegado, 95 hombres que se han desplegado y 95 hombres que no se han desplegado. Si a un país le resulta difícil alcanzar el tamaño de la muestra para cualquiera de los grupos, pueden incluir personal veterano o aquellas personas que han dejado la policía o el ejército (en jubilación, etc.). La encuesta se adapta a esta opción.

Además del sexo y el estado de despliegue del personal, otros factores son importantes:

- rango
- unidad<sup>75</sup>
- geografía
- raza/etnia.

Si el equipo de evaluación tiene recursos y acceso a información sobre el personal ubicado en diferentes áreas geográficas, en diferentes unidades y/o en cada rango individual, también debe incluir alguna o todas estas tres características como parte del método para extraer la información.<sup>76</sup>

El grupo de investigación debe utilizar técnicas de muestreo aleatorio para seleccionar participantes de cada grupo de cuotas. Por ejemplo, si el equipo usa una muestra por cuotas basada en Geografía + Despliegue + Sexo (véase el ejemplo a continuación), entre mujeres, desplegadas, en cada unidad geográfica, el individuo debe ser seleccionado al azar, y cada mujer, desplegada, de la unidad geográfica debe tener la misma probabilidad de ser elegida. Hay varias formas de implementar este método más complejo de muestreo por cuotas.

El Recuadro 3.9 destaca la información que el equipo de evaluación debe conocer para implementar la encuesta utilizando la geografía, el despliegue y el sexo como cuotas.

74 En algunos países, se ha desplegado más personal del que no se ha desplegado y viceversa.

75 Para los militares, esto podría incluir el cuerpo de oficiales/cuerpo de no oficiales, diferentes ramas y diferentes unidades administrativas. Para la policía, esto podría incluir diferentes unidades administrativas.

76 Si bien no está dentro del alcance del MOWIP, los países pueden usar la encuesta para recopilar datos sobre otros grupos de interés, como raza/etnia, religión, etc. Sin embargo, cuantas más características se agreguen, mayor debe ser la muestra para garantizar que haya suficientes personas en cada una de las categorías para hacer una inferencia válida sobre estas.

### Recuadro 3.9: Información que el equipo de evaluación debe conocer para poder extraer la muestra de la cuota según la geografía, el despliegue y el sexo

- ubicaciones de las principales sedes, bases, cuarteles y estaciones regionales
- el número de hombres y mujeres estacionados en cada una de las sedes, bases, cuarteles, estaciones regionales
- unidades adicionales que no están basadas geográficamente
- números de hombres y mujeres en estas unidades
- números de hombres y mujeres desplegados antes/actualmente en una operación de paz de la ONU en cada una de esas ubicaciones

## Quotas basadas en: GEOGRAFÍA + DESPLIEGUE + SEXO

### Paso 1

Determine el número de hombres y mujeres desglosados por sexo en todas las áreas geográficas.

Si la población total de mujeres en la institución de seguridad es la mitad o menos del tamaño de la muestra, entonces se debe intentar encuestar a todas las mujeres. Por ejemplo, si se usa el tamaño de muestra de 380 y hay 190 mujeres o menos en la institución en total, todas las mujeres deben ser encuestadas independientemente de su ubicación. De manera similar, si el número total de personal desplegado o no desplegado es menos de 190 en la institución en total, todas las personas desplegadas o no desplegadas deben ser encuestadas independientemente de su ubicación.

### Recuadro 3.10: Uso del sexo como sustituto del género

La metodología MOWIP tiene como objetivo comparar cómo las experiencias del personal de seguridad difieren por género, explorando específicamente cómo las experiencias de las mujeres difieren de las de los hombres. Sin embargo, la mayoría de los datos disponibles están desglosados por sexo biológico asignado al personal al nacer (por ejemplo, hombre o mujer). La metodología MOWIP permite que el sexo se utilice como un sustituto del género. En otras palabras, asumimos que las personas registradas como mujeres en sus documentos de identidad se identifican como mujeres. Esto significa que las personas trans (que no se identifican con el sexo que se les asignó al nacer) o el personal que se identifica como no binario, agender u otra expresión de género minoritaria puede no ser capturado con precisión en los datos. Sin embargo, un número creciente de TPCC reconocen formalmente a más de dos géneros y varios permiten que las personas trans sirvan en el ejército y la policía. Por lo tanto, para obtener mejores resultados, se deben utilizar datos desglosados por género (incluidos datos que reconocen más de dos géneros) en lugar de datos desglosados por sexo, cuando estén disponibles.

### Paso 2

Con base en el número total de personal en cada ubicación, calcule la proporción de personal en cada ubicación. Entonces, hay dos formas de tomar muestras de estas unidades geográficas:

- El equipo de evaluación puede hacer que las muestras sean proporcionales a las proporciones de personal en cada ubicación. Por ejemplo, si hay cuatro regiones, norte (20% de la población), sur (10% de la población), oeste (40% de la población) y este (30% de la población), entonces el 20% de la muestra sería extraída del norte, 10% de la muestra del sur, 40% de la muestra del oeste y 30% de la muestra del este.
- El equipo de evaluación puede decidir si ponderar por igual las regiones. Por ejemplo, si hay cuatro regiones, norte (20% de la población), sur (10% de la población), oeste (40% de la población) y este (30% de la población), entonces la muestra estaría compuesta por iguales proporciones, 25% de cada región. Este método sobremuestra las áreas más remotas.<sup>77</sup>

77 El equipo podría hacer esto si su investigación documental indica que el personal en áreas remotas enfrenta desafíos distintos o si el país contribuye poco a las operaciones de paz.

### Paso 3

En cada lugar, el equipo encuestador debe asegurarse de que el 50% de la muestra sean mujeres y que el 50% de la muestra haya sido enviado a operaciones de paz. En la medida de lo posible, las mujeres y el personal desplegado que componen el 50% deben elegirse al azar del grupo de mujeres y el grupo de personal que se han desplegado.

### Quotas basadas en: RANGO + DESPLIEGUE + SEXO

El Recuadro 3.11 destaca la información que el equipo de evaluación debe conocer para implementar la encuesta utilizando el rango, el despliegue y el sexo como cuotas.

#### Recuadro 3.11: Información que el equipo de evaluación debe conocer para poder extraer la muestra de la cuota según el rango, el despliegue y el sexo

- los números/proporción de personal en cada rango
- los números de hombres y mujeres en cada rango
- los números de hombres y mujeres antes/actualmente desplegados en una operación de paz de la ONU en cada rango.

### Paso 1

Determine qué constituye un rango alto y un rango bajo. Recopile las cifras desglosadas por sexo de hombres y mujeres de rango bajo y alto. Alternativamente, si el país tiene datos detallados, el equipo de evaluación debe determinar las proporciones para cada rango y muestra en función de cada rango. Si la población total de mujeres en la institución de seguridad es la mitad o menos del tamaño de la muestra, entonces se debe intentar encuestar a todas las mujeres, independientemente de su rango. Por ejemplo, si se usa un tamaño de muestra de 380 y hay 190 mujeres o menos en la institución en total, todas las mujeres deben ser encuestadas independientemente de su ubicación. De manera similar, si el número total de personas desplegadas o no desplegadas es menor en la institución en total, todas las personas desplegadas o no desplegadas deben ser encuestadas independientemente de su ubicación.

### Paso 2

Con base en el número total de rango bajo o alto, calcule la proporción de personal en cada rango. Hay dos formas de muestrear:

- Asegúrese de que la muestra sea proporcional al personal de cada rango. Por ejemplo, si el 30% del personal es de alto rango, entonces el 30% de la muestra también pertenecerá al grupo de alto rango. De manera similar, si el 30% del personal es de especialización, entonces el 30% de la muestra debería ser de especialización (véase la segunda cifra en el Recuadro 3.12).
- Si la muestra se divide en dos categorías, rango bajo y rango alto, entonces el equipo de evaluación se asegura de que el 50% de la muestra sea de rango bajo y el 50% de rango alto (véase la primera cifra en el Recuadro 3.12).

### Paso 3

Cuando el equipo de evaluación elige al azar a individuos de cada rango, debe asegurarse de que el 50% de su muestra sean mujeres. Pueden elegir individuos al azar de categorías de rango bajo/medio/alto o de cada rango, alternando entre hombres y mujeres.

### Paso 4

El equipo de evaluación también debe asegurarse de que el 50% de la muestra se haya desplegado y que el otro 50% no se haya desplegado.



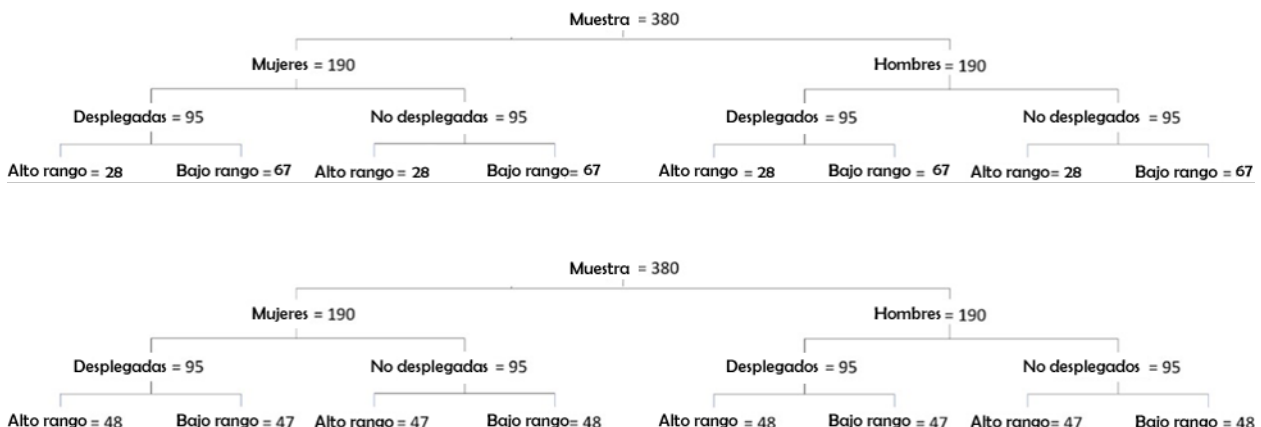
El recuadro 3.12 muestra cómo se pueden crear los grupos a partir de este muestreo.

**Recuadro 3.12: Muestra de cuotas (de individuos que actualmente no están desplegados) basada en Rango + Despliegue + Sexo**

La figura superior presenta cómo se vería la muestra de la cuota si el equipo de evaluación opta por dividir la muestra en partes iguales entre los encuestados/as de rango alto y bajo utilizando el tamaño de muestra mínimo sugerido. Primero, la muestra se divide equitativamente entre mujeres y hombres: 190 de los encuestados deben ser mujeres y 190 deben ser hombres. En segundo lugar, los encuestados hombres y mujeres están igualmente divididos por estado de despliegue: la mitad de las 190 mujeres encuestadas deberían haber sido desplegadas (95 mujeres desplegadas) y la mitad nunca deberían haber sido desplegadas (95 mujeres no desplegadas), y lo mismo con los hombres (95 hombres desplegados y 95 hombres no desplegados). Por último, dentro de esas cuotas de hombres y mujeres desplegados/no desplegados, la mitad de las personas encuestadas deberían tener un rango alto y la otra mitad un rango inferior. Esto conduce a una muestra final que incluye 48 mujeres de alto rango desplegadas, 47 mujeres de bajo rango desplegadas, 47 mujeres de alto rango no desplegadas, 48 mujeres de bajo rango no desplegadas, 48 hombres de alto rango desplegados, 47 hombres de bajo rango desplegados, 47 hombres de alto rango no desplegados y 48 hombres de bajo rango no desplegados.

La figura inferior presenta la muestra de la cuota si el equipo de evaluación asegura un muestreo proporcionado por rango. Utilizando el mismo método descrito anteriormente para la primera figura, la muestra mínima de 380 se divide en partes iguales entre hombres y mujeres y personal desplegado y no desplegado, de modo que la muestra incluirá 95 mujeres desplegadas, 95 mujeres no desplegadas, 95 hombres desplegados y 95 hombres no desplegados. Dentro de estas cuotas de hombres y mujeres desplegados/as/no desplegados/as, el equipo de evaluación divide los grupos por rango proporcional al valor en la institución de seguridad. Si, por ejemplo, el 30% del personal de la institución se considera de alto rango, entonces el 30% de las mujeres desplegadas debe ser de alto rango y el 60% de las mujeres desplegadas encuestadas debe ser de bajo rango, y lo mismo con hombres y personal no desplegado. Esto conduce a una muestra compuesta por 28 mujeres de alto rango desplegadas, 67 mujeres de bajo rango desplegadas, 28 mujeres de alto rango no desplegadas, 67 mujeres de bajo rango no desplegadas, 28 hombres de alto rango desplegados, 67 hombres de bajo rango desplegados, 28 hombres de alto rango no desplegados y 67 hombres de bajo rango no desplegados.

En cambio, el mismo método podría procesarse por ubicación geográfica donde, en lugar de dividir a hombres y mujeres desplegados/no desplegados por igual o proporcionalmente por rango, los grupos se dividen por ubicación geográfica de una manera que sea proporcional al número total de personal de la institución de seguridad estacionado en cada ubicación o se divide por igual entre las ubicaciones geográficas.



Los pasos mencionados aquí podrían repetirse si el equipo de evaluación opta por dividir la muestra en grupos con base en las unidades o los grupos raciales/étnicos. El equipo de evaluación debe considerar los factores que podrían afectar directamente las experiencias y perspectivas del personal para decidir si este factor debe incluirse en el diseño de la cuota. Por ejemplo, si el equipo de evaluación cree que los miembros de grupos étnicos/raciales minoritarios tienen una experiencia o perspectiva claramente diferente a los miembros de la mayoría étnica/racial, es posible que quieran dividir la muestra por raza/etnia además de geografía/rango, sexo e historial de despliegue.

Es importante considerar que una muestra por cuotas no es representativa de la población, lo que significa que no se pueden generalizar los hallazgos de la muestra para toda la institución de seguridad. Sin embargo, sí pueden generalizar al grupo en particular. Si el muestreo por cuotas se basa en mujeres y despliegue, se puede afirmar que el X% de las mujeres desplegadas tiene X opinión. Si el muestreo de cuotas se basa en mujeres desplegadas de bajo rango, sí pueden afirmar que el X% de las mujeres desplegadas de bajo rango declara X. Además, se pueden hacer comparaciones entre grupos. Por ejemplo, se puede afirmar que existen diferencias estadísticamente significativas entre las opiniones de hombres y mujeres o entre personal desplegado y no desplegado. El equipo no puede decir que estas opiniones reflejen a toda la institución de seguridad.

El equipo de evaluación debe trabajar en estrecha colaboración con las fuerzas armadas, la policía y/o la gendarmería para extraer la muestra y reclutar a las personas participantes. El equipo de evaluación debe explicar a la institución de seguridad la importancia de una muestra aleatoria para ayudar a garantizar la cooperación, ya que las fuerzas de seguridad no deben elegir a las personas encuestadas. Si lo hicieran, entonces podrían elegir consciente o inconscientemente personal que sea conveniente o que haya tenido experiencias positivas, lo que significaría también que no todas las personas del grupo tienen las mismas posibilidades de ser seleccionadas, lo que sesga la encuesta. Si las fuerzas de seguridad no desean proporcionar sus números desglosados, entonces el equipo de evaluación puede solicitar proporciones. En muchos casos, es posible que los países no estén en posesión de los datos necesarios, como el historial de despliegue, para extraer la muestra. En tales casos, el equipo de evaluación debe utilizar cualquier información que las fuerzas de seguridad tengan o estén dispuestas a compartir. Luego deben visitar las ubicaciones del personal y trabajar con cada persona a cargo para crear una lista que brinde información sobre el sexo y el historial de despliegue. Luego extraerán una muestra de la lista que han creado. Por lo tanto, el reclutamiento de las personas que serán encuestadas puede ocurrir de dos maneras.

- Utilizando la nómina maestra, las personas seleccionadas para la encuesta serán contactadas por el equipo de evaluación o por las fuerzas de seguridad para programar una reunión. El equipo de evaluación obtiene el consentimiento de las personas participantes cuando se les contacta por primera vez.
- Si no hay una nómina maestra, entonces el equipo encuestador irá a los diferentes sitios seleccionados (por ejemplo, el cuartel de la policía) y trabajará con los/as oficiales al mando para hacer una lista de todo el personal en esa ubicación. A continuación, seleccionarán al azar a una persona según los criterios mencionados anteriormente. El equipo de evaluación debe obtener el consentimiento de las personas participantes cuando se les contacta por primera vez.

### 3.1.3.ii Contextualización, capacitación y pilotaje

#### Contextualización

La encuesta que se proporciona en la metodología MOWIP es una versión genérica, lo que significa que los equipos de evaluación deben asegurarse de que la encuesta esté contextualizada. Recomendamos dos procesos de contextualización: antes y después del pilotaje.

Durante el primer proceso de contextualización, el equipo de evaluación o la empresa encuestadora subcontratada, en estrecha colaboración con las personas representantes de las instituciones de seguridad, trabajan en la encuesta genérica y la modifican para que sea coherente con el contexto local. Esto podría significar que la encuesta debe traducirse a un idioma local y también puede incluir la reformulación de preguntas y respuestas para reflejar el dialecto, la terminología y el entorno locales. Las opciones de respuesta también deben estar localizadas para el idioma, la región geográfica, etc. Idealmente, las preguntas estarán redactadas de tal manera que el significado de la pregunta sea claro para la persona encuestada sin que la persona encuestadora tenga que reformular o parafrasear la pregunta cuando se esté realizando la encuesta. El equipo de evaluación debe asegurarse de que la pregunta tenga sentido en el contexto local y de que el significado general principal de la pregunta siga siendo el mismo, incluso si la redacción se cambia ligeramente, por ejemplo, si la redacción original en inglés no tiene sentido en el contexto local.

El proceso de contextualización debe evitar la eliminación de las preguntas de la encuesta. Si ciertas preguntas son delicadas, ofrecemos preguntas o redacciones alternativas en el Explicador 3 de MOWIP.<sup>78</sup> Sin embargo, el equipo de evaluación debe proponer alternativas si ninguna de las sugeridas es suficiente. Por último, hay que asegurarse de que el guion de consentimiento genérico se traduzca al contexto local.

Recomendamos que el proceso de contextualización se lleve a cabo junto a la institución de seguridad. Este esfuerzo conjunto puede tener lugar durante un taller conjunto o por separado, donde cada grupo revisa los documentos y realiza ediciones reiterativas (en algunos casos, puede ser preferible que el equipo de evaluación contextualice primero las preguntas de la encuesta para reformular de manera preventiva las preguntas que pueden ser especialmente objetables para la institución de seguridad). El esfuerzo conjunto genera confianza entre el equipo de evaluación y las fuerzas de seguridad y garantiza que todas las partes acepten la encuesta.

*La encuesta genérica completa se puede encontrar en la Caja de Herramientas en línea de MOWIP.<sup>79</sup>*

#### Recuadro 3.13: Preguntas de contextualización

7. ¿Hay mejores formas de hacer esta pregunta en este país?	16. ¿Deberían eliminarse algunas respuestas? ¿Por qué? ¿Qué pregunta(s) alternativa(s) se pueden hacer?
8. ¿Cómo se redactaría esta pregunta en su país/área?	17. ¿Debería incluirse “No sé”?
9. ¿Debería haber un conjunto de respuestas diferente?	18. ¿Debería incluirse “Me niego a responder”?
10. ¿Cuáles serían las respuestas locales típicas?	19. ¿Cuándo es el momento adecuado para tomar un descanso?
11. Deberían las personas participantes poder elegir más de una respuesta?	20. ¿Debería eliminarse “No sé” de las opciones de respuesta?
12. ¿Están las preguntas redactadas de la manera correcta?	21. ¿Debería eliminarse “Me niego a responder” de las opciones de respuesta?
13. ¿Hay términos que la gente no entenderá?	22. ¿Tiene sentido el orden de las preguntas?
14. ¿Hay formas más coloquiales de hacer la pregunta?	23. ¿Deben hacerse ciertas preguntas primero?
15. ¿Están incluidos todos los conjuntos de respuestas posibles? ¿Falta alguna respuesta? Si es así, ¿cuál?	24. ¿Deben hacerse ciertas preguntas después?
	25. ¿Falta alguna pregunta? Si es así, ¿cuál?
	26. ¿Por qué es importante incluirlas?

<sup>78</sup> Puede resultar útil basarse en preguntas de encuestas que se hayan utilizado anteriormente en otros países donde se habla el mismo idioma. DCAF, Cornell y los diferentes equipos de evaluación pueden asesorar.

<sup>79</sup> [www.dcaf.ch/mowip](http://www.dcaf.ch/mowip)

## Capacitación de las personas encuestadoras

Todas las personas encuestadoras involucradas en el estudio deben participar en una sesión de capacitación y en la implementación de una encuesta piloto. La capacitación debe ser realizada por las personas investigadoras líderes, quienesquiera que sean para el país; debe tomar al menos un día e incluir una introducción al propósito de la metodología MOWIP, la ética de la investigación, el proceso del muestreo, la encuesta y cómo utilizar el programa informático. La capacitación sirve como una oportunidad para que la persona investigadora principal averigüe los posibles sesgos entre las personas encuestadoras y posiblemente ajuste la capacitación en consecuencia (por ejemplo, se podría incluir una sesión sobre el sesgo implícito). La guía para las sesiones de capacitación y las diapositivas de capacitación de muestra están disponibles en la Caja de Herramientas en línea MOWIP.<sup>80</sup> Las personas encuestadoras también deben representar escenarios para prepararse para cualquier posible resistencia de las personas encuestadas individuales o para que se sientan más capaces de enfrentar otros desafíos o situaciones inesperadas. La capacitación debe cubrir la respuesta adecuada a cada escenario y cualquier otro escenario que pueda surgir en el contexto de ese país en particular.

- Usted llega al lugar de encuentro acordado para entrevistar a un/a oficial de policía/oficial militar no comisionado/a que previamente ha aceptado la encuesta. Cuando llega, dice que ya no le interesa.
- Está entrevistando a una oficial de policía/suboficial militar y, a mitad de la entrevista, ella revela que su esposo la golpea y que ella tiene mucho miedo.
- Está en medio de una entrevista y un/a oficial superior de la base se le acerca y le pregunta quién es. Luego le pide sus credenciales y le dice que no puede continuar con la entrevista.
- Está lista para hacer la entrevista, pero personas amigas o el/la supervisor(a) de la persona entrevistada no salen de la habitación, indicando que también quieren ser entrevistadas.
- Mientras realiza la encuesta, la persona encuestada parece estar mintiendo.
- Mientras realiza la encuesta, la persona encuestada se enoja o se incomoda en respuesta a cierta pregunta.
- Mientras realiza la encuesta, de repente su tablet/teléfono/otro dispositivo deja de funcionar.
- La persona encuestada sigue fallando en presentarse/reprogramar/se va antes de tiempo o se niega a reprogramar.
- La persona encuestada le dice abiertamente que no cree en “estas cosas de género”.
- En medio de la encuesta, la persona encuestada recibe una llamada telefónica de emergencia y debe irse de repente.
- La persona encuestada exige dinero o compensación.
- Se produce acoso sexual a la persona encuestadora.

Además de practicar estos escenarios, las personas encuestadoras deben descargar la plataforma de la encuesta en un dispositivo digital (ya sea un teléfono o tablet), asegurarse de que la encuesta funcione correctamente y familiarizarse con el programa informático de la encuesta.

En algunos países, una capacitación similar para la institución de seguridad por parte del equipo de evaluación ha ayudado al equipo de evaluación a explicar el proyecto y ganar confianza. Por lo tanto, cualquier equipo de evaluación debe estar listo y dispuesto a hacer una presentación de la metodología MOWIP a la institución de seguridad si cree que eso ayudará a obtener acceso y facilitar el proceso de implementación.

## Pilotaje de la encuesta

La capacitación del equipo encuestador va seguida de una prueba piloto de la encuesta de dos días con personas que no forman parte de la población objetivo. Estos dos días incluyen el informe después del piloto y el segundo proceso de contextualización. Las mejores opciones para quienes participan en el piloto son el personal veterano (que ya no forma parte de la policía, la gendarmería o el ejército); estudiantes en una universidad o colegio afiliado a las fuerzas armadas, policía y/o gendarmería (pero donde los y las estudiantes no sean miembros de las fuerzas armadas, policía y/o gendarmería); asociaciones u organizaciones de la sociedad civil (OSC) u otros/as estudiantes universitarios/as. El pilotaje no se puede realizar con ningún miembro activo de la policía y/o la gendarmería y/o las fuerzas armadas porque, si participan en el piloto, no pueden participar en la encuesta posteriormente, lo que viola el muestreo aleatorio. Del mismo modo, si el personal veterano se va a incluir en la muestra de la encuesta, no puede participar en el pilotaje de la encuesta.

El pilotaje incluye probar el instrumento de la encuesta para poder solucionar cualquier problema antes del lanzamiento oficial de la encuesta.

### El propósito del piloto es:

- verificar la extensión de la encuesta
- hacer que las personas encuestadoras practiquen el guion de consentimiento, para incluir una explicación de la encuesta y su extensión
- practicar los escenarios mencionados anteriormente
- tener una idea de cuántas encuestas se pueden implementar por día, para calcular el número total de días necesarios para completar la encuesta
- hacer practicar al personal encuestador todo el proceso de la encuesta
- obtener una idea de qué preguntas pueden conducir a un sesgo de deseabilidad social o son sensitivas
- asegurarse de que el flujo de la encuesta funcione correctamente
- realizar cambios finales en la redacción de la encuesta.

Los días del pilotaje deben tratarse como si fueran días regulares de encuesta. Cada encuestador/a registra información sobre cada encuesta en la Hoja de **trabajo piloto del encuestador** (consulte la Plantilla 11 en la Caja de herramientas de MOWIP<sup>81</sup>) para que se puedan hacer las correcciones necesarias a la encuesta antes de la implementación. El equipo de evaluación debe evaluar la capacidad y las actitudes o sesgos personales de cada persona encuestadora, y proporcionar capacitación adicional si es necesario. Es posible que, en el contexto de algunos países, ciertas preguntas deban cambiarse o incluso eliminarse. Por esta razón, el pilotaje se utiliza como una oportunidad para identificar tales preguntas y respuestas.

*Tenga en cuenta que durante la prueba piloto es normal que la encuesta demore el doble del tiempo que tomará cuando se implemente en el campo; esto se debe a que las personas encuestadoras necesitan tiempo para acostumbrarse a las preguntas. Se volverán más rápidas en hacer preguntas cuanto más familiarizados estén con la encuesta. Por lo tanto, la duración de la encuesta se acorta después de varios días de implementación.*

La segunda parte del proceso de contextualización ocurre después del pilotaje: en ella el equipo realiza los cambios finales a la encuesta basándose en el pilotaje. En el Recuadro 3.14 se incluyen algunas preguntas útiles.

Una de las razones para realizar la prueba piloto es identificar preguntas que puedan conducir a un sesgo de deseabilidad social. Estas son preguntas en las que las personas encuestadas tienden a responder a las preguntas de una manera que será vista favorablemente por otros, particularmente por la persona que encuesta. Por ejemplo, si alguien sabe que la violencia se considera incorrecta, es menos probable que revele un comportamiento violento. Para buscar preguntas que puedan conducir a un sesgo de deseabilidad social, el equipo de evaluación evalúa aquellas preguntas de la encuesta que abordan temas sensibles, incómodos, privados o políticamente cargados (violencia,

acoso sexual, etc.) y evalúa si todas las personas involucradas en el pilotaje respondieron de la misma manera. Si hay evidencia de sesgo de deshabilitación social para ciertas preguntas específicas (cuando todas las personas encuestadas respondieron la pregunta de una manera socialmente deseable), las personas encuestadoras pueden entregar el dispositivo a la persona encuestada para que ingrese su respuesta directamente y se asegure de que sus respuestas son más privadas. También deben hacer la pregunta de diferentes maneras para tratar de obtener una respuesta precisa. La capacitación al equipo encuestador brinda experiencia en el manejo de este tipo de situaciones, por lo que recomendamos trabajar con personas que hayan realizado múltiples encuestas en el pasado.

Si en el pilotaje de MOWIP se identificaron preguntas con muchas respuestas de “No sé” y “Me niego a responder”, que posteriormente se eliminaron de la encuesta, es posible que queden algunas preguntas que generen una alta respuesta con “No sé” o “Me niego a responder”. Si hay preguntas con una alta tasa de respuesta (95%) de “No sé” y “Me niego a responder”, el equipo de evaluación debe entregar el dispositivo a la persona para que responda a estas preguntas. El equipo de evaluación también debe considerar si es necesario reformular la pregunta para que se comprenda mejor en el contexto local, especialmente si la encuesta se ha traducido al idioma local. Las personas encuestadoras pueden hacer la pregunta de una manera diferente; por ejemplo, para pensar en un escenario hipotético, pueden pedirles que proporcionen más detalles o den un ejemplo. Como último recurso, estas preguntas pueden eliminarse de la encuesta si continúan dando tales respuestas.

Hay veces en las que el equipo de evaluación puede pensar que deben eliminarse ciertas preguntas porque parece que la respuesta es obvia y que todas las respuestas serán similares. Sugerimos no eliminar ninguna pregunta de la encuesta, incluso si parecen irrelevantes, porque a menudo pueden producirse variaciones en las respuestas, incluso si los equipos de evaluación no lo esperan. Además, las preguntas han sido examinadas en diferentes contextos de países y son relevantes para evaluar cada área temática; cada pregunta corresponde a un conjunto de indicadores relevantes para cada área temática. Eliminar preguntas significa que el equipo de evaluación no podrá evaluar el indicador correspondiente. Además, las preguntas permiten al equipo comprender dónde las mujeres enfrentan los problemas y dónde le va bien al país. Por ejemplo, si un equipo de evaluación se da cuenta de que una pregunta en particular no presenta mucha variación y que la respuesta es abrumadoramente positiva (por ejemplo, a la pregunta “¿Qué tan de acuerdo estás con esta afirmación: ‘Las mujeres son capaces de operaciones tácticas especiales’?”), entonces es probable que el país tenga un buen desempeño en ese indicador en particular y esto se destacará en el informe como una buena práctica.

Una vez llevado a cabo el pilotaje, la encuesta debe lanzarse en no más de dos semanas para asegurar que el equipo no pierda las habilidades aprendidas. Por lo tanto, el pilotaje debe realizarse solo cuando las fuerzas de seguridad hayan autorizado el permiso para la encuesta, cuando el muestreo esté completo y el equipo haya desarrollado un cronograma para implementar la encuesta. Después de que se hayan realizado las ediciones tras el pilotaje, cada persona encuestadora debe revisar la encuesta en su totalidad al menos una vez antes de entrevistar a una persona para ver dónde se pueden haber realizado cambios y sentirse más cómoda con la encuesta y el programa informático.

### **Box 3.14: Questions for assessment team to answer based on the pilot**

- Por favor, evalúe las fortalezas y debilidades de cada persona encuestadora.
- ¿Quiénes actuarán como encuestadores/as en la implementación de la encuesta?
- ¿Cumplen todas las personas con el estándar? (consulte el Recuadro 3.8 para conocer las calificaciones requeridas)?
- ¿Llevan sesgos implícitos?
- ¿Es necesaria alguna formación adicional antes de la implementación?
- ¿Cuáles fueron los principales problemas con la implementación del pilotaje?
- ¿Qué acciones deben tomarse tras el pilotaje y antes de la implementación de la encuesta?
- ¿Debería haber cambios en el flujo de la encuesta?
- ¿Qué preguntas, si las hay, deben editarse?

### 3.1.3.iii Programa informático y programación de recopilación de datos

La encuesta se implementa utilizando una plataforma en línea (véase el Recuadro 3.15). Hay muchas opciones disponibles y las empresas de encuestas locales pueden tener su propia plataforma y tablets. La empresa de encuestas o el equipo de evaluación elige una plataforma que permite que los datos se carguen inmediatamente y que la encuesta se recopile sin necesidad de conexión. La tablet no debería necesitar servicio de Internet o un plan de datos para guardar los datos en la plataforma. Idealmente, cuando el dispositivo está conectado a Internet, debería subir automáticamente las encuestas a la plataforma y desaparecer del dispositivo del enumerador para fortalecer la confidencialidad. Esto le da al equipo de evaluación acceso inmediato a los resultados.

La plataforma utilizada debe cumplir con las pautas de protección de datos y con las leyes nacionales sobre protección de datos. Como mínimo, el uso de la plataforma debe estar protegido por contraseña. Solo la empresa encuestadora o el equipo de evaluación debe tener acceso a los datos de la encuesta; el personal de las encuestas no debe poder acceder a los datos o las respuestas después de haber completado una encuesta. Si es posible, debe cargar los resultados inmediatamente después de la encuesta y, a más tardar, dentro de las próximas 24 horas.

Tras el proceso de contextualización, que se basa en la encuesta estándar en la Caja de Herramientas en línea MOWIP<sup>82</sup>, el equipo de evaluación programa la encuesta en la plataforma en línea. Sugerimos que la encuesta se someta a la primera fase del proceso de contextualización antes de ingresarla en la plataforma porque los cambios son más fáciles de realizar en papel. La encuesta se puede editar en la plataforma en línea después del pilotaje y el segundo proceso de contextualización.

Es necesario diseñar un flujo apropiado para las preguntas, lo que significa que las preguntas de la encuesta se colocan en el orden más apropiado cuando la encuesta se programa en el programa informático; el flujo garantiza una forma eficiente de formular las preguntas. Por ejemplo, las preguntas para las personas encuestadas que se han desplegado deben agruparse de la misma forma que las preguntas para las que no lo han hecho. A quienes se han desplegado no se les deben hacer preguntas que son específicamente para quienes no se han desplegado y viceversa. El equipo encuestador debe tener los conocimientos necesarios para programar el flujo de la encuesta de modo que este sea eficiente.

#### Recuadro 3.15: Elección del programa informático para las encuestas

El programa informático debería:

- recoger las respuestas a la encuesta de manera fácil y rápida
- ser capaz de ser usado en aparatos con sistemas Android y Apple
- ser capaz de ser usado incluso si no hay una conexión Wi-Fi o señal de teléfono
- proveer localización de GPS para ubicar el sitio donde las encuestas se llevan a cabo en caso de que haya problemas al momento de recoger los datos
- ser capaz de ser usado en múltiples idiomas y tipos de alfabetos, incluyendo arábico, francés, ruso y español
- transformar los datos recogidos a un archivo CSV manejable.

### 3.1.3.iv Seguimiento y recopilación de resultados

El equipo de evaluación participará en gran medida en el seguimiento del progreso de la encuesta. Esto significa programar un rastreador GPS en la encuesta para asegurarse de que el personal de las encuestas viaje a las ubicaciones previstas. También significa verificar las marcas de tiempo desde que comienza la encuesta hasta que termina para asegurarse de que la encuesta se esté implementando correctamente. Finalmente, significa verificar una muestra aleatoria de los datos a medida que ingresan para asegurarse de que se respondan todas las preguntas. Si el equipo de evaluación nota problemas con los datos de la encuesta, como altas tasas de respuestas “No sé”, o que las encuestas se están realizando en un período de tiempo inusualmente corto, deben comunicarse con el personal encuestador para garantizar que los datos sean colectados de manera consistente y sólida. Además, el equipo de evaluación debe realizar un seguimiento de la cantidad de encuestas que se realizan cada día y asegurarse de que las encuestas se carguen correcta y oportunamente.

Idealmente, las encuestas deben realizarse en un lugar privado, lejos de las instalaciones de la institución de seguridad. Sin embargo, si no existe una alternativa adecuada a las instalaciones de la institución de seguridad, se debe utilizar un entorno privado, como una sala de conferencias. La persona que supervisa o que es superior de la persona encuestada no debe poder escuchar ni oír por casualidad las respuestas.

En general, encuestadores deben encuestar a encuestados y encuestadoras a encuestadas. Las personas encuestadoras de mayor edad y experiencia deben encuestar al personal de mayor edad y de mayor rango. Esto ayuda a garantizar que la persona encuestada se sienta cómoda y relajada, y ayuda a garantizar la seguridad tanto de quien encuesta como de quien responde.

En muchos países, la estrategia de implementación ideal significa realizar encuestas cara a cara. Esto significa que cada encuesta se llevaría a cabo individualmente, persona que encuesta y persona que responde. Ninguna otra persona debe estar en la sala para garantizar la confidencialidad de las respuestas. Se desaconseja el envío de un enlace a la encuesta por correo electrónico, ya que solo quienes tienen opiniones sólidas tomarían la encuesta, lo que generará sesgos.

La encuesta no se puede realizar en grupos y los grupos focales no forman parte de la metodología MOWIP, a menos que el proceso se lleve a cabo de una manera que permita que cada persona realice la encuesta individualmente (véase el párrafo siguiente). Esto se debe a que las personas a menudo ocultan sus verdaderas actitudes y sentimientos cuando están en un entorno grupal, y el objetivo de la encuesta es obtener respuestas veraces. Si bien los grupos focales a veces pueden ser útiles para obtener respuestas, la naturaleza sensible de algunas de las preguntas, la naturaleza jerárquica de las instituciones de seguridad, el alto riesgo de sesgo de deseabilidad social y la duración de la encuesta podrían hacer que algunas personas no se sientan cómodas compartiendo sus perspectivas únicas en un entorno grupal. Como resultado, los grupos focales probablemente limitarían la cantidad de temas que podrían cubrirse. Los grupos focales tampoco pueden garantizar el anonimato de las respuestas. No hay garantía de que lo que se dice en una sala llena de gente no se extienda fuera de esa sala. Una encuesta asegura que las respuestas sean privadas. Además, el equipo encuestador capacitado puede hacer preguntas para obtener respuestas y medir el nivel de interés y honestidad de las personas participantes. Además, los grupos focales son menos capaces de comparar sistemáticamente las experiencias de las mujeres con las de los hombres. Por lo tanto, si bien un equipo de evaluación puede optar por utilizar grupos focales para profundizar en ciertos hallazgos iniciales de la encuesta, no se pueden utilizar grupos focales en lugar de la encuesta.

Otra opción adecuada es que un grupo de personas realice la encuesta al mismo tiempo, pero de forma individual y separada. En otras palabras, el equipo encuestador configura una o varias salas que contienen varias tablets en las que las personas participantes pueden realizar la encuesta, y cada persona seleccionada al azar debe estar en una sala sola o tener su propia cabina privada. Se debe notificar a las personas sobre su selección y se les debe pedir que lleguen al lugar en particular en una fecha y hora designadas. Un miembro (o varios) del equipo debe estar presente



para asegurarse de que se eligen las personas correctas de la muestra y que están presentes para responder preguntas, y asegurarse de que las encuestas se cargan correctamente. Sin embargo, es importante tener en cuenta que, si bien este formato puede ser más rápido, la calidad de las respuestas puede verse sacrificada ya quienes responden individualmente en una tablet sin una interacción directa con una persona encuestadora pueden tener menos probabilidades de responder honestamente, y es menos probable que comprendan la pregunta y el contexto de las preguntas en su totalidad.<sup>83</sup> Si los países deciden optar por esta opción, se deben considerar algunos puntos:

- Todas las personas que responden deben poder leer y comprender las preguntas.
- No se pueden omitir preguntas, lo que significa que la encuesta debe programarse para garantizar que no haya esa posibilidad.
- Cuando las personas encuestadas hacen preguntas, deben poder hacerlo en privado.
- Los miembros del personal encuestador deben estar disponibles para responder preguntas.

Los miembros del personal encuestador deben tener un plan de seguridad que describa los protocolos en caso de emergencia, peligro o cualquier complicación. También puede ser útil portar en todo momento una carta formal que indique que tienen permiso para realizar encuestas en ese lugar en particular. Los equipos de evaluación deben trabajar en estrecha colaboración con el personal encuestador y el personal de la institución de seguridad local para cumplir con todo el trámite necesario y tener el acceso organizado de antemano.

### 3.1.3.v Almacenamiento de datos

El almacenamiento de los datos y la seguridad son factores importantes que se deben considerar antes de emprender las encuestas. Es importante que cualquier dato sensible sobre la institución de seguridad se almacene de forma segura. Igualmente, es importante que los datos proporcionados se mantengan confidenciales para proteger la seguridad personal. Después de cargarse, las encuestas deben almacenarse en un sitio protegido con contraseña al que solo los miembros del equipo de evaluación designados tienen acceso y, cuando se completa la recopilación de datos, el almacenamiento de los datos debe permanecer protegido con contraseña en un servidor seguro. El equipo de evaluación debe elaborar una estrategia de gestión de datos a largo plazo que incluya un plan para almacenar la encuesta, los datos de la entrevista y el FFF.

Si las fuerzas de seguridad desean utilizar los datos para fines de seguimiento, esto debe negociarse con el equipo de evaluación antes de la implementación de la encuesta. Esto asegura que las personas encuestadas sepan cómo se pueden usar sus datos y quién puede acceder a ellos cuando dan su consentimiento para realizar la encuesta. La recomendación es que si las fuerzas de seguridad solicitan los datos, el equipo de evaluación les proporcione datos anónimos. Para anular la identificación de los datos de la encuesta, el equipo de investigación debe eliminar algunas variables antes de compartir los datos, incluidos el rango, la unidad, el departamento y la ubicación geográfica. También debe considerarse la posible utilización de otras variables para identificar a las personas encuestadas según el contexto del país, como el origen étnico/tribu, la religión y el lugar de nacimiento.

83 Esta opción no se puso a disposición de los países piloto porque no se consideró óptima en términos de la calidad de los hallazgos. Se menciona aquí como una alternativa en aras de la flexibilidad, pero solo debe favorecerse sobre la opción uno a uno si ésta no es en absoluto factible.

## 3.2 INICIACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE MOWIP A NIVEL ESTRATÉGICO

La evaluación MOWIP es un proceso complejo de varias etapas que puede ser iniciado a nivel nacional por diferentes tipos de actores (el gobierno del TPCC, el alto mando de la institución de seguridad, una organización de investigación interesada, la oficina de país de ONU Mujeres y otros). Independientemente del actor que inicie el proceso de evaluación, las siguientes consideraciones estratégicas deben abordarse una vez que se haya tomado la decisión de seguir adelante con la evaluación. El proceso de ubicar la metodología MOWIP comienza aquí en el nivel estratégico, asegurándose de que las estructuras y los cimientos adecuados estén en su lugar en el TPCC para permitir un proceso fluido y exitoso. Según la experiencia en los países piloto, es extremadamente difícil implementar la metodología MOWIP si los puntos siguientes no se abordan en la fase de conceptualización desde el principio.

---

Asegurar la **participación y la apropiación** de la institución de seguridad

- Todas las partes interesadas relevantes dentro de la institución de seguridad deben tener desde el principio una **clara comprensión compartida del alcance de la evaluación**, sus objetivos y resultados esperados, y el potencial que tiene de generar beneficios. Además, deben comprender su papel en el apoyo al proceso de evaluación, incluido lo que se espera de ellos y la institución de seguridad en general, en términos de tiempo, recursos humanos y materiales e información.
- **La transparencia y el establecimiento claro de expectativas** son esenciales desde el principio porque la metodología MOWIP es completa, requiere mucho tiempo y necesita acceso a información confidencial. Si es necesario, se puede firmar un Memorando de Entendimiento o cualquier otra forma de acuerdo entre el equipo de evaluación y la institución de seguridad.
- La implementación de la metodología MOWIP es un proceso que tiene como objetivo **el cambio transformacional de toda la institución** en actitudes, valores, comportamientos, políticas y prácticas en todos los niveles. Esto debe entenderse y respaldarse desde el principio para generar un entorno receptivo; dentro de este entorno los hallazgos y las recomendaciones resultantes de la evaluación se aprovecharán y utilizarán después del final del proceso de evaluación para desarrollar intervenciones efectivas que aumenten la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz.
- Si bien se deben tomar pasos importantes en la dirección de asegurar la aceptación y la apropiación de la institución de seguridad ya en la etapa inicial, este es un proceso continuo que se extiende durante toda la duración del proyecto (véase la Sección 3.5, Estrategia de comunicación)

---

Poseer un buen conocimiento de **las leyes y regulaciones a nivel nacional que enmarcan la recopilación y el intercambio de información de seguridad nacional** para asegurarse de que la metodología MOWIP cumpla con los requisitos y que dichas leyes no sean un obstáculo una vez que la planificación ya haya empezado.

---

Establecer un **grupo de trabajo o comité dentro de la institución** de seguridad para supervisar la implementación de la metodología MOWIP

- Se recomienda tener una estructura establecida dentro de la institución de seguridad (en lugar de una sola persona) para apoyar el proceso de evaluación. Dentro de este grupo o comité de trabajo, el equipo de evaluación puede tener un punto focal con el que se mantendrá en contacto con mayor frecuencia, pero es esencial contar con una columna vertebral con términos de referencia claros para garantizar la continuidad de la evaluación a pesar de la eventual rotación de personal o liderazgo, y dado el compromiso de tiempo relativamente grande, que puede ser demasiado largo como para que una sola persona en la institución de seguridad lo procese.

- El grupo o comité de trabajo debe incluir **personas de diferentes departamentos y niveles de toma de decisiones, con el fin de apoyar de manera efectiva el proceso de evaluación a nivel estratégico, operativo y táctico**. Esto significa que debe incluir personas en un puesto de autoridad (para dar acceso a información sensible o comprometer el tiempo del personal para participar en la evaluación, etc.) así como personas con conocimiento directo del tema en cuestión (participación en operaciones de paz) y/o acceso directo a la información que será necesaria (departamento de investigación o departamento de recursos humanos, etc.)
- Dicho grupo también es clave para la **sostenibilidad** del proyecto, ya que sus miembros probablemente serán los que tomarán o apoyarán las acciones de seguimiento basadas en los hallazgos de la evaluación.

---

### Identificación de un socio de evaluación adecuado

- Si el proceso de evaluación es iniciado por el gobierno del TPCC o la institución de seguridad, la primera prioridad debe ser encontrar un socio de evaluación adecuado que se ajuste a los requisitos descritos en la Sección 3.3 (Formación del equipo de evaluación).

---

### Capacidad de gestión de proyectos

- Independientemente de qué actor inicie el proceso de evaluación a nivel estratégico, hay que asegurarse de que haya suficiente capacidad de gestión de proyectos para gestionar aspectos del proyecto como presupuestación, planificación, coordinación, logística, reuniones, viajes, etc.
- El socio en la evaluación puede tener estas capacidades internamente, pero, en caso contrario, es esencial establecer quién asumirá estas funciones durante la duración del proyecto (desde la etapa de planificación hasta la publicación del informe). También es importante establecer quién tiene la responsabilidad general de garantizar que se complete la evaluación. Es posible contratar a una persona que coordine el proyecto durante la duración total de la evaluación para que asuma esta responsabilidad.

## 3.3 FORMACIÓN DEL EQUIPO DE EVALUACIÓN

Si bien las fuerzas armadas y la policía o la gendarmería de un país sin duda tienen unidades de investigación que tendrían la capacidad de realizar una evaluación, la evaluación MOWIP debe ser realizada por una entidad de investigación independiente que no sea parte de la institución de seguridad o del gobierno, como una OSC, una universidad o un consorcio de consultores e instituciones. Trabajar con una entidad de investigación independiente es importante por varias razones:<sup>84</sup>

- El personal uniformado puede sentirse presionado a responder preguntas de determinadas formas que podrían sesgar los resultados de la evaluación si saben que las fuerzas armadas, la gendarmería o la policía son las que están recopilando los datos. Con un equipo de evaluación independiente que realiza la evaluación es probable que los resultados sean más imparciales y confiables.
- La metodología requiere experiencia avanzada en metodologías de investigación, que tienen muchas entidades nacionales de investigación, universidades y OSC, y que podrían utilizarse en la evaluación (véase la Sección 4). El análisis requiere experiencia en la Agenda de Mujeres, Paz y Seguridad y un conocimiento práctico de los estudios de género. No todas las instituciones de seguridad cuentan con divisiones de investigación equipadas con este conocimiento.
- Desde un punto de vista ético, se requiere que las entidades de investigación independientes obtengan autorización ética para la investigación, lo que garantiza un estándar mínimo de prácticas éticas durante el proceso de investigación (consulte la Sección 3.7).
- Es más probable que los financiadores externos potenciales acepten una evaluación si esta es implementada por un tercero neutral.

<sup>84</sup> Puede haber excepciones a esto, ya que algunas fuerzas armadas tienen divisiones, organizaciones o escuelas independientes que tienen experiencia en estas áreas. Si los países insisten en utilizar una de estas organizaciones, es importante que limiten todo el sesgo posible, sigan el protocolo ético y se mantengan lo más independientes y objetivos posible. No deben intentar insertar sus propias opiniones o conocimientos en la investigación y deben seguir la metodología MOWIP lo más fielmente posible.

Es importante que las personas que integran el equipo de evaluación cumplan con los requisitos enumerados en el Recuadro 3.16:

**Recuadro 3.16: Requisitos para el equipo de evaluación**

Requisitos	Lo que involucra
Experiencia en la Agenda de Mujeres, Paz y Seguridad	Comprender las sutilezas del diseño de la investigación relacionadas con género Ser capaz de interpretar datos con miras a un análisis de género
Acceso y confianza en la institución de seguridad	Obtener acceso y permiso de la institución de seguridad para realizar la investigación, incluida la encuesta y las entrevistas a personal en puestos de liderazgo y toma de decisiones. Además del acceso, la institución de seguridad debe confiar en la institución
Metodologías de investigación cuantitativa y cualitativa	Diseñar, implementar y analizar de encuestas  Usar tecnología de encuestas y programación de software de encuestas  Realizar entrevistas clave a personal en puestos de liderazgo y toma de decisiones, incluidas transcripciones y análisis  Tener habilidades para analizar datos
Experiencia en redacción de informes	Traducir los resultados de la evaluación en un informe relevante para las políticas que sea fácilmente comprensible para el personal de la institución y el gobierno de TPCC
Habilidades en gestión de proyectos	Crear, implementar y adaptar el plan de evaluación. Gestionar un equipo de proyecto, incluido un equipo de encuestadores/as
Habilidades lingüísticas	Consultar documentación sobre la metodología MOWIP en inglés, francés, español o árabe. <sup>85</sup> Traducir herramientas de recopilación de datos a los idiomas nacionales e informe final en inglés y/u otros idiomas relevantes. Enlazar con las instituciones de la ONU y los socios internacionales relevantes
Habilidades de presentación y facilitación	Presentar con tacto los resultados potencialmente sensibles al personal superior de la institución de seguridad, involucrarlo en conversaciones constructivas para refinar el análisis y producir recomendaciones realistas y viables, así como garantizar que la institución de seguridad se apropie de los resultados y valide una versión pública del Informe MOWIP que no deje de ser relevante para las políticas

El equipo de evaluación puede ser una organización o una serie de actores que trabajan juntos en la evaluación. Por ejemplo, una OSC puede subcontratar la implementación de la encuesta a una entidad de investigación o una universidad si no tiene la experiencia necesaria en esta área. Cuando haya fondos disponibles, es posible solicitar el apoyo de una universidad, Cornell o DCAF (consulte el Explicador 1 de MOWIP) para algunas de las tareas enumeradas en el Recuadro 3.16.

Si no ha sido posible encontrar una OSC que cumpla con los requisitos anteriores, puede ser apropiado que una institución financiada por el estado que tenga afiliaciones con la institución de seguridad forme el equipo de evaluación, siempre que operen a distancia de la institución que está siendo evaluada y que puedan trabajar con suficiente independencia para cumplir con el estándar mínimo de prácticas éticas.

85 Para los TPCC que deseen utilizar el apoyo del servicio de asistencia técnica de DCAF o del laboratorio de Cornell (consulte el Explicador 1 de MOWIP), el equipo de evaluación debe poder comunicarse en inglés.

Proporcionamos varios ejemplos de cómo los países han desarrollado equipos para implementar la metodología MOWIP:

- Un grupo experto/OSC en investigación lleva a cabo toda la metodología.
- Un grupo experto/OSC en investigación lleva a cabo la FFF y las entrevistas a personal en puestos de liderazgo y toma de decisiones, y subcontrata a una empresa especializada para que realice las encuestas.
- Un grupo universitario lleva a cabo la FFF y las entrevistas a personal en puestos de liderazgo y toma de decisiones, y subcontrata a estudiantes de posgrado para que realicen las encuestas.
- Un grupo universitario realiza la FFF y las entrevistas a personal en puestos de liderazgo y toma de decisiones, y subcontrata a una empresa especializada para que realice las encuestas.
- Una empresa de consultoría cumple con todo el proceso.

Independientemente de la composición del equipo de evaluación, este debe tener al menos una persona investigadora principal en el país que sea responsable de supervisar la recopilación general de datos. Esta tarea abarca asegurar que se realicen capacitaciones y se cumplan las pautas éticas, coordinando estrechamente con la persona focal o grupo de trabajo/comité dentro de la institución de seguridad, supervisando la contextualización de la metodología MOWIP y la implementación de las diferentes herramientas de recolección de datos (FFF, encuesta y entrevistas a personal en puestos de liderazgo y toma de decisiones). La persona investigadora principal también es responsable de desarrollar un plan de almacenamiento de datos y de garantizar el almacenamiento seguro de todos los datos, de supervisar el análisis de datos en asociación con Cornell Lab, si lo desea, y de redactar el informe MOWIP. Finalmente, la persona investigadora principal puede respaldar las responsabilidades de coordinación del proyecto si no se designa una persona como coordinadora del proyecto.

### 3.4 MAPEO DE ACTORES

El mapeo de actores puede revelar conexiones específicas entre diferentes partes interesadas y ayudar a identificar a quienes toman decisiones clave, de quienes se puede asegurar el acceso, quienes deberán recibir información regularmente durante la evaluación y quienes potencialmente podrían ser entrevistadas. Este ejercicio debe ser realizado por el equipo de evaluación al inicio del proceso de evaluación para agilizar el proceso de asegurar los diferentes niveles de acceso a la institución de seguridad (acceso general, acceso al personal con quien realizar la encuesta, acceso a la información numérica, datos, acceso a personas entrevistadas, etc.).

El mapeo de actores también es una oportunidad para identificar “aliados”: individuos o instituciones con influencia que apoyan las preocupaciones de género y la Iniciativa Elsie. Es posible que no tengan poder de toma de decisiones directamente dentro de la institución de seguridad, pero pueden abogar en nombre del equipo de evaluación o apoyar el proceso para la obtención de acceso. Los aliados pueden incluir personal de la institución de seguridad actual o anterior, miembros de la academia con vínculos en la institución de seguridad y/o funcionarios/as del gobierno.

El punto de partida del ejercicio de mapeo de actores cubre la estructura organizativa de la institución que se somete a la evaluación. Una vez que se ha trazado la estructura organizativa, el equipo de evaluación deberá identificar a las partes interesadas clave con la ayuda de diferentes colores. Las partes interesadas clave se identifican en función de su poder de decisión dentro de la institución y su acceso a la información necesaria.

1. ¿Quién da el permiso que necesita el equipo de evaluación para implementar la evaluación en la institución?
2. ¿Quién es la principal fuente de información relacionada con los recursos humanos?
3. ¿Quién es la principal fuente de información relacionada con el despliegue?
4. ¿Quién es la principal fuente de información sobre cuestiones relacionadas con género?
5. ¿Quién da el permiso al equipo de evaluación para poder completar el cuestionario, realizar las entrevistas y realizar la encuesta?
6. *[Fuera de la institución]* ¿Qué partes interesadas externas pueden ayudar al equipo de evaluación a obtener el permiso para implementar la evaluación y/o el acceso a la información necesaria?
7. *[Fuera de la institución]* ¿Quién podría tener experiencia académica o en políticas en las áreas temáticas del MOWIP?

Las partes interesadas identificadas en los puntos 2, 3 y 4 podrían incluirse en la lista de personas para las entrevistas a personal en puestos de liderazgo y toma de decisiones (ver 3.1.2) o ser entrevistadas informalmente para completar el FFF (véase 3.1.1).

**Este ejercicio también puede ayudar a identificar posibles “aliados” y “saboteadores”;  
quién debe aparecer claramente en el mapa de actores**

**1. ¿Quién apoya las preocupaciones de género y la Iniciativa Elsie?**



Encierre en un círculo verde los nombres de las personas que lo apoyan. Piense en nombres/posiciones adicionales de personas que apoyan, escríbalos y enciérrelos en un círculo.

**2. ¿A quién tiene que convencer el equipo de evaluación?**



Dibuje un triángulo azul alrededor de quienes necesitan ser convencidos. Piense en nombres/posiciones adicionales de personas que necesitarán ser convencidas, escríbalas y dibuje un triángulo alrededor de ellas.

**3. ¿Qué resistencias se necesitan vencer?**



Dibuje un rombo rojo alrededor de quienes se resisten. Piense en nombres/posiciones adicionales de personas que podrían resistirse, escríbalos y dibuje un rombo a su alrededor.

Al desarrollar una estrategia de comunicación, el equipo de evaluación deberá adaptar sus mensajes dependiendo de si una parte interesada apoya, duda o se resiste. Por tanto, es importante conocer esta información con mucha antelación.

El mapeo de las partes interesadas es esencial en el diseño de la evaluación, así como en la preparación para obtener acceso para realizar la evaluación. El vínculo con las partes interesadas clave, en caso de que apoyen o se resistan, debe tener lugar lo antes posible en el proceso de evaluación y durante la implementación de la metodología. Por ejemplo, si va a haber un grupo de trabajo o comité de MOWIP dentro de la institución de seguridad, el mapeo de actores puede ser útil para identificar miembros potenciales.

El mapeo de actores es un documento dinámico que debe tener en cuenta la rotación del personal y el hecho de que el equipo de evaluación puede identificar nuevas partes interesadas relevantes durante el proceso de evaluación. Por lo tanto, la persona investigadora principal de la evaluación es responsable de garantizar que se perfeccione y actualice periódicamente durante todas las fases de la evaluación, a medida que se aclare qué información se necesitará y de quién, y quién tiene el poder para hacer avanzar el proceso. El grupo de trabajo o comité también puede ser de gran utilidad en este proceso.

## 3.5 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y ASEGURAMIENTO DEL ACCESO

La buena comunicación entre el equipo de evaluación y la institución de seguridad es un componente esencial de la evaluación. Específicamente, existen diferentes categorías de personas con las que necesitamos comunicarnos, incluidas aquellas:

- cuyo permiso necesitamos y/o que pueden asegurar el acceso para realizar la evaluación (pueden requerirse diferentes permisos para autorizar la investigación, realizar la encuesta, realizar las entrevistas y acceder a cierta información como son las estadísticas);
- cuyo respaldo necesitamos para realizar la evaluación (posibles saboteadores/as);
- cuyo apoyo ayudaría a realizar la evaluación (aliados potenciales a nivel nacional o internacional);
- que pueden verse directamente afectadas por los hallazgos (es decir, el personal de la institución, incluidas aquellas que pueden ser elegibles para futuras implementaciones), y
- que pueden verse indirectamente afectadas por (o interesadas en) los hallazgos (el público, las OSC, las asociaciones de personal, la academia, la comunidad internacional, etc.)

Para implementar con éxito lo anterior será necesario un conjunto de herramientas de comunicación personalizadas y la participación en diferentes actividades de comunicación durante el transcurso de la evaluación y su seguimiento. La Plantilla 5 de la Caja de Herramientas en línea MOWIP ofrece algunas sugerencias sobre los tipos de métodos de información y comunicación que podrían requerirse.

Será necesario transmitir diferentes mensajes clave a cada una de estas categorías de personas, dado que todas tienen diferentes intereses e inquietudes relacionadas con la evaluación. También es importante considerar el nivel de influencia y la posición jerárquica de los diferentes actores para priorizar aquellos a quienes apuntar en la estrategia de comunicación: en un contexto de tiempo y recursos limitados, puede ser que el equipo de evaluación elija enfocarse en obtener la aceptación y el apoyo formal de aquellas personas con poder de decisión.

Al desarrollar una estrategia de comunicación, considere identificar diferentes niveles de comunicación dentro de la institución de seguridad. El alto mando debe estar informado del progreso de la evaluación y es clave para asegurar el acceso de manera continua, pero puede que no sea a quien se debe acudir para actualizaciones de rutina, consultas, aclaraciones o solicitudes logísticas. Por lo tanto, se recomienda identificar puntos de contacto a nivel de trabajo dentro de la institución de seguridad para este propósito. Así, la estrategia de comunicación debe considerar estas diferentes audiencias al determinar la frecuencia, el formato, los métodos y el contenido de la comunicación, y el tipo de punto de decisión/acción solicitado. La creación de un grupo de trabajo o estructura de comité dentro de la institución (ver Sección 3.2) puede ser útil para canales de comunicación efectivos con la institución de seguridad.

Además de garantizar el acceso durante la evaluación, la estrategia de comunicación también tiene como objetivo fomentar la apropiación institucional de la evaluación. Es clave fortalecer el sentido de propiedad durante toda la evaluación para crear un entorno favorable para la divulgación de los hallazgos, para asegurar que sean aceptados por la institución de seguridad y que se les dé seguimiento con acciones concretas. Las partes interesadas deben respaldar y apoyar la evaluación, no solo para que la evaluación se desarrolle sin problemas, sino también para que la institución de seguridad utilice y actúe sobre las recomendaciones y los hallazgos una vez finalizado el proyecto.

### 3.5.1 Aseguramiento del acceso para la implementación de la evaluación

Durante el mapeo de actores inicial, el equipo de evaluación habrá identificado las partes interesadas del gobierno y de la institución de seguridad seleccionada que necesitan dar su consentimiento para que el equipo de evaluación lleve a cabo sus actividades. Su permiso es necesario para realizar la evaluación y para asegurar el acceso a la institución, incluidos sus datos, recursos y personal. El equipo de evaluación debe asegurarse de interactuar con el alto mando lo antes posible durante todo el proceso.

El vínculo con el alto mando debe tener lugar con regularidad (por ejemplo, mensualmente) para asegurar el acceso a la información y los recursos adicionales cuando sea necesario. También es importante que el alto mando, y quienes lo apoyan, puedan acceder a información actualizada sobre la evaluación y su progreso sin esperar. Esto se puede hacer enviando actualizaciones periódicas por escrito cada pocas semanas y cuando se logren los hitos clave durante la evaluación en la institución de seguridad y asegurándose de que el alto mando o la coordinación del proyecto informen regularmente al grupo de trabajo y/o persona focal institucional del MOWIP.

### 3.5.2 Desarrollo de herramientas de comunicación a la medida

El equipo de evaluación debe considerar la mejor manera de comunicarse con cada una de estas partes interesadas. Es esencial combinar métodos y canales de comunicación formales e informales, ya que la comunicación informal y las conexiones interpersonales son fundamentales para generar confianza y una relación de trabajo sólida entre el equipo de evaluación y la institución de seguridad. Los métodos de comunicación incluirán:

- documentos formales (por ejemplo, términos de referencia y memorandos de entendimiento)
- cartas formales (del equipo de evaluación y de superiores a personal subordinado)
- reuniones en directo con personas y puntos focales o grupos de trabajo dedicados
- sesiones informativas formales e informales
- información proporcionada a personas entrevistadas y encuestadas
- información publicada en línea y en las redes sociales
- una versión preliminar (borrador) del informe MOWIP
- comunicados de prensa y folletos de una página
- un informe oral y un taller de validación
- un informe final del MOWIP que incluye actividades de lanzamiento y difusión.

La Caja de Herramientas en línea MOWIP<sup>86</sup> incluye algunas herramientas de comunicación que pueden resultar útiles. Todas las comunicaciones deben considerar las diferentes preocupaciones y expectativas que las personas pueden tener sobre la evaluación. Se debe tener cuidado de enmarcar la evaluación en función de los intereses de las distintas partes interesadas, que pueden diferir de los del equipo de evaluación. Cada herramienta de comunicación personalizada debe transmitir la relevancia y los beneficios de la evaluación para los intereses y prioridades específicos de cada parte interesada. Finalmente, la comunicación es un proceso bidireccional. Los conocimientos y las reacciones de las partes interesadas son esenciales para perfeccionar el diseño de la evaluación en sí.



## 3.6 DESARROLLO DE UN PLAN DE EVALUACIÓN

El plan de evaluación es una parte esencial del diseño y la planificación general de la evaluación. La definición de roles y responsabilidades ayudará al equipo de evaluación a tener una visión general completa del proceso de evaluación, así como a obtener una estimación de los recursos financieros, humanos y de tiempo necesarios. Esto permite al equipo de evaluación diseñar la evaluación teniendo en cuenta los desafíos específicos y las acciones necesarias para llevar a cabo la evaluación con éxito. El plan de evaluación no es fijo, sino que debe adaptarse con el tiempo, ya que el equipo inevitablemente enfrentará desafíos y retrasos imprevisibles, como sucedió en los países piloto. El plan de evaluación se puede presentar al alto mando de la institución de seguridad cuando se establece la relación inicial con el objeto de recibir la autorización para realizar la evaluación y varios niveles de acceso necesarios para implementar la metodología.

Se sugiere reservar un presupuesto de contingencia para mitigar necesidades o circunstancias imprevistas. Por ejemplo, en un país piloto dicho presupuesto de contingencia sirvió para remunerar a una persona coordinadora dentro de la institución de seguridad que administraría la recopilación de datos del lado de la institución de seguridad (comunicando sobre el proyecto dentro de la institución de seguridad, facilitando reuniones entre el equipo de evaluación y el personal requerido) una vez que el equipo de evaluación se dio cuenta de que esto sería clave para el éxito del proyecto.

### Paso 1 Estrategias para el cuestionario (FFF)

El FFF está compuesto por una lista de preguntas sobre operaciones de paz y políticas e infraestructura institucionales de gendarmería/policía/fuerzas armadas relacionadas con las áreas temáticas 1 a 10, que el equipo de evaluación debe completar. Se puede encontrar una muestra del formulario en los Anexos A y B. El formulario en sí se puede encontrar en la Caja de Herramientas en línea MOWIP<sup>87</sup>.

Si bien algunas de las preguntas del FFF podrían responderse mediante la realización de una revisión documental exhaustiva de los datos fácilmente disponibles, como las políticas y leyes nacionales, las reglas y regulaciones institucionales (consulte la Sección 3.1.1), otras requerirán una investigación en profundidad. En los casos en que los datos no estén escritos en ningún lugar, los equipos de evaluación pueden necesitar realizar entrevistas informales con el personal de la institución o recopilar los datos faltantes para la FFF durante las entrevistas a personal en puestos de liderazgo y toma de decisiones (aunque, como se describe en la Sección 3.1.2, esto no es el propósito principal de estas entrevistas). En otros casos, el equipo de evaluación puede necesitar solicitar acceso a datos restringidos o confidenciales.

**El primer paso del plan de evaluación es codificar por colores y agrupar todas las preguntas del FFF según su nivel de dificultad:**

**VERDE** para preguntas fáciles (datos disponibles)

**AMARILLO** para preguntas medianamente fáciles (datos a los que es difícil acceder)

**ROJO** para preguntas difíciles (datos inexistentes, clasificados o inaccesibles).

La elaboración de estrategias para el FFF, disponible en la Caja de Herramientas en línea MOWIP<sup>88</sup>, ayuda al equipo de evaluación a clasificar las preguntas, definir la fuente de datos y desarrollar estrategias para superar cualquier desafío identificado previamente. En el recuadro 3.17 se puede encontrar una muestra de una plantilla completa. Una vez que se ha escrito la estrategia para el FFF y se han identificado las posibles fuentes de datos, las personas investigadoras principales pueden capacitar al equipo para completar el FFF en las habilidades que puedan necesitarse para recopilar los datos.

### Recuadro 3.17: Modelo de plantilla completa sobre elaboración de estrategias para el FFF

En la Plantilla 1 en la Caja de Herramientas MOWIP<sup>89</sup> se encuentra la versión descargable en formato Word

<b>LIDERESA:</b> Mary Mowip			
Codifique con colores las preguntas de la encuesta como <b>FÁCILES</b> (datos fácilmente disponibles), <b>MEDIANAMENTE FÁCILES</b> (datos de difícil acceso) y <b>DIFÍCILES</b> (los datos no existen, están clasificados o son inaccesibles). En la siguiente tabla, agrupe las preguntas en las que la facilidad para acceder a los datos y/o los desafíos para acceder a ellos sean similares.			
<b>Preguntas “fáciles”</b>			
Área temática / indicadores	8: ¿Se requiere capacitación en género para todo el nuevo grupo de reclutas en la academia?	Fuente de datos	Sitio web de la academia; personal de la academia
Planificación anticipada, acciones previas o apoyo necesario			
Prepare un texto estándar que explique la evaluación si se comunica con el personal por correo electrónico			
<b>Preguntas “medianamente fáciles”</b>			
Área temática / indicadores	2: ¿Se hacen esfuerzos especiales en la selección de mujeres para roles en operaciones de paz?	Fuente de datos	Entrevistas informativas
Desafíos			
Necesidad de establecer quién tiene esta información			
Estrategia para superar los desafíos			
Comunicación con las asociaciones de personal femenino y personal asesor de género para obtener sugerencias			
<b>Preguntas “difíciles”</b>			
Área temática / indicadores	1: ¿El 10% de las unidades operativas está compuesto por mujeres?	Fuente de datos	Departamento de personal/ entrevistas informativas con líderes/lideresas senior
Desafíos			
El número total de empleados/as y el número de unidades están clasificados, por lo que no se puede calcular el porcentaje			
Estrategia para superar los desafíos			
Explique al alto mando por qué es necesario; solicitar porcentaje si es posible, en lugar del número total; asegurarse de que los datos no estén incluidos en el informe MOWIP			
Plan de contingencia (sustituya preguntas/datos para determinar la importancia relativa del tema)			
Busque datos recientes de acceso abierto o artículos de periódicos. Pregunte a personal veterano por cifras aproximadas			

88 [www.dcaf.ch/mowip](http://www.dcaf.ch/mowip)

89 ídem.

## Paso 2 Preparación de las entrevistas a personal en puestos de liderazgo y toma de decisiones

La segunda herramienta de recolección de datos es la serie de entrevistas a personal en puestos de liderazgo y toma de decisiones en la institución de seguridad y el gobierno sobre las operaciones de paz. Las entrevistas con las principales personas responsables de la toma de decisiones proporcionan respuestas contextuales que son útiles para determinar la viabilidad de un aumento de la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz. Si bien no es su propósito principal, se pueden agregar preguntas adicionales a estas entrevistas para llenar los vacíos de datos en el FFF. Los datos de las entrevistas también ayudan a comprender las inconsistencias en los datos de la encuesta y el FFF, y proporcionan evidencia cualitativa de apoyo a los datos de la encuesta.

El primer paso para prepararse para las entrevistas es identificar al menos 30 personas que toman decisiones clave. El equipo de evaluación elabora una lista de estas personas en las fuerzas armadas, la policía, la gendarmería y el gobierno que toman decisiones sobre las operaciones de paz, tanto a nivel estratégico y nacional como a nivel de personal y adquisiciones. Estas personas podrán brindarle al equipo conocimientos completos sobre cómo se toman las decisiones de operaciones de paz en el país. El ejercicio de mapeo de actores ayudará a desarrollar una lista de personas entrevistadas. Además, una revisión inicial del FFF y la Plantilla 1 completa (Elaboración de estrategias para el formulario) deben identificar alguna información que podría recopilarse a través de entrevistas con las principales personas responsables de la toma de decisiones. Aparecerán brechas adicionales con el tiempo, por lo que es necesaria una comunicación regular entre quienes entrevistan y quienes completan el FFF.

La Plantilla 2 de la Caja de Herramientas en línea MOWIP<sup>90</sup>, mencionada en el Recuadro 3.18, enumera varias preguntas que deben abordarse antes del inicio de las entrevistas a personal en puestos de liderazgo y toma de decisiones. Puede ayudar al equipo de evaluación en la planificación y programación de entrevistas, así como en la identificación de posibles desafíos y el desarrollo de estrategias relevantes de mitigación de riesgos. Esto forma parte de la formación del equipo entrevistador que debe llevarse a cabo antes de realizar cualquier entrevista.

### Recuadro 3.18: Plantilla 2 para la preparación de entrevistas a personal en puestos de liderazgo y toma de decisiones

(Consulte la Plantilla 2 en la Caja de Herramientas MOWIP<sup>91</sup> para la versión descargable en formato Word)

LÍDER/LIDERESA:
¿Quiénes son las principales personas responsables de la toma de decisiones que se entrevistarán?
¿Ya tiene el equipo de evaluación conexiones con estas personas? Si no es así, ¿quién puede ayudar a acceder a ellas?
Enumere cada lugar de la entrevista
¿En qué idioma(s) se llevará a cabo la entrevista?
¿Quién realizará las entrevistas? (indique los nombres o el número/calificaciones de las personas requeridas)
¿A quién debe pedir permiso el equipo de evaluación para realizar las entrevistas? ¿Se necesita más apoyo?
¿Cómo se recibirá el consentimiento? ¿De manera escrita o verbal? Piense si será posible grabar la conversación o si será necesario tomar notas
Si se graban las entrevistas, ¿quién hará las transcripciones?
¿Existen riesgos o desafíos previsibles? ¿Cómo se pueden superar o mitigar? ¿Se necesita apoyo del equipo de evaluación?

90 www.dcaf.ch/mowip

91 ídem.

Con el paso del tiempo, el equipo podrá determinar si se necesitan entrevistas adicionales a personas que toman decisiones clave (esto depende de si tienen tres personas, incluida al menos una mujer, que dan la misma respuesta a cada pregunta de la entrevista) y si necesita usar el método de bola de nieve (consulte la Sección 3.1.2).

### Paso 3 Preparación de la encuesta

La encuesta es la herramienta de recopilación de datos que requiere más preparación. Los siguientes pasos para la implementación de la encuesta se enumeran en el orden ideal:

1. Lograr un acceso seguro a la institución de seguridad (esto incluye acceso a datos sobre la cantidad de personal y la ubicación del personal, y permiso por escrito para realizar una encuesta).
2. Identificar/reclutar un equipo encuestador calificado.
3. Localizar las preguntas de la encuesta por equipo de evaluación y encuesta, y preferiblemente representantes de instituciones de seguridad. Traducir al idioma local si es necesario.
4. Capacitar al equipo encuestador.
5. Programar la encuesta en el programa informático.
6. Desarrollar la estrategia de muestreo (representativa o por cuotas).
7. Identificar los lugares clave para visitar en función de la muestra elegida.
8. Programar visitas de encuesta en los diferentes cuarteles, guarniciones y comisarías.
9. Poner a prueba la encuesta.
10. Finalizar la contextualización de la encuesta con las sugerencias que salgan del pilotaje.
11. Desarrollar un plan de monitoreo: el equipo encuestador debe mantener un gráfico diario de las encuestas que se implementan (rango, género, ubicación) para realizar un seguimiento del número total de encuestas completadas y para comparar con el número de encuestas guardadas en el programa informático.

La Plantilla 3 a la que se hace referencia en el recuadro 3.19 ofrece al equipo de evaluación una descripción general de los principales aspectos logísticos de la encuesta:

#### Recuadro 3.19: Plantilla para la elaboración de la encuesta

(Consulte la Plantilla 3 en la Caja de Herramientas en línea MOWIP<sup>92</sup> para obtener la versión descargable en formato Word)

LÍDER/LIDERESA:
¿Es necesario someterse a una revisión ética a nivel nacional para realizar la encuesta? ¿Existen regulaciones de protección de datos u otras leyes relevantes que se deban cumplir?
¿De quién se necesita el permiso para realizar esta encuesta? Considere de quién es el permiso que se necesita en cada nivel, desde el alto mando hasta líderes/lideresas en cada ubicación de la encuesta.
¿Será la encuesta una encuesta representativa o una encuesta por cuotas?
¿Cómo se obtendrán la información y los datos necesarios para la muestra? ¿Quién desarrollará la estrategia de muestreo?
¿Será posible acceder a los datos para seleccionar encuestados al azar? ¿Se dará acceso a todas las ubicaciones?
Por favor, enumere todas las ubicaciones donde se llevará a cabo la encuesta, incluida la cantidad de hombres/mujeres y personal desplegado/no desplegado en cada ubicación para tener suficientes respuestas de cada tipo de persona encuestada.
¿En qué idioma(s) se realizará la encuesta?
¿Tiene el equipo de evaluación los dispositivos digitales adecuados (por ejemplo, tablets, teléfonos) para poder descargar la aplicación? ¿Cuántos?
¿Quién implementará la encuesta? ¿Cómo serán seleccionadas estas personas? (indique los nombres o el número/calificaciones de las personas requeridas)
¿Cómo se hará la capacitación del equipo encuestador? ¿Cuándo se hará? ¿Quiénes serán las personas capacitadas y qué métodos se utilizarán?

¿Quién hará la contextualización de la encuesta y cuándo? ¿Quién traducirá la encuesta si es necesario?
¿Quién realizará la encuesta piloto? ¿Con qué grupo se llevará a cabo la encuesta piloto? ¿Cuándo se implementará? ¿Cuántas encuestas piloto se realizarán?
¿Quién editará la encuesta después del pilotaje?
¿Quién programará el programa informático de la encuesta?
¿Existen riesgos o desafíos previsibles? ¿Cómo se pueden superar o mitigar?
¿Cómo se organizarán los viajes y el alojamiento en diferentes partes del país?
¿Cuál es el presupuesto para realizar la encuesta en todo el país?

#### Paso 4 Cronograma

La última parte del plan de evaluación es el cronograma. Consulte el Recuadro 3.21 para ver un ejemplo de cronograma. La plantilla de la línea de tiempo estará disponible en la Caja de Herramientas en línea MOWIP<sup>93</sup>. El cronograma debe actualizarse periódicamente y compartirse con el equipo de evaluación. El cronograma ayuda al mapear los diferentes pasos, evitar la superposición de actividades, distribuir roles y responsabilidades dentro del equipo de evaluación, así como al realizar un seguimiento de posibles retrasos. Además de las actividades, el cronograma debe enumerar las fechas y períodos en los que será difícil o imposible realizar actividades relacionadas con la evaluación (feriados nacionales, compromisos previos, receso de instituciones nacionales, etc.).

Recomendamos establecer períodos de tiempo flexibles para cada paso del cronograma, ya que la implementación de la recopilación de datos puede verse afectada por factores impredecibles como el clima, la salud pública, las elecciones, los movimientos sociales (que pueden limitar la capacidad del equipo de evaluación para viajar a diferentes partes del país para recolectar datos), la transición política, ciertos eventos internos de una institución de seguridad, la rotación o cambio de liderazgo en la institución de seguridad y la disponibilidad de personal del sector de seguridad en un momento dado para participar en el proyecto.

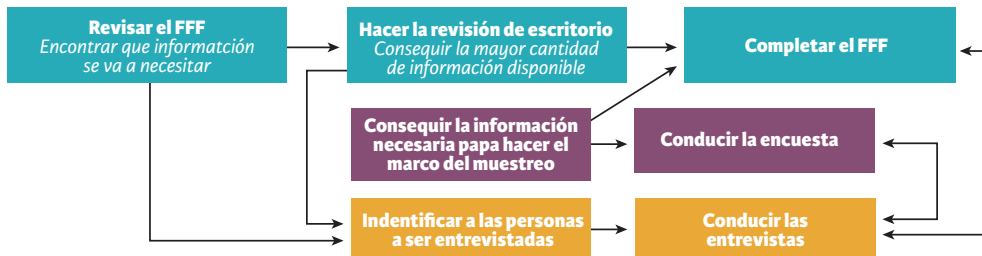
El equipo de evaluación debe mantener a los puntos de contacto/grupo o comité de trabajo dentro de la institución de seguridad informados del cronograma y de cualquier cambio que se produzca con el fin de fortalecer la apropiación y la participación de la institución.

Al determinar la secuencia de los diferentes componentes de la evaluación y asignar tareas a los miembros del equipo de evaluación, considere la manera en que las herramientas de recopilación de datos se complementan entre sí y planifique de manera conjunta la implementación de las tres herramientas (siguiendo las tres fases generales que se describen a continuación). En el siguiente diagrama (Recuadro 3.20), las flechas representan las interconexiones entre las herramientas de recolección de datos y cómo pueden informarse entre sí:

- **Pasar por el FFF como primer paso** ayuda a establecer el alcance de la información que debe recopilarse mediante **la revisión documental** y las **entrevistas** informales.
- Esto permite que el equipo de evaluación **comience con la revisión documental e identifique a las personas a las que entrevistar o preguntas para agregar a la plantilla de entrevista estándar** para las entrevistas a personal en puestos de liderazgo y toma de decisiones. La revisión documental también permite al equipo de evaluación encontrar información necesaria para **la estrategia de muestreo de la encuesta**.
- Planificar simultáneamente la implementación de las **entrevistas** a personal en puestos de liderazgo y toma de decisiones y la **encuesta**: si el equipo de evaluación tiene que entrevistar a personas fuera de la capital, puede combinar esto con los viajes necesarios para encuestar al personal en todo el país.
- Planificar simultáneamente la implementación de las **entrevistas** a personal en puestos de liderazgo y toma de decisiones y el **FFF**: las entrevistas se pueden utilizar para encontrar información faltante para el FFF.

Dado que las tres herramientas de recopilación de datos interactúan y se informan entre sí, su período de implementación debe superponerse y los miembros del equipo de evaluación que trabajan en cada herramienta deben comunicarse estrecha y regularmente sobre el progreso y las necesidades. Algunos miembros del equipo de evaluación pueden trabajar en más de una herramienta para garantizar la coordinación.

**Recuadro 3.20: Implementación de las tres herramientas de recopilación de datos**



**Recuadro 3.21: Plantilla para el cronograma del plan de evaluación**

(Consulte la Plantilla 4 en la Caja de Herramientas en línea MOWIP<sup>94</sup> para la versión descargable en formato Word)

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Notas y fechas específicas
<b>Preparación</b>													
Asegurar acceso en todos los niveles													
Revisión ética (si se requiere)													
Consultar los marcos legales relevantes sobre protección de datos, etc.													
<b>Cuestionario (FFF)</b>													
Capacitar para el FFF													
Ubicar el FFF													
Colectar material para la revisión de escritorio													
Revisión de escritorio de las preguntas “fáciles”													
Revisión de escritorio de las preguntas “medias”													
Revisión de escritorio de las preguntas “difíciles”													
Preguntas restantes para entrevistas informales													
Utilizar los datos para completar el formulario de indicador													

Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Notas y fechas específicas
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	----------------------------

### Entrevistas a personal en puestos de liderazgo y toma de decisiones

Identificar a las personas a entrevistar												
Capacitar al equipo entrevistador												
Traducir/contextualizar preguntas (si es necesario)												
Finalizar la estrategia; planificar entrevistas; buscar permisos												
Entrevistas (institución)												
Entrevistas (gobierno)												
Entrevistas (otros)												
Transcribir entrevistas												
Sacar las cuotas y analizar datos												

### Encuesta

Identificar personal de encuesta calificado												
Ubicar la encuesta												
Traducir la encuesta (si es necesario)												
Obtener la información necesaria para generar una muestra												
Agendar las visitas												
Programar el programa informático de la encuesta												
Capacitar al equipo encuestador												
Encuesta piloto												
Segunda contextualización												
Finalizar la estrategia; planificar la encuesta												
Llevar a cabo la encuesta												
Limpiar los datos												
Analizar los datos												

## Paso 5 Presupuesto

La realización de la evaluación requiere recursos económicos. La elaboración de un presupuesto durante el desarrollo del plan de evaluación brinda una descripción general de los fondos necesarios para realizar la evaluación, y cuándo se necesitarían los fondos. En el Recuadro 3.22 se presenta un ejemplo de las líneas presupuestarias que se pueden incluir.

**Recuadro 3.22: Descripción de los requisitos presupuestarios**

Línea presupuestaria	Descripción
Administración del proyecto (si se aplica)	Recursos humanos necesarios dentro de la institución o entidad que solicita la evaluación para supervisar la implementación por parte del equipo de evaluación. Esto puede incluir una persona coordinadora dentro de la institución de seguridad.
Contrato del equipo de evaluación	Honorarios de la entidad investigadora, OSC o universidad contratada que realizará la evaluación. Incluye los costos generales
Desarrollo del plan de evaluación	Taller con el equipo evaluador para desarrollar el plan de evaluación
Proceso de autorización	Tarifas de autorización ética (si corresponde), costos de transporte para asistir a reuniones de alto nivel
Contextualización	Taller con el equipo de evaluación, equipo de encuesta y representantes de instituciones de seguridad para contextualizar la encuesta (puede requerir la traducción de las preguntas estándares de la encuesta a los idiomas nacionales)
Capacitación del equipo encuestador	Capacitación para todos los encuestadores y encuestadoras antes de la implementación de la encuesta. Recomendamos hacer un presupuesto para al menos dos días.
Pagos del equipo encuestador	Pago a los encuestadores y encuestadoras que no forman parte del personal del equipo de evaluación por el número de días o el número de encuestas realizadas, incluso durante el pilotaje de la encuesta
Licencia para la encuesta	Licencia para utilizar programa informático de encuestas
Pilotaje de la encuesta	Pilotaje de encuesta durante mínimo un día completo con todo el equipo encuestador
Implementación de encuesta y entrevistas	Implementación en todo el país, según la estrategia de muestreo, y realización de entrevistas. Incluye, si es necesario, compra de material para encuestas, como tablets; compra de material para entrevistas, como dictáfonos; y costos de transporte, comidas y alojamiento para el equipo encuestador cuando se encuentra en lugares distantes de la encuesta. También puede incluir la colación de las personas entrevistadas  En caso de que la entidad de investigación seleccionada para la evaluación no tenga la capacidad para realizar la encuesta, subcontratará una empresa encuestadora
Análisis de datos y redacción de informes	(si no está incluido en el contrato del equipo de evaluación) Asistencia en la investigación, uso del programa informático estadístico, impresión, corrección de pruebas, diseño y traducción del informe final
Talleres de validación y eventos de lanzamiento	Gastos relacionados con viajes, catering y alquiler de locales para el taller de validación (1 a 2 días) y talleres de lanzamiento, incluso para el equipo de evaluación y el personal de las instituciones. Impresión de borradores de documentos e interpretación si es necesario. Materiales de comunicación  Diseño y diagramación del informe, impresión del informe final



## 3.7 ÉTICA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología MOWIP incluye herramientas de evaluación o investigación que se han desarrollado para proporcionar resultados válidos y sólidos. Como tal, realizar una evaluación MOWIP es equivalente a realizar una investigación que, como en cualquier caso, requiere seguir un protocolo ético. Algunos países pueden tener sus propios requisitos para realizar investigaciones. El equipo de evaluación debe asegurarse de seguir estos protocolos nacionales. Los países pueden tener su propio proceso de revisión ética, ya sea a través de una universidad o una división gubernamental independiente. También puede haber ciertas restricciones legales que prohíben a los países recopilar ciertos tipos de datos o realizar cierto tipo de investigación. Antes de que un país comience el proceso MOWIP, hay que asegurarse de que la investigación sea factible.

**Además de las obligaciones éticas y legales específicas del país, aquí identificamos los factores que deben tenerse en cuenta al diseñar e implementar la metodología MOWIP:**

---

### Quienes participan entienden que están participando en un proyecto de investigación

Esto generalmente implica establecer el propósito del proyecto de investigación, la evaluación en nuestro caso. Para la metodología MOWIP, les informamos que la evaluación tiene como objetivo comprender mejor las barreras y oportunidades para la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz de la ONU. Si la institución de seguridad ha solicitado que el equipo de evaluación utilice la evaluación para explorar temas adicionales, estos también deben mencionarse.

---

### Quienes participan deben tener alguna idea sobre lo que se les pide que hagan

Cuando el equipo encuestador está implementando la encuesta, se indica que se les pedirá a quienes participan que van a realizar una encuesta sobre sus experiencias en la policía/fuerzas armadas/gendarmería y operaciones de paz, y que llevará cierto tiempo. La encuesta en esta evaluación toma aproximadamente entre 60 y 90 minutos. También se podría indicar cómo se seleccionaron quienes participan y el número total de personas en el estudio.

---

### Quienes participan deben ser informados sobre los riesgos y beneficios de la investigación

En este caso, los riesgos son mínimos porque el equipo de evaluación tendrá el consentimiento del gobierno del país para entrevistar y encuestar a soldados y oficiales de fuerzas armadas/policía/gendarmería en el país. Sin embargo, algunas preguntas son delicadas y pueden desencadenar recuerdos incómodos y/o traumáticos (véase la viñeta sobre apoyo psicosocial a continuación). Además de los riesgos, se notificará a quienes participan sobre los beneficios de la evaluación. El principal beneficio de esta evaluación es que ayudará al país a mejorar la participación significativa de su personal en las operaciones de paz. El equipo encuestador destacará que no existe un aporte monetario por participación y que su participación en la encuesta de ninguna manera garantiza su participación en operaciones de paz.

---

### El equipo de evaluación debe indicar que la participación en la evaluación es voluntaria tanto para los encuestados como para los entrevistados

El proceso de selección de quienes participan debería, en teoría, ser aleatorio, por lo que el equipo encuestador puede mencionar que no hubo ninguna razón en particular por la que se eligió a quienes participan, pero también que su participación es voluntaria tanto en términos de no realizar la encuesta (o de realizar la entrevista con quien es responsable de la toma de decisiones) y de no responder a determinadas preguntas. Cada participante tiene derecho a omitir o negarse a responder cualquier pregunta. Si alguien rechaza la participación, es reemplazada por otra persona

elegida al azar. Para garantizar el carácter voluntario de la participación, el equipo de investigación debe solicitar su consentimiento verbal o escrito antes de administrar la encuesta o entrevista a cada persona. Para las entrevistas, también se necesita el consentimiento verbal o escrito para compartir las citas de quienes participan.

### **Recuadro 3.23: Ejemplo de consentimiento verbal para la encuesta**

Hola, mi nombre es [nombre de quien encuesta] y soy de [nombre del equipo de evaluación]. La organización hace [X]. Hoy estoy aquí trabajando en un proyecto llamado [X]. El propósito de esta evaluación es comprender mejor las barreras y oportunidades para la participación significativa del personal en las operaciones de paz de la ONU. Es para comprender mejor lo que [insertar país] está haciendo bien con respecto a las contribuciones a las operaciones de paz. Las recomendaciones de este estudio irán a [X]. Le pedimos que realice una encuesta sobre sus experiencias en las fuerzas armadas/policía/gendarmería. La encuesta debería tomar aproximadamente de 60 a 90 minutos. Contamos con el permiso del alto mando de [insertar país] para realizar esta encuesta. Sin embargo, su participación es completamente voluntaria y puede detener la encuesta en cualquier momento. Su supervisor/a no sabrá si decide participar o no, si se niega a responder preguntas específicas o si detiene la encuesta. No habrá compensación por su participación y no anticipamos ningún riesgo. Sin embargo, algunas de las preguntas pueden desencadenar recuerdos incómodos o traumáticos. Le proporcionaremos una lista de servicios de asesoramiento psicosocial gratuitos y confidenciales en caso de que experimente alguna molestia. Usted está en este proceso a través de una selección aleatoria y es una de las X personas seleccionadas en la [insertar institución de seguridad]. Sus respuestas son completamente confidenciales y nadie podrá rastrearlas hasta usted, ni siquiera sus superiores. Solo X tendrá acceso a los datos y los datos se almacenarán en X. También tiene derecho a no responder a ninguna pregunta o finalizar la participación en cualquier momento. ¿Acepta ser parte de este estudio?

*Nota: Este es un formulario de consentimiento verbal muy estilizado. Se anima al equipo de evaluación a contextualizar el lenguaje en el formulario de consentimiento verbal para que coincida con el entorno y los coloquialismos locales.*

Proporcionamos una plantilla similar para los formularios de consentimiento para entrevistas como la Plantilla 12 en la Caja de Herramientas en línea MOWIP<sup>95</sup>. El consentimiento de la encuesta es verbal para no tener un registro escrito de quienes responden; sin embargo, el formulario de consentimiento para la entrevista está escrito de manera que quede constancia del tipo de permiso otorgado por quien responde. Por ejemplo, cuando el equipo de evaluación está escribiendo los informes, pueden consultar el formulario de consentimiento para ver si tienen permiso para usar citas directas y/o si pueden hacer referencia directamente a quien responde.

---

### **El equipo de evaluación debe informar a quienes responden que sus respuestas a las preguntas de la encuesta son anónimas y confidenciales**

En otras palabras, nadie podrá identificar a quienes responden basándose en las respuestas que proporcionen. El equipo encuestador no está recolectando ninguna información que pueda identificarles en los datos; no se recopilan nombres, números de teléfono, etc. Para las entrevistas a personal en puestos de liderazgo y toma de decisiones, es importante que quienes responden sepan que la investigación recogerá información de identificación, pero que en toda la información de identificación se anulará cuando se compile el informe.

### Recuadro 3.24: Definiciones de datos anónimos, confidenciales y desidentificados<sup>96</sup>

Los datos anónimos se recopilan de manera que nadie en ningún momento pueda determinar la identidad del sujeto, ni siquiera quien investiga. No existen vínculos entre los datos y la persona individual. A los datos anónimos se les quita la información de identificación personal (por ejemplo, nombres y números de estudiantes).

Los datos confidenciales no implican que los datos sean anónimos. Por ejemplo, las encuestas recopiladas en un entorno cara a cara generalmente se etiquetan como confidenciales. Esto significa que la información compartida por quienes participan en un estudio de investigación permanecerá protegida contra la divulgación fuera del entorno de la investigación. El equipo investigador se compromete a recopilar, almacenar y compartir datos de la investigación de manera que la información obtenida sobre quien participa esté protegida y no se divulgue indebidamente.

Los datos desidentificados evitan que la identidad de una persona se relacione con sus respuestas. Esto significa que todos los identificadores se han eliminado del conjunto de datos, aunque los identificadores todavía pueden existir en un archivo separado. Por ejemplo, el conjunto de datos se desidentifica y la nómina maestra que contiene nombres y códigos desidentificados se almacena en una ubicación diferente que no es fácilmente accesible para quien investiga o cualquier otra persona.

#### El equipo de evaluación debe propiciar el apoyo psicosocial para las personas encuestadas

Algunas preguntas de la encuesta pueden provocar reacciones negativas en quienes responden. El equipo de evaluación debe asegurarse de que se proporcionen detalles de una persona consejera de guardia durante la implementación o una lista de servicios de apoyo psicosocial complementarios. Para garantizar la confidencialidad, la lista debe compartirse con todos quienes responden al comienzo de cada encuesta, en lugar de hacerlo a pedido; el equipo encuestador no debe saber si quienes responden tienen la intención de acceder al servicio de asesoramiento. A veces, si es difícil encontrar proveedores externos de servicios psicosociales gratuitos, es posible que el equipo de evaluación desee mantener conversaciones con la institución de seguridad para garantizar el acceso gratuito y confidencial a los servicios de apoyo psicosocial internos de la institución de seguridad. Las organizaciones o los mecanismos de coordinación de VBG, generalmente coordinados por el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), pueden proporcionar una lista actualizada de proveedores de servicios psicosociales gratuitos en el país. Idealmente, estas personas consejeras deben ser locales y estar capacitadas en VBG, trauma y estrés postraumático. Si hay otras formas culturalmente apropiadas de brindar apoyo, se debe realizar una lluvia de ideas y utilizarlas.

#### El equipo de evaluación debe proporcionar información sobre el almacenamiento de datos

Por ejemplo, el equipo de evaluación debe tener una manera de garantizar que los datos, incluidos los formularios y notas originales de recopilación de datos, se almacenen en un lugar seguro, como en un archivo protegido con contraseña en una computadora y/o en una caja de seguridad, para garantizar que ninguna persona pueda acceder física o digitalmente a ellos. Además, el equipo de evaluación debe elaborar un plan de almacenamiento de datos a largo plazo antes de comenzar la investigación en el que se detalle quién guardará los datos, dónde y durante cuánto tiempo. Esto implica encontrar un sitio seguro para alojar los datos, de modo que solo el equipo de evaluación pueda acceder a ellos, a menos que los datos se eliminen por completo. El equipo de evaluación podría compartir los datos de la encuesta con la institución de seguridad después de que se hayan desidentificado, pero no se recomienda compartir los datos sin procesar con la institución de seguridad en caso de que se puedan utilizar para tratar injustamente a quienes participaron en la evaluación. Para anular la identificación de los datos de la encuesta, el equipo de investigación

debe eliminar algunas variables antes de compartir los datos, incluidos el rango, la unidad, el departamento y la ubicación geográfica.

El equipo investigador también debe considerar si se pudieran utilizar otras variables para identificar a quienes responden la encuesta según el contexto del país, como la etnia/tribu, la religión y el lugar de nacimiento. El equipo de evaluación debe considerar cuidadosamente cualquier otra forma en la que el alto mando pueda rastrear las respuestas de los subordinados, ya sea durante la encuesta en sí o utilizando los datos desidentificados si estos se comparten. Todo el material de la entrevista debe destruirse después del lanzamiento de los informes, a menos que el equipo de evaluación tenga permiso para usarlo en investigaciones futuras.

---

### **El equipo de evaluación debe proporcionar información sobre el almacenamiento de datos**

Los miembros del equipo de evaluación y las personas encuestadoras recopilarán datos confidenciales. Quienes encuestan y otros miembros del equipo de evaluación deben comprometerse a no discutir con otras personas nada de lo que se enteren o escuchen como parte de la encuesta. Si es posible, los miembros del equipo de evaluación y el equipo encuestador deben firmar un acuerdo de confidencialidad. El programa informático de la encuesta debe eliminar automáticamente del dispositivo cualquier información recopilada durante la encuesta y no se debe permitir que quienes encuestan accedan a las encuestas completadas una vez que hayan terminado. Cuando sea posible, el equipo encuestador debe reflejar las características de las personas a las que entrevistará, incluido su género, raza/etnia, religión e idioma para ayudar a garantizar que los encuestados se sientan cómodos. Además, el equipo de evaluación debe reflexionar sobre sus propios prejuicios y expectativas sociales, y asegurarse de que no sesguen involuntariamente a quien encuestan.

Aunque es muy poco probable, es posible que quienes investigan escuchen sobre actividades delictivas, ilícitas o ilegales. Como tal, el equipo de evaluación debe acordar un procedimiento apropiado, de acuerdo con la legislación nacional, si sus miembros son testigos o se enteran de tales actividades.

Las preguntas de la encuesta se encuentran en la Caja de Herramientas en línea MOWIP<sup>97</sup>.

# 04

---

## Análisis de los datos

# Análisis de los datos

Esta sección está diseñada para ser utilizada por el equipo de evaluación encargado de analizar los datos recopilados. Para comprender completamente el método de análisis de datos, es necesario poseer ciertos conocimientos en métodos estadísticos. Al leer esta sección de análisis de datos, un equipo de evaluación debería poder determinar si tienen las habilidades necesarias para realizar el análisis de datos o si necesitan apoyo externo de una consultoría o de otra institución (consulte el Explicador 1 de MOWIP para obtener detalles sobre cuándo el laboratorio de Cornell puede desempeñar esta función).

La realización del análisis de datos requiere que el equipo de evaluación o el consorcio sea capaz de:

- acceder y utilizar plataformas de análisis de datos como (pero no limitado a) STATA, R o SPSS;
- generar estadísticas como pruebas t simples y análisis de regresión;
- aprovechar la experiencia en temas de género y la familiaridad con el contexto institucional para:
  - determinar cómo se clasifican los indicadores
  - convertir los resultados del FFF en un informe narrativo;
- realizar un análisis de contenido en las transcripciones de la entrevista y extraer citas y temas para completar la plantilla de análisis de la entrevista;
- recopilar datos limpios a través de la encuesta;
- escribir/editar código de análisis para proporcionar estadísticas descriptivas para cada pregunta de la encuesta, y
- crear puntuaciones y escalas a partir de los datos recopilados mediante el formulario de indicador MOWIP.

## 4.1 PREPARACIÓN DE LOS DATOS

En los capítulos anteriores destacamos tres herramientas de recopilación de datos utilizadas para examinar las diez áreas temáticas en cada país:

- FFF o Cuestionario
- Entrevistas a personal en puestos de liderazgo y toma de decisiones
- Encuesta

Estas tres herramientas nos permiten completar el Formulario de Indicadores y desarrollar diferentes tipos de puntajes para cada área temática de cada país. A continuación, proporcionamos pautas sobre cómo analizar los datos recopilados con cada herramienta, cómo completar el formulario de indicadores y cómo derivar los puntajes.

### 4.1.1 Cuestionario (FFF)

El FFF proporciona una amplia gama de información sobre la cantidad de personal, las políticas institucionales, los programas y las prácticas de un país. Esta información se utiliza para completar el formulario de indicador MOWIP.

El primer paso es que el equipo de evaluación complete el formulario de indicador MOWIP utilizando datos del FFF. El documento Clave del Indicador MOWIP (consulte el Recuadro 4.1 a continuación y la Plantilla 9 en la Caja de Herramientas MOWIP en línea) proporciona las preguntas del FFF correspondientes para cada uno de los indicadores que requieren datos del FFF. Si faltan datos en el FFF o no hay suficientes detalles para completar el Formulario de indicador, entonces el equipo de evaluación debe trabajar con la institución de seguridad para encontrar una respuesta al indicador.

**Indicadores MOWIP:** Conjunto de indicadores para cada área temática, que se utilizan para desarrollar puntajes

**Formulario de Indicador de MOWIP:** Plantilla que proporciona los indicadores para cada área temática (Plantilla 8 en la Caja de herramientas MOWIP)

**Clave del Indicador MOWIP:** Plantilla que proporciona el número de pregunta FFF y las preguntas de la encuesta que corresponden a cada indicador (Plantilla 9 en la Caja de herramientas MOWIP)

El siguiente paso es usar las preguntas FFF para escribir una narrativa que corresponda a cada uno de los indicadores para cada área temática. Estos párrafos deben incluir tantos detalles como sea posible del FFF porque cuanto más contexto haya para un indicador en particular, más fácil será hacer recomendaciones. Si no hay datos suficientes para describir cada indicador en detalle (2 a 3 frases), entonces se puede realizar un seguimiento con la institución de seguridad para recopilar los datos faltantes. Se pueden ver ejemplos de estos párrafos en todos los informes MOWIP publicados; los enlaces se incluyen en línea en la Caja de Herramientas MOWIP<sup>98</sup>.

#### Recuadro 4.1: Ejemplo de tecla indicadora MOWIP

(Consulte la Plantilla 9 en la Caja de Herramientas MOWIP<sup>99</sup> para obtener una versión en formato Word. Tenga en cuenta que la Plantilla 9 puede diferir ligeramente de este ejemplo)

### ÁREA TEMÁTICA 1 Población elegible

Indicador	Fuente	Pregunta(s) de la encuesta	Número de pregunta del FFF
¿Despliega el país unidades e individuos?	Ambos	<p>Seleccione todas las formas en las que ha podido desplegarse en una operación de paz de la ONU:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Fui seleccionado/a por superiores sin postularme (para ser observador/a militar/UNPOL)</li> <li><input type="checkbox"/> Solicité voluntariamente (para ser observador/a militar/UNPOL)</li> <li><input type="checkbox"/> Yo era parte de un batallón /unidad de policía constituida desplegado/a en una operación de paz de la ONU</li> <li><input type="checkbox"/> Me uní a un batallón/unidad de policía constituida del que no formaba parte anteriormente para ser desplegado/a en una operación de paz de la ONU</li> <li><input type="checkbox"/> Me uní a un nuevo batallón/unidad de policía constituida que se creó para desplegarse en una operación de paz de la ONU</li> <li><input type="checkbox"/> Fui nominado/a por funcionarios/as del gobierno (adscripción)</li> <li><input type="checkbox"/> Serví como consultor/a independiente/en adscripción</li> <li><input type="checkbox"/> No aplicable</li> <li><input type="checkbox"/> Otro</li> </ul>	<p><b>1.1:</b> ¿Despliega su país unidades de policía constituidas en operaciones de paz de la ONU?</p> <p>¿Despliega su país oficiales individuales de la UNPOL en operaciones de paz?</p> <p>¿Envía su país policías adscrito a puestos profesionales en el terreno para que formen parte de las operaciones de paz de la ONU?</p>
¿Tienen las mujeres la misma probabilidad de ser desplegadas que los hombres?	Ambos	<p>¿Alguna vez ha sido enviado/a una operación de paz de la ONU?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Sí</li> <li><input type="checkbox"/> No</li> </ul>	<p><b>1.2:</b> ¿Cuántas mujeres fueron enviadas a las operaciones de paz de la ONU el año pasado?</p> <p>¿Cuántos hombres fueron enviados a las operaciones de paz de la ONU el año pasado?</p>
¿Es el porcentaje total de mujeres en la institución del 30% o más?	FFF		<p><b>1.3:</b> What is the total number of women in the police force? What is the total number of personnel in the police force?</p>
¿Tienen más del 15% de las mujeres de la institución un rango medio o superior?	Ambos	¿Cuál es su rango?	<p><b>1.4:</b> ¿Qué porcentaje de mujeres en la fuerza policial tiene un rango medio o superior?</p>

98 [www.dcaf.ch/mowip](http://www.dcaf.ch/mowip)

99 ídem.

#### 4.1.2 Entrevistas a personal en puestos de liderazgo y toma de decisiones

La segunda herramienta consiste en las entrevistas a personal en puestos de liderazgo y toma de decisiones. Los datos de las entrevistas a personal en puestos de liderazgo y toma de decisiones son importantes para determinar la voluntad política, así como el contexto y la viabilidad de realizar cambios en un país en particular. La manera de analizar estos datos es utilizar las transcripciones.

El equipo de evaluación debe transcribir todas las entrevistas de las grabaciones de audio y luego debe leer las transcripciones, buscando temas clave que surjan para cada área temático:

- cómo y por qué se toman las decisiones sobre las operaciones de paz;
- en qué medida cada una de las áreas temáticas constituye una barrera;
- mejores prácticas y oportunidades de cada área temática, y
- cómo comprender en profundidad cualquier concepto o sistema particular que se haya mencionado en el FFF.

Esta información se utilizará para evaluar la viabilidad de cualquier cambio potencial (consulte la Sección 4.4).

#### Recuadro 4.2: Ejemplo de citas extraídas de entrevistas para completar indicadores

Área temática	Número del indicador	Cita/Descripción
1		"Muchos roles solo se abrieron a las mujeres hace unos años, por lo que pasará mucho tiempo antes de que más mujeres puedan desplegarse".
1		"Los roles de combate no están abiertos a las mujeres, por lo que la mayoría de los que se despliegan están en funciones médicas o de cocina. Incluso en esos casos, las plazas son limitadas".
1		"Tuve suerte; me ascendieron al principio de mi carrera, pero después de tres implementaciones, dejé de postularme. Estaba exhausta, extrañaba a mi familia y me di cuenta de que me estaba perdiendo promociones. Las mujeres tenían una gran demanda ya que éramos muy pocas".
2		"La información sobre oportunidades de operaciones de paz se publica en tableros de anuncios públicos y se distribuye por correo electrónico".
2		"Los avisos animan específicamente a las mujeres a postularse".
2		"Los tribunales de selección deben tener mujeres representadas en ellos".
3		"En ese momento, las mujeres no podían ingresar a la academia militar, por lo que los hombres tienen una ventaja de tres años. Tenemos las habilidades para implementar, pero no quedan suficientes vacantes para que todas podamos ser promovidas".
4		"Hacer malabarismos entre el trabajo y la familia puede ser difícil, pero la mayoría de las familias encontrarán la manera de que las mujeres se movilicen. Es un honor y una buena fuente de ingresos".
5		"Las instalaciones son básicas, pero el personal del ejército no espera nada más".
6		"Claro, siempre hay algunos idiotas en misión, pero esa no es una razón para no desplegarse. Estamos acostumbradas".
7		"Tienes que decidir si vas a ser una pacificadora o una mayor. La mayoría de las mujeres descubren que el barco ha zarpado cuando regresan de la misión".
8		"Todos los líderes participaron en la elaboración del PAN y, a menudo, hablan de mujeres, paz y seguridad".
9		"Había muchas mujeres cuando nos desplegamos, pero no importa cuánto nos quejáramos, siempre teníamos que hacer el mismo trabajo".
10		"En la misión, no eres mujer ni hombre. Eres un equipo".



El equipo de evaluación debe registrar qué áreas temáticas se mencionan en la transcripción, extraer las citas y los temas clave para ellos y luego asociarlos con los indicadores relevantes. Las citas/descripciones que se han extraído de las entrevistas (consulte el Recuadro 4.2 para ver ejemplos hipotéticos) deben agregarse a las narrativas que ha escrito el equipo de evaluación para cada área temática (consulte la Caja de herramientas en línea de MOWIP para obtener enlaces a ejemplos en informes de MOWIP publicados). El equipo de evaluación debe agregar tantas citas a cada área temática como corresponda. Las citas solo se pueden agregar como citas directas si se ha dado el consentimiento (formularios de consentimiento de la entrevista) para que los datos se compartan. De lo contrario, el equipo de evaluación puede generalizar el contenido de la cita. Por ejemplo, para la primera cita en el recuadro 4.2, el equipo podría escribir: “Según una entrevista clave para quienes toman decisiones, los roles para las mujeres solo se abrieron hace poco tiempo, lo que significa que las mujeres no pueden desplegarse de inmediato”.

La evaluación también debe hacer un seguimiento de cuántas personas entrevistadas mencionaron las áreas temáticas como barreras para la participación significativa de las mujeres, y qué áreas temáticas consideró cada entrevistada como las tres principales barreras para la participación significativa de las mujeres. El recuadro 4.3 muestra un esquema de la Plantilla 7 (Análisis de entrevista), que se puede encontrar en línea en la Caja de Herramientas MOWIP<sup>100</sup> (tenga en cuenta que los nombres de la muestra son ficticios). La plantilla registra las áreas problemáticas que cada persona tomadora de decisiones clave cree que son las tres barreras más importantes. Por ejemplo, la hipotética responsable de la toma de decisiones “Isabel Herrera” creía que “Selección para el despliegue” era el área temática número uno, “Población elegible” era la segunda área temática más importante y “Consideraciones al núcleo doméstico” era la tercera área temática más importante.

Las áreas temáticas que las principales personas responsables de la toma de decisiones ven como barreras a la participación de las mujeres indican áreas en las que podría haber voluntad política para realizar cambios. Por lo tanto, la metodología MOWIP puede medir los desajustes entre las áreas que destacan quienes toman decisiones clave y las realidades sobre el terreno. El Recuadro 4.3 muestra que las principales personas responsables de la toma de decisiones vieron el “Población elegible” como la principal barrera para la participación significativa de las mujeres, seguido de los “Criterios de despliegue” y “Consideraciones al núcleo doméstico”. Por lo tanto, debido a que estas personas tomadoras de decisiones clave ven estas áreas temáticas como barreras, pueden estar más dispuestas a apoyar iniciativas que caen dentro de estas áreas temáticas en particular.

#### Recuadro 4.3: Ejemplo de plantilla completa para el análisis de entrevistas

(consulte la Plantilla 7 en la caja de herramientas de MOWIP para la versión en formato Word)

Entrevista a personal en puestos de liderazgo y toma de decisiones Nombre/Código	Áreas temáticas que contienen las tres barreras principales		
	#1	#2	#3
Isabel Herrera	3	1	4
Tony Morrison	4	6	1
Jennifer Torres	1	2	3
Jane Betts	3	1	7
Arnold Palmer	1	3	8
Cesi Thompson	1	2	7
Entrevista 1A	1	2	4
Entrevista 1B	1	5	5
Entrevista 1C	2	3	4
Entrevista 2A	1	4	4
<b>Más común</b>	1	2	4

Las entrevistadas 1A, 1B, 1C y 2A no quisieron ser nombradas. Por lo tanto, se utilizan sus nombres en clave. Los países pueden idear su propia forma de crear nombres en clave para las personas entrevistadas. En este ejemplo hipotético, los números corresponden al gobierno civil (1) o al ejército/policía (2), y las letras (A, B, C) corresponden a las fechas de las entrevistas.

## 4.1.3 Encuesta

La encuesta requiere el mayor esfuerzo y experiencia técnica para su análisis.

### 4.1.3.i Limpieza de datos

El primer paso para preparar los datos para el análisis es limpiarlos. El equipo de evaluación debe limpiar los datos utilizando plataformas de análisis de datos como STATA, R o SPSS. Dichos cambios pueden incluir preparar los datos para que la variable tenga el formato correcto para el análisis, convertir texto en números y contraer columnas en variables específicas. Por ejemplo, las respuestas a las preguntas que son dicotómicas deben estar en formato “0” y “1” y no deben mantenerse como “Sí” o “No”.

El tipo de limpieza de datos que se requerirá depende del software de levantamiento utilizado y cómo este formatea los datos. Por ejemplo, los datos de muestra del Recuadro 4.4 son un método de formateo usado por el software de encuestas iSurvey. En este conjunto de datos, cada fila son las respuestas de un individuo encuestado y cada columna representa una posible respuesta a la encuesta.

Por ejemplo, la persona encuestada en la fila 5 dijo “No” a una pregunta sobre si alguna vez se le había enviado a una operación de paz regional. Su respuesta está impresa en la segunda columna del conjunto de datos. Cuando los datos se formatean de esta manera, el primer paso es crear una columna para cada pregunta, en lugar de una columna para cada posible opción de pregunta-respuesta. En otras palabras, queremos una columna (en lugar de cuatro columnas) que contenga todas las respuestas “Sí”, “No”, “No sé” y “Me niego a responder” a la pregunta sobre si la persona encuestada se ha desplegado en una operación de paz regional. Esto se puede hacer fusionando las columnas mediante una plataforma de análisis de datos como R o STATA. Esto deberá realizarse para todas las columnas del conjunto de datos.

A continuación, para realizar un análisis estadístico, la mayoría de las respuestas de la encuesta deberán recodificarse desde la forma de caracteres (las palabras reales de las respuestas) a una codificación numérica. Por ejemplo, en la muestra del Recuadro 4.5, “Sí” se codifica como “1” y “No” se codifica como “0”. De manera similar, para las preguntas que preguntan a las personas encuestadas qué tan de acuerdo están con una afirmación, las respuestas se codifican de la siguiente manera: “Totalmente en desacuerdo” es “0”, “En desacuerdo” es “1”, “Neutral” es “2”, “De acuerdo” es “3” y “Muy de acuerdo” es “4”. El “No sé” se registra como “98” y el “Me niego a responder” se codifica como “99”. Las preguntas a las que no se responda deben codificarse como “NA”. Además, el equipo de análisis de datos debe asegurarse de que todas las variables dicotómicas se hayan codificado correctamente como “1” si el encuestado da una respuesta afirmativa y “0” si una respuesta negativa. Por último, es útil que todas las variables reciban nombres cortos y claros.

**Recuadro 4.4: Ejemplo de datos brutos de encuestas**

1	Q43 despliegue regional				Q43 despliegue pacificador		Q381 presencia pacificadora femenina.						
2	Sí	No	No sé	Me niego a responder	Sí	No	Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	Acuerdo	Fuertemente de acuerdo	No sé	Me niego a responder
3	Sí				Sí					Acuerdo			
4	Sí				Sí			En desacuerdo					
5		No				No					Fuertemente de acuerdo		
6		No			Sí				Neutral				
7	Sí					No		En desacuerdo					
8		No			Sí			En desacuerdo					
9	Sí			98	Sí					Acuerdo			
10		No			Sí							No sé	
11		No				No					Fuertemente de acuerdo		
12		No				No	Fuertemente en desacuerdo						
13		No				No				Acuerdo			
14	Sí				Sí					Acuerdo			
15		No				No			Neutral				
16		No			Sí					Acuerdo			
17	Sí				Sí					Acuerdo			
18		No			Sí			En desacuerdo					
19		No			Sí				Neutral				
20		No				No			Neutral		Fuertemente de acuerdo		
21	Sí				Sí			En desacuerdo					
22		No				No				Acuerdo			
23		No				No			Neutral				

**Recuadro 4.5: Ejemplo de datos limpios de encuestas**

1	Despliegue regional	Despliegue ONU	Presencia de mujeres en fuerzas de paz mejorada
2	1	1	3
3	1	1	1
4	0	0	4
5	0	1	2
6	1	0	1
7	0	1	1
8	1	1	3
9	0	1	na
10	0	0	4
11	0	0	0
12	0	0	3
13	1	1	3
14	0	0	2
15	0	1	3
16	1	1	3
17	0	1	1
18	0	1	2
19	0	0	2
20	1	1	1
21	0	0	3
22	0	0	2
23	1	1	3

#### 4.1.3.ii Estadística descriptiva/análisis de regresión

El siguiente paso es escribir un código de análisis para proporcionar estadísticas descriptivas para cada pregunta. Esto significa crear una hoja de cálculo con cada pregunta y respuesta y calcular las proporciones de encuestados/as que respondieron a cada pregunta de una manera determinada.

En el Recuadro 4.6 proporcionamos un ejemplo de cómo podría verse esto. La primera columna enumera el texto de la pregunta y la segunda columna da cada opción de respuesta posible. La tercera columna es para las proporciones de todo el personal que seleccionó cada respuesta. Las siguientes dos columnas enumeran las proporciones de hombres y mujeres que seleccionaron cada respuesta. También incluimos columnas para las proporciones de personal desplegado y no desplegado que respondió en cada sentido.

En el ejemplo hipotético del Recuadro 4.6, el 14% de la muestra total de personas encuestadas se enteró de su incorporación a la policía a través de familiares. Entre los hombres, el 15% escuchó hablar de la policía a través de familiares, en comparación con el 14% de las mujeres. Entre el personal desplegado (tanto hombres como mujeres), casi el 14% se enteró de unirse a la policía por familiares, en comparación con el 16% de las personas que nunca se habían desplegado.

Luego, realizamos una prueba t simple para ver si hay diferencias estadísticamente significativas entre los hombres y mujeres encuestados y el personal desplegado y no desplegado encuestado.<sup>101</sup> Destacamos cualquier diferencia estadísticamente significativa y notamos la dirección (positivo = más mujeres/personal desplegado respondieron de esta manera y negativo = menos mujeres/personal desplegado respondieron de esta manera).

101 Note que \* significa un valor p de <0.1, \*\* significa un valor p de <0.05, y \*\*\* significa un valor p de <0.01.

**Recuadro 4.6: Captura de pantalla de la hoja de cálculo de análisis de muestras<sup>102</sup>**

Pregunta	Respuestas	Total porcentaje de respuesta	% respuestas hombres	% respuestas mujeres	Test t (género)	Regresión (género)	Significancia de regresión	% respuestas desplegados	% respuestas no desplegados	Test t (despliegue)	Regresión (despliegue)	Significancia de regresión	Regresión (interacción)	Significancia
Cómo se enteró de enlistarse en la policía? (escoja todo lo que aplique)	Familia	0.142	0.154	0.141				0.139	0.162					
	Amistades	0.204	0.292	0.19	neg	neg	*	0.28	0.144	neg	neg	**	neg	*
	Prensa	0.24	0.442	0.104	neg	neg	***	0.044	0.444	pos	pos	***	neg	**
	TV	0.022	0.011	0.004				0.021	0.024					
	Radio	0.024	0.048	0.004	neg	neg	*	0.034	0.018	neg	neg	*		
	Redes sociales	0.059	0.08	0.044				0.142	0.02	neg	neg	***		
	Escuela/profesor	0.028	0.024	0.035				0.024	0.032					
	Mentor	0.024	0.011	0.022				0.034	0.018	neg	neg	*	pos	*
	Mujer	0.001	0	0.004				0.004	0					
	Reclutador hombre	0.001	0.005	0				0.004	0					
Yo investigué para saber cómo enlistarse	0.044	0.094	0.049	neg	neg	**	0.032	0.024						

Fuente en negrita: el test t es significativo a nivel .10 o menos \* valor  $p < 0.1$ , \*\* valor  $p < 0.05$ , \*\*\* valor  $p < 0.01$

El test t simple no nos permite tener en cuenta otras variables de confusión que afectan las respuestas. Por ejemplo, las mujeres también pueden tener un rango más bajo, lo que hace que sea difícil saber si las diferencias significativas entre las respuestas de hombres y mujeres se deben a su género o su rango. Como tal, también realizamos análisis de regresión para garantizar que la significación estadística sea sólida. Dependiendo de la variable dependiente (la pregunta de la encuesta), utilizamos diferentes modelos:

- Variable dependiente dicotómica (si la variable tiene solo dos respuestas [es decir, “sí” o “no”, “recibió una radio” o “no recibió una radio”, etc.]): modelo de regresión logística
- Continuo (si la variable fuera una escala): modelo de regresión lineal
- Variable ordinal (si los números están ordenados de forma lineal [es decir, muy de acuerdo, de acuerdo, neutral, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo]): modelo de regresión logística ordenada

Luego, hacemos una regresión de un conjunto de variables estándar independientes y de control: sexo, desplegado/no desplegado, rango alto/rango bajo, urbano/rural, rama (solo fuerzas armadas) y edad. El modelo también podría incluir la raza/etnia o cualquier otra variable que el equipo de evaluación crea que es importante incluir. Sin embargo, el equipo de evaluación no debe incluir variables que estén altamente correlacionadas entre sí. Si la edad y el rango están altamente correlacionados, por ejemplo, es mejor incluir solo una de esas variables en el análisis de regresión. El equipo de evaluación también debe tener cuidado de no incluir demasiadas variables de control, especialmente si están en posesión de menos del número mínimo sugerido de encuestas (380).

A continuación, incluimos lo que se llama un término de interacción entre sexo y desplegado (sexo x desplegado). Esto nos permite ver si el despliegue tiene un efecto condicional sobre el sexo de alguien y la pregunta de interés particular de la encuesta. Si la variable femenina es significativa, sabemos que las mujeres afectan la pregunta de interés de la encuesta (respuesta de la variable dependiente). Si el término de interacción (variable femenina y desplegado) es significativo, sabemos que el despliegue afecta el grado en que ser mujer afecta el resultado de interés. En otras palabras, el término de interacción y el término femenino nos dirán si las mujeres, o las mujeres desplegadas, tienen más o menos probabilidades de responder de cierta manera manteniendo constantes otros posibles factores que pueden influir en sus respuestas (como la edad o el rango).

A veces es posible que, si bien el test encontrará una diferencia estadísticamente significativa entre las respuestas de hombres y mujeres para una pregunta de encuesta en particular, el modelo estadístico no encuentre una relación o incluso encuentre una relación inversa. Esto se debe a que el test t simple no tiene en cuenta las variables de confusión (como edad, rango, etc.). Para

cada pregunta de la hoja de cálculo, marcamos un asterisco para determinar si hay un resultado estadísticamente significativo para las mujeres, el personal desplegado, y las mujeres desplegadas en el modelo de regresión (\* para significancia al nivel 0.1, \*\* al nivel 0.05 y \*\*\* en el nivel 0.01). Tenga en cuenta que este tipo de análisis de regresión solo es posible con un gran número de encuestas. Si N (el número de encuestas) no es lo suficientemente grande, entonces confiamos principalmente en el test t simple, reconociendo que puede haber factores de confusión que no se han tomado en consideración.

El equipo de evaluación debe realizar este análisis descriptivo y de regresión para todas las variables enumeradas en el Formulario de indicador. Proporcionamos una plantilla que puede completar el equipo de evaluación (consulte la Plantilla 14 en la Caja de Herramientas en línea de MOWIP<sup>103</sup>), información que debe usar para completar el Formulario de indicador de MOWIP. La Clave del Indicador MOWIP proporciona las preguntas de la encuesta que corresponden a cada indicador.

El equipo de evaluación también debe incluir el análisis de la encuesta en la descripción de cada indicador en el informe. Deben proporcionarse estadísticas descriptivas que combinen las respuestas de hombres y mujeres, así como las respuestas desagregadas por sexo. Luego debe indicarse si la diferencia fue estadísticamente significativa o no según el test t o el análisis de regresión. Además, si las mujeres desplegadas tienen una experiencia diferente a la de las mujeres que no lo han hecho (si el término de interacción es significativo), esto también debe indicarse.

#### 4.1.4 Datos faltantes

DDurante el curso del proceso MOWIP, es posible que los equipos de evaluación no puedan conseguir todos los datos mencionados en la metodología. Es posible que no tengan acceso a la información sobre algunas preguntas del FFF o que no tengan permiso para hacer algunas de las preguntas de la encuesta. Como se mencionó anteriormente, en la medida de lo posible el equipo de evaluación debe realizar una búsqueda exhaustiva de las fuentes existentes para responder a las preguntas de FFF que faltan.

Para las preguntas de la encuesta que faltan, el equipo de evaluación debe ser transparente. En algunos casos, las preguntas que se consideran demasiado sensibles para un país, como las preguntas sobre el acoso o las relaciones sexuales, indican que los temas en sí mismos son tabú. Esto significa que un área temática en particular, por ejemplo, en el área temática 10 si el país no desea proporcionar información sobre el acoso sexual, es una barrera para la participación significativa de las mujeres, precisamente porque la institución de seguridad no está dispuesta a tener una conversación sobre el tema. Por lo tanto, en algunos casos, los datos faltantes brindan al equipo de evaluación información sobre lo que puede ser una barrera en el contexto de un país.

En otras ocasiones, los países pueden solicitar la eliminación de las preguntas de la encuesta porque son sensibles por razones de seguridad nacional. En tales casos, el equipo de evaluación debe tratar de trabajar con la institución de seguridad para generar preguntas alternativas que de todas maneras midan la información que la pregunta original debía capturar. Cuando esto no es posible, el equipo de evaluación no incluye las preguntas de la encuesta como parte del Formulario de indicadores y el puntaje posterior. Sin embargo, si se elimina un número significativo de preguntas (más del 20% de las preguntas que corresponden a cada área temática), el equipo de evaluación debe mencionar que esto limita su análisis de algunas áreas temáticas en el informe.

## 4.2 CREACIÓN DE PUNTUACIONES Y ESCALAS: EL FORMULARIO DE INDICADOR MOWIP

La información sobre el análisis básico mencionado en las secciones anteriores no proporciona instrucciones sobre cómo completar el Formulario de Indicador MOWIP y cómo derivar puntajes para cada área temática en los países. En esta sección, proporcionamos pautas sobre cómo usar las herramientas de recopilación de datos para completar el Formulario de Indicador MOWIP y crear los siguientes puntajes:

**PUNTAJE DE BRECHA DE IMPLEMENTACIÓN:** indica el grado en que hay una brecha entre las políticas, las prácticas y los programas, y las experiencias del personal con respecto a esas políticas, prácticas y programas.

**PUNTAJE DE BARRERA:** indica hasta qué punto el área temática es una barrera para hombres y mujeres.

**PUNTAJE DE BARRERA INSTITUCIONAL A LAS MUJERES:** indica la medida en que el área temática afecta o afecta desproporcionadamente a las mujeres.

**PUNTAJE DE BRECHA DE EXPERIENCIA DE LAS MUJERES:** indica hasta qué punto esta área temática es experimentada como una barrera con más frecuencia o con más fuerza por parte de las mujeres que de los hombres.

Los cuatro puntajes miden diferentes dimensiones de lo que constituye una barrera. El Puntaje de Barrera mide el grado en que un área temática es una barrera para la participación significativa de hombres y mujeres. Pero para comprender si un área temática afecta a las mujeres, es importante comprender si determinados indicadores afectan de manera desproporcionada a las mujeres y qué tan bien se está desempeñando el país específicamente en esos indicadores (Puntaje de Barrera Institucional para las Mujeres). Además, las experiencias reales del personal pueden no coincidir con las políticas, programas y prácticas establecidos. Por lo tanto, también es importante medir si las experiencias coinciden con lo que está escrito (Puntaje de Brecha de Implementación) y si las mujeres experimentan el problema de diferentes maneras que los hombres (Puntaje de Brecha de Experiencia de las Mujeres).

El Formulario de Indicador MOWIP se utiliza para crear los cuatro puntajes. En el Recuadro 4.10 se muestra un ejemplo del formulario llenado, y el formulario completo está disponible en línea como Plantilla 8 en la Caja de Herramientas MOWIP.<sup>104</sup> El Formulario de Indicador MOWIP se desarrolló basado en investigaciones académicas sobre operaciones de paz, comentarios de expertos/as y en la implementación del proceso en los países piloto. Incluye una serie de indicadores para medir cada área temática que se deriva del FFF, la encuesta o ambos. Aquí proporcionamos detalles sobre cada columna del formulario y también cómo completarlas (consulte los Recuadros 4.7, 4.8 y 4.9):

**Recuadro 4.7: Compleción de las brechas en el Formulario del Indicador MOWIP**

Indicador	Fuente de datos	Encuesta	FFF	Puntaje de Brecha de Implementación
¿Despliega el país unidades e individuos?	Ambos	1	1	0
¿Tienen las mujeres las mismas probabilidades de desplegarse que los hombres?	Ambos	0	0	0
¿Es el porcentaje total de mujeres en la institución del 20% o más?	FFF			
¿Se encuentran más del 15% de las mujeres de la institución en el rango medio o superior?	Ambos	1	0	1
¿Está el 10% de las unidades operativas compuesto por mujeres?	FFF			
¿Están los batallones/unidades de policía compuestos por mujeres en un 20% o más?	FFF			
¿Representan las mujeres el 20% de los puestos de dirección/liderazgo?	Ambos	0	1	1

---

**FUENTE DE DATOS:** la columna de la fuente de datos indica si la información se encontrará en el FFF, la encuesta o en ambos. Esto ayuda al equipo de evaluación a saber dónde buscar para dar una respuesta a un indicador en particular. El documento Clave del Indicador MOWIP proporciona una guía más específica.

---

**ENCUESTA:** esta columna registra las respuestas de la encuesta. Según la encuesta, si la respuesta a la pregunta del indicador es “Sí”, entonces el equipo de evaluación marca un “1”, y si la respuesta es “No”, el equipo de evaluación marca un “0”. Si un indicador está marcado como “1”, esto significa que las personas encuestadas no perciben este indicador específico de área temática como una barrera.

---

**FFF:** esta columna registra las respuestas del FFF. Con base en lo que muestra el FFF (utilizando el documento Clave del Indicador MOWIP), el equipo de evaluación puede responder la pregunta planteada como indicador. Si la respuesta es “Sí”, entonces el equipo de evaluación marca un “1”. Si la respuesta es “No”, el equipo de evaluación marca un “0”. Un indicador marcado como “1” significa que este indicador específico de políticas o programas institucionales que componen el área temática no actúa como una barrera.

---

**PUNTAJE DE LA BRECHA DE IMPLEMENTACIÓN:** esta columna registra si existe una brecha entre la encuesta y el FFF (Recuadro 4.7). El color gris significa que el indicador es medido tanto por el FFF como por la encuesta y, por lo tanto, ese indicador debe recibir un Puntaje de Brecha de Implementación. La encuesta representa las percepciones de los individuos dentro de la institución, mientras que el FFF representa la respuesta o política institucional o de procedimiento. Por lo tanto, una diferencia en la respuesta significa que posiblemente existe una brecha entre las percepciones y las políticas, programas y prácticas institucionales vigentes. Aquí, si las columnas “FFF” y “encuesta” indican “0” o “1”, entonces el equipo de evaluación marca un “0”, lo que indica que no hay brecha. Sin embargo, si los números son diferentes entre sí en las columnas “FFF” o “encuesta”, el equipo de evaluación marca un “1”, lo que indica que hay una brecha. En otras palabras, si hay un “0” en la columna FFF y un “1” en la columna de la encuesta, o viceversa, el equipo de evaluación escribe “1” en la columna de Puntuación de Brecha de Implementación. Si solo se ha completado una columna debido a la falta de datos, esta columna permanece en blanco.

---

**PUNTAJE DE BARRERA:** esta columna corresponde al puntaje de Barrera (Recuadro 4.8). Si una o ambas columnas “FFF” y “encuesta” indican “0”, entonces el equipo de evaluación marca “0” en la columna “Puntaje de Barrera”. Esto coloca una carga más alta para el país porque el umbral para un “1” es alto; si ambos tipos de datos están disponibles, ambos deben indicar “1” para que el puntaje de barrera sea “1”, pero si solo hay una fuente de datos (la encuesta o el FFF), entonces el Puntaje de Barrera será el mismo que esa fuente de datos.

---

**Recuadro 4.8: Cálculo del total en el Formulario del Indicador MOWIP**

Indicador	Fuente de datos	Encuesta	FFF	Puntaje de Brecha de Implementación	Puntaje de Barrera
¿Despliega el país unidades e individuos?	Ambos	1	1	0	1
¿Tienen las mujeres las mismas probabilidades de desplegarse que los hombres?	Ambos	0	0	0	0
¿Es el porcentaje total de mujeres en la institución del 20% o más?	FFF		1		1
¿Se encuentran más del 15% de las mujeres de la institución en el rango medio o superior?	Ambos	1	0	1	0
¿Está el 10% de las unidades operativas compuesto por mujeres?	FFF		0		0
¿Están los batallones/unidades de policía compuestos por mujeres en un 20% o más?	FFF		1		1
¿Representan las mujeres el 20% de los puestos de dirección/liderazgo?	Ambos	0	1	1	0

**APLICACIÓN A LAS MUJERES:** esta columna (Recuadro 4.9) resalta si el indicador solo afecta o afecta de manera desproporcionada a las mujeres (resaltado en azul). Si el indicador se aplica solo a las mujeres, se marca como “Sí”. Si el indicador beneficia teóricamente a un grupo sobre el otro, o si se sabe que afecta de manera desproporcionada a las mujeres, entonces está marcado como “Desproporcionadamente” [afecta a las mujeres]. El equipo de evaluación debe localizar los indicadores según sea necesario (consulte el Explicador 4 de MOWIP para obtener más detalles).

**PUNTAJE DE BARRERA INSTITUCIONAL A LAS MUJERES:** esta columna corresponde a los indicadores que se aplican solo a las mujeres o de manera desproporcionada a las mujeres. Para los indicadores codificados como “Sí” o “Desproporcionadamente” en la columna “Aplicación a las Mujeres”, el equipo de evaluación marca el mismo “1” o “0” en la columna “Puntaje de Barrera” en la columna “Puntaje de Barrera Institucional para las Mujeres”.

**PUNTAJE DE BRECHA EN EXPERIENCIA DE LAS MUJERES:** esta columna corresponde a si hubo diferencias estadísticamente significativas entre las respuestas de hombres y mujeres para el indicador. Esta columna se aplica solo a los indicadores que pueden responderse mediante la encuesta. Si los hombres y las mujeres tuvieron respuestas diferentes estadísticamente significativas para el indicador, entonces el equipo de evaluación marca un “1”. Si los hombres y las mujeres tenían la misma probabilidad de tener la misma respuesta a la encuesta, el equipo de evaluación marca un “0”. Solo se completarán las celdas en azul claro, ya que estos son indicadores para los cuales una encuesta fue la fuente.



#### Box 4.9: Filling out the gender-related columns of the MOWIP Indicator Form

Indicador	Fuente de datos	Encuesta	FFF	Puntaje de Brecha de Implementación	Puntaje de Barrera	Aplicación a las Mujeres ¿El indicador afecta solo a las mujeres, afecta de manera desproporcionada a las mujeres?	Puntaje de Barrera Institucional a las Mujeres	Puntaje de Brecha en la Experiencia de las Mujeres ¿Tienen las mujeres diferencias en experiencia que los hombres estadísticamente significativas?
¿Despliega el país unidades e individuos?	Ambos	1	1	0	1			0
¿Tienen las mujeres las mismas probabilidades de desplegarse que los hombres?	Ambos	0	0	0	0	Yes	0	1
¿Es el porcentaje total de mujeres en la institución del 20% o más?	FFF		1		1	Yes	1	
¿Se encuentran más del 15% de las mujeres de la institución en el rango medio o superior?	Ambos	1	0	1	0	Yes	0	1
¿Está el 10% de las unidades operativas compuesto por mujeres?	FFF		0		0	Yes	0	
¿Están los batallones/ unidades de policía compuestos por mujeres en un 20% o más?	FFF		1		1	Yes	1	
¿Representan las mujeres el 20% de los puestos de dirección/liderazgo?	Ambos	0	1	1	0	Yes	0	0

Pasamos ahora a calcular las puntuaciones de cada una de estas columnas (Recuadro 4.10). La puntuación de cada columna es el número total de “1” dividido por el total de respuestas, que corresponde a una proporción entre “0” y “1”. Es el número medio de “1”.

**PUNTAJE DE BRECHA DE IMPLEMENTACIÓN:** cuanto mayor es la proporción, mayor es la brecha entre las percepciones y las políticas institucionales. Una discusión sobre estas brechas es útil durante el proceso de validación. Calculamos el inverso de esto o  $1 - [\text{el Puntaje de Brecha de Implementación}]$  para poder compararlo con el puntaje total y el Puntaje de Barrera Institucional para las Mujeres.

**ENCUESTA:** cuanto mayor es la proporción, menos probable es que esta área temática sea una barrera para la participación significativa de las mujeres en función de las percepciones y experiencias (para el grupo en su conjunto, mujeres y hombres incluidos).

---

**FFF:** a mayor proporción, menor prevalencia de esta área temática como barrera basada en políticas, programas y prácticas institucionales (para el grupo en su conjunto, mujeres y hombres incluidos).

---

**PUNTAJE DE LA BARRERA:** Cuanto mayor sea la proporción, menos probable es que esta área temática sea una barrera para la participación de hombres y mujeres (para el grupo en su conjunto, mujeres y hombres incluidos).

---

**APLICACIÓN A LAS MUJERES:** si la barrera afecta solo a las mujeres, o afecta de manera desproporcionada a las mujeres, escribimos “Sí” en el cuadro. Para algunas barreras, esto será evidente en todos los contextos; para otras, una persona experta en la materia deberá tomar una decisión basada en el contexto nacional e institucional. El equipo de evaluación debe calcular cuántos de los indicadores para cada área temática se aplican solo o de manera desproporcionada a las mujeres.

---

**PUNTAJE DE BARRERA INSTITUCIONAL PARA LA MUJERES:** esta puntuación es una de las dos puntuaciones que determina si el área temática es una barrera específica o desproporcionada para las mujeres. Este puntaje se crea dividiendo el número total de “1” por el número total de indicadores para esa área temática que se aplican solo o de manera desproporcionada a las mujeres. Cuanto mayor sea la proporción, menos probable es que esta área temática sea una barrera para las mujeres. Tenga en cuenta que esta puntuación puede ser diferente del puntaje “total”, que abarca a mujeres y hombres como grupo.

---

**PUNTAJE DE DIFERENCIA DE EXPERIENCIA DE LAS MUJERES:** esta puntuación es la segunda de dos puntuaciones que determina si el área temática es una barrera específica o desproporcionada para las mujeres. El número total de “1” debe dividirse por el número total de indicadores que tenían la encuesta como fuente. Cuanto mayor es la proporción, mayor es la diferencia entre las experiencias de hombres y mujeres. Calculamos la inversa de esto o  $1 -$  [el puntaje de la brecha de experiencia] para poder compararla con las otras puntuaciones. Este puntaje se completa utilizando solo los datos de la encuesta, lo que significa que captura solo las experiencias reales de las mujeres. A veces, esto puede diferir en comparación con el Puntaje de Barrera Institucional para las Mujeres porque puede haber barreras institucionales para las mujeres, pero no todas las mujeres experimentan estas barreras institucionales de la misma manera.

El Explicador 4 en la Caja de Herramientas MOWIP <sup>105</sup> en línea proporciona un repaso completo de cómo completar el Formulario de Indicador MOWIP para un indicador de muestra.

Una de las ventajas de la metodología MOWIP, incluidos el Formulario de Indicador y el sistema de puntuación, es que es flexible y se puede modificar para evaluar cómo estas áreas temáticas podrían afectar a otras poblaciones, como grupos étnicos o raciales minoritarios. El equipo de evaluación necesitaría enmendar el FFF y la encuesta para reflejar otros grupos de interés, así como enmendar los indicadores, realizar una evaluación de qué indicadores afectan al grupo de interés y agregar columnas adicionales según corresponda. Este proceso podría ocurrir durante la fase de planificación inicial y la fase de preparación. El mismo método de evaluación se puede utilizar para analizar las barreras y oportunidades para este subgrupo de personal.

El Formulario de Indicador y el sistema de puntuación también permiten la interseccionalidad al comparar las clasificaciones de puntuación para diferentes grupos. Por ejemplo, para comprender cómo la raza y el sexo se cruzan utilizando esta metodología, el equipo de evaluación compararía la clasificación y los puntajes de las mujeres y del grupo minoritario. Donde las celdas se cruzan es donde hay barreras para ambos grupos.

### Recuadro 4.10: Un ejemplo del Formulario de Indicador MOWIP

(El formulario completo está disponible en línea como Plantilla 8 en la Caja de herramientas de MOWIP)

#### ÁREA TEMÁTICA 1 Población elegible

Indicador	Fuente de datos	Encuesta	FFF	Puntaje de Brecha de Implementación	Puntaje de Barrera	Aplicación a las Mujeres ¿El indicador afecta solo a las mujeres, afecta de manera desproporcionada a las mujeres?	Puntaje de Barrera Institucional a las Mujeres	Puntaje de Brecha en la Experiencia de las Mujeres ¿Tienen las mujeres diferencias en experiencia que los hombres estadísticamente significativas?
¿Despliega el país unidades e individuos?	Ambos	1	1	0	1			0
¿Tienen las mujeres las mismas probabilidades de desplegarse que los hombres?	Ambos	0	0	0	0	Sí	0	1
¿Es el porcentaje total de mujeres en la institución del 20% o más?	FFF		1		1	Yes	1	
¿Se encuentran, más del 15% de las mujeres de la institución en el rango medio o superior?	Ambos	1	0	1	0	Sí	0	1
¿Está el 10% de las unidades operativas compuesto por mujeres?	FFF		0		0	Sí	0	
¿Están los batallones/unidades de policía compuestos por mujeres en un 20% o más?	FFF		1		1	Sí	1	
¿Representan las mujeres el 20% de los puestos de dirección/liderazgo?	Ambos	0	1	1	0	Sí	0	0
¿Han ocupado al menos el 30% de las mujeres una posición de liderazgo?	Ambos	1	0	1	0	Dis	0	0
¿Es el número medio de despliegues de mujeres igual al de hombres?	Ambos	1	1	0	1	Sí		1
¿Hay unidades exclusivamente femeninas?	FFF		1		1	Sí	1	
¿Ha habido campañas de reclutamiento específicas para mujeres?	FFF		0		0	Sí	0	
¿Hay baños para mujeres en todos los edificios?	Ambos	0	1	1	0	Sí	0	1
¿Son adecuadas las instalaciones de los baños?	Encuesta	0			0	No		1
¿Hay barracas específicas para mujeres?	Ambos	1	0	1	0	Sí	0	1

¿Son las barracas adecuadas?	Encuesta	0			0	No		0
¿Hay uniformes y equipo separados para mujeres?	FFF		1		1	Sí	1	
¿Son los uniformes y equipos adecuados?	Encuesta	1			1	No		0
¿Se incluye a las mujeres en la capacitación para operaciones de paz, en el país o en el extranjero?	Ambos	1	0	1	0	Sí	0	1
¿Se ha desplegado el 50% o menos de las mujeres en una misión o más?	FFF		0		0	Sí	0	
¿Se ha permitido a las mujeres servir en la institución durante 20 años o más (desde antes de 2000)?	FFF		1		1	Sí	1	
¿Se redesplican las mujeres al mismo ritmo que los hombres?	Ambos	0	0	0	0	Sí	0	0
¿Existe un programa formal de redesplicue?	Ambos	1	0	1	0	No		1
¿Piensan los hombres y las mujeres que deberían ser desplegados el mismo número de veces?	Encuesta	0			0	Dis	0	0
¿Desean igualmente hombres y mujeres ser desplegados?	Encuesta	1			1	No		0
¿Se postulan por igual los hombres y las mujeres para el despliegue?	Encuesta	0			0	Dis	0	1
¿Aplican el 50% o más para ir a misiones?	Encuesta	0			0	Dis	0	1
¿Pueden las mujeres pasar fácilmente de una especialidad/unidad a otra?	Encuesta	1			1	Sí	1	1
¿Permite el país que el personal amplíe su misión?	FFF		0		0	No		
¿Amplían las mujeres sus misiones al mismo ritmo que los hombres?	Ambos	0	0	0	0	Sí	0	0
¿Solo una minoría del personal abandona/quiere salir de la institución? (si es mayoría, marque como 0)	Ambos	1	0	1	0	No		1
¿Abandonan los hombres y las mujeres la fuerza policial al mismo ritmo?	Ambos	0	1	1	0	Sí	0	1
<b>Total posible</b>		<b>22</b>	<b>23</b>	<b>14</b>	<b>31</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>22</b>
<b>Total</b>				<b>9</b>	<b>10</b>		<b>6</b>	<b>13</b>
<b>Puntaje</b>				$9/14 = 0.64$ $1-0.64 = 0.36$	$10/31 = 0.32$		$6/23 = 0.26$	$13/22 = 0.59$ $1-0.59 = 0.41$

Interpretación del ejemplo: sin las otras áreas temáticas, no es posible comparar las puntuaciones. Los puntajes son comparables a los puntajes correspondientes de otras áreas temáticas para determinar hasta qué punto el área temática es una barrera para la participación significativa de las mujeres.

También es posible comparar las puntuaciones. En este ejemplo, podemos ver que hay una ligera diferencia en el Puntaje de Barrera y el Puntaje de Barrera Institucional para las Mujeres, siendo el Puntaje de Barrera Institucional para las Mujeres más bajo que el Puntaje de Barrera, lo que sugiere que el área temática puede ser más una barrera a las mujeres que a los hombres. Sin embargo, sin comparar estos puntajes con la evaluación de otras áreas temáticas, no es posible obtener un análisis satisfactorio.

### 4.3 CLASIFICACIÓN DE LAS ÁREAS TEMÁTICAS (posibilidad alta, media y baja de ser barrera)

Con base en el Formulario de Indicador MOWIP (Plantilla 8 en la Caja de Herramientas MOWIP en línea<sup>106</sup>), se utilizan cuatro puntajes diferentes para clasificar las áreas temáticas. El primer paso es enumerar el puntaje del indicador por área temática. El recuadro 4.11 utiliza puntuaciones hipotéticas para demostrar el proceso.

**Recuadro 4.11: Puntuaciones hipotéticas calculadas a partir del Formulario de Indicador MOWIP**

ÁREA TEMÁTICA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Puntaje de Brecha de Implementación (inverso)</b>	0.36	0.56	0.66	0.78	0.84	0.76	0.69	0.66	0.41	0.08
<b>Puntaje de Barrera</b>	0.32	0.58	0.62	0.24	0.83	0.32	0.24	0.56	0.82	0.30
<b>Puntaje de Barrera Institucional para las Mujeres</b>	0.26	0.66	0.73	0.25	0.95	0.57	0.55	0.62	0.49	0.23
<b>Puntuación de la Brecha en la Experiencia de las Mujeres (inverso)</b>	0.41	0.62	0.46	0.55	0.52	0.83	0.52	0.79	0.67	0.35

Una vez que se ingresan los puntajes, el equipo de evaluación debe comparar el mismo puntaje en las diez áreas temáticas y determinar cuáles son los más bajos y los más altos. La siguiente etapa es clasificar las áreas temáticas en “bajo” (verde), “medio” (amarillo) y “alto” (rojo). Para cada puntaje, los dos puntajes más bajos deben marcarse en rojo y los dos puntajes más altos en verde. Todas las demás puntuaciones están marcadas en amarillo. El siguiente paso es mirar los puntajes marcados en amarillo en cada línea; para aquellos que estén más cerca de las proporciones marcadas en verde o rojo que de las proporciones marcadas en otros recuadros amarillos para una línea dada, entonces deben ser remarcados, en consecuencia, como verde o rojo.

En el ejemplo del Recuadro 4.12, en la fila “Puntaje de Brecha de Implementación”, el área temática 6 se habría marcado inicialmente en amarillo, pero debido a que este puntaje está mucho más cerca del puntaje en la columna 4 (verde) que en la columna 7 (amarillo) se ha marcado como verde.

**Recuadro 4.12: Puntuaciones hipotéticas con clasificación de áreas temáticas (colores)**

ÁREA TEMÁTICA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Puntaje de Brecha de Implementación (inverso)</b>	0.36	0.56	0.66	0.78	0.84	0.76	0.69	0.66	0.41	0.08
<b>Puntaje de Barrera</b>	0.32	0.58	0.62	0.24	0.83	0.32	0.24	0.56	0.82	0.30
<b>Puntaje de Barrera Institucional para las Mujeres</b>	0.26	0.66	0.73	0.25	0.95	0.57	0.55	0.62	0.49	0.23
<b>Puntuación de la Brecha en la Experiencia de las Mujeres (inverso)</b>	0.41	0.62	0.46	0.55	0.52	0.83	0.52	0.79	0.67	0.35
<b>Clasificación General de Áreas Temáticas</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>	<b>ALTO</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>

Al final del informe, el equipo de evaluación puede incluir esta tabla y explicar cada una de las áreas temáticas. Los diferentes puntajes permiten al equipo de evaluación explicar las diferentes formas en que las áreas temáticas afectan la participación significativa de mujeres y hombres.

Como ejemplo, proporcionamos aquí una explicación del área temática 8: predisposición del liderazgo institucional: las puntuaciones nos dicen que la predisposición del liderazgo institucional es una barrera moderada para la participación significativa de hombres y mujeres. El área temática afecta de manera desproporcionada a las mujeres a nivel institucional, pero menos a nivel experiencial. En otras palabras, las mujeres tienen la misma probabilidad de experimentar esta área temática de la misma manera que los hombres. Sin embargo, (la falta de) políticas, programas y prácticas aún podría estar afectando de manera desproporcionada la participación significativa de las mujeres sin que necesariamente sean conscientes de ello. La implementación de políticas es una barrera moderada, lo que significa que el país debe explorar las brechas entre las políticas institucionales y las experiencias del personal con esas políticas con más detalle.

La clasificación de puntajes también revela cuáles áreas temáticas son más una barrera para la participación significativa de las mujeres. En el escenario hipotético anterior, el área temática 10 es la mayor barrera para la participación significativa de las mujeres, seguida por el área temática 1. El país lo está haciendo bien en las áreas temáticas 3 y 5. Las otras áreas temáticas se ubican en el medio (amarillo) con respecto a su magnitud como barreras para la participación significativa de las mujeres. Depende del equipo de evaluación decidir el umbral para los colores en función de sus prioridades y en qué áreas temáticas quieren centrarse. Es decir, cuántas áreas temáticas desean asignar a un color en particular. Por ejemplo, es posible que deseen marcar un área temática en rojo y otra en verde, y el resto en amarillo, o dos en rojo y verde, o tres en rojo y verde, y el resto en amarillo.

Puede haber diferencias entre las puntuaciones para la misma área temática. Por ejemplo, el área temática 6 tiene un Puntaje de Barrera que es rojo, lo que significa que es una barrera para hombres y mujeres, pero verde para el Puntaje de Brecha en la Experiencia de las Mujeres y el Puntaje de Brecha de Implementación, lo que significa que las mujeres no creen que su experiencia con el área temática 6 difiere mucho de las experiencias de los hombres y sus experiencias coinciden con la realidad de las políticas, prácticas y programas de la institución. En otras palabras, existen claras barreras institucionales, pero hombres y mujeres las viven de la misma manera. El Puntaje de la Barrera Institucional para las Mujeres para el área temática 6 es amarillo, lo que significa que algunas de las barreras institucionales pueden afectar a las mujeres de manera desproporcionada.

De manera similar, el área temática 9 tiene un puntaje alto para la Brecha de Implementación, lo que significa que la implementación de políticas, prácticas y programas no se alinea con las experiencias de las personas. Por lo tanto, si bien las políticas pueden existir, no se están implementando. El Puntaje de la Brecha en la Experiencia de las Mujeres es amarillo, lo que significa que las mujeres experimentan el área temática 9 como una barrera más que los hombres. Por lo tanto, si bien el país puede haber establecido políticas, prácticas y programas, es posible que no se implementen, y la falta de implementación puede ser la razón de que las mujeres se vean negativamente afectadas de manera desproporcionada.

Interpretado de esta manera, queda claro no solo qué áreas temáticas son barreras significativas para la participación significativa de las mujeres, sino también qué dimensiones muestran más problemas, lo que permite una orientación más específica de las recomendaciones.

Lo que es importante señalar es que, aunque la clasificación de áreas temáticas (codificación por colores) no es comparable entre países, las puntuaciones son comparables dentro de la misma institución. En otras palabras, no establecemos un rango fijo de valores que indiquen cuándo un área problemática debe clasificarse como barrera baja, media o alta. Más bien, la clasificación es relativa dentro de cada institución de seguridad nacional individual. Sin embargo, los cuatro puntajes se calculan de la misma manera en todas las instituciones, por lo que los puntajes son comparables entre instituciones y países. Sin embargo, la codificación de colores está contextualizada para cada institución nacional para determinar qué áreas temáticas son más una barrera en el contexto nacional/institucional específico (por ejemplo, si dos instituciones tienen un Puntaje de Barrera de 0,7 para el área temática 1, entonces esta área temática prevalece en ambas instituciones. Sin embargo, puede clasificarse como una barrera “media” en una y una barrera “alta” en la otra, dependiendo de qué tan alto se clasifique una puntuación de 0,7 en comparación con el Puntaje de Barrera para las otras áreas temáticas).

Además, un equipo de evaluación puede repetir la evaluación en la misma institución, por lo que los puntajes son comparables con los de la evaluación anterior. Esto permite a la institución ver si se está avanzando o no. El equipo de evaluación puede incluso seguir el progreso de los indicadores individuales. Sin embargo, el equipo de evaluación no puede comparar las clasificaciones de áreas temáticas. El área temática 2 puede ser amarilla en la primera evaluación y roja en la segunda evaluación no porque la situación haya empeorado, sino porque algunas de las otras áreas área temática clasificadas anteriormente como barreras altas se han abordado con éxito, lo que significa que el área problemática 2 es ahora donde está la mayor necesidad.

## 4.4 CONTEXTUALIZACIÓN DE LOS PUNTAJES

Los puntajes identifican las áreas temáticas que son barreras para la participación significativa de las mujeres. Sin embargo, el grado en que los países sean capaces de implementar el cambio depende de la intención y la voluntad política de los y las líderes y lideresas, así como de las prioridades y los objetivos de las operaciones de paz del país y de las emergencias nacionales.

El grado de voluntad política para el cambio se puede evaluar mediante entrevistas a personal en puestos de liderazgo y toma de decisiones. El equipo de evaluación codifica las áreas temáticas que estas personas creen que contienen las tres barreras principales. Cuando las áreas temáticas destacadas por las personas responsables de la toma de decisiones como barreras importantes se alinean con las puntuaciones, es probable que haya más voluntad política para el seguimiento. Donde hay un grado de desalineación, puede haber menos voluntad política porque las personas lideresas pueden ceñirse a su comprensión previa de lo que son y no son barreras para una participación significativa. Aquí es donde la metodología MOWIP puede ser útil porque utiliza un enfoque científico integral para identificar las barreras. Debe utilizarse como una forma de generar voluntad política para trabajar en áreas donde podría no haber habido ninguna en el pasado. La evidencia se puede relieves ante las personas lideresas clave durante el proceso de validación.

Además de la voluntad política de cambio, la estrategia y los objetivos de las operaciones de paz del país determinarán cómo se puede mejorar la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz para ese país específico. Algunos países pueden aumentar su despliegue total, mientras que otros pueden necesitar mantener el despliegue al mismo nivel. En otras palabras, algunos países podrán enviar más mujeres además de las que ya están desplegadas, es decir, aumentar el número total de personal desplegado. Otros países no podrán aumentar su número total, pero podrían enviar más mujeres en lugar de algunos de los hombres que se habrían desplegado, es decir, aumentar la proporción de mujeres en los despliegues, pero desplegar la misma cantidad de personal.

En cualquier caso, es importante asegurarse de que los aumentos numéricos y porcentuales del despliegue de mujeres den como resultado una participación significativa. Para ello, las recomendaciones deben asegurar que las mujeres tengan satisfechas sus necesidades al participar en la institución y en las operaciones de paz; que las mujeres tengan acceso a las mismas oportunidades, roles y recursos que los hombres, y que las habilidades y calificaciones de las mujeres coincidan con sus responsabilidades y las expectativas que enfrentan (véase la Sección 2).

Es posible que los países no puedan enviar un mayor número de tropas o policías por varias razones:

- La ONU no solicita un mayor número de contribuciones.
- La estrategia nacional de operaciones de paz no requiere un aumento en el número.
- La política o estrategia de seguridad nacional evita que los países desplieguen más personal porque el país prioriza:
  - operaciones de paz regionales sobre las operaciones de paz de la ONU
  - el despliegue de policías o militares, no de ambos
  - contingentes u observadores/as, no ambos
  - FPU o UNPOL, no ambos
  - algunas operaciones de paz sobre otras y/o no está dispuesto a aumentar el número de operaciones de paz a las que envía contribuciones.
- Existe una crisis o posibilidad de una crisis en el TPCC (es decir, epidemia de salud, conflicto civil, elección, desastre natural, etc.), que requiere que las fuerzas armadas y/o la policía y/o la gendarmería permanezcan en el país.
- La situación en los países anfitriones de las operaciones de paz cambia y se vuelve más peligrosa.

Por lo tanto, al formular recomendaciones para que el país aumente la participación significativa de las mujeres, es importante tener en cuenta las condiciones del TPCC.



# 05

---

## El informe MOWIP

# El informe MOWIP

---

La versión preliminar (borrador) MOWIP es un documento interno confidencial que no debe divulgarse fuera de la institución que se somete a la evaluación. La versión preliminar se basa en los siguientes elementos:

- un resumen de la institución de seguridad y su historia con la participación de las operaciones de paz, incluida la participación de las mujeres en las operaciones de paz;
- los resultados de las encuestas, el FFF y las entrevistas;
- información adicional proporcionada por la institución de seguridad durante el proceso de validación (consulte la Sección 6);
- narrativas de buenas prácticas desarrolladas por la institución de seguridad (ver Sección 6), y
- recomendaciones contextualmente relevantes y apropiadas para superar las barreras y aprovechar las oportunidades, que se desarrollarán en colaboración con la institución de seguridad (ver Sección 6).

La versión preliminar (borrador) MOWIP y los conocimientos adicionales recopilados durante el informe oral preliminar y el taller de validación permiten que el equipo de evaluación produzca dos versiones del informe final MOWIP:

- Un informe detallado confidencial (el informe interno), que se entrega únicamente a la propia institución de seguridad, y
- Un informe público, en el que se elimina toda la información sensible y clasificada, así como las recomendaciones correspondientes, si así se desea. Esta versión del informe se publica solo con la aprobación de la institución de seguridad. Es una expresión útil hacia el exterior del compromiso de la institución de seguridad de contribuir no solo a aumentar la participación de las mujeres en las operaciones de paz, sino también a la implementación de la Agenda de MPS.

El informe MOWIP tiene dos propósitos distintos. Primero, detalla los hallazgos de la evaluación. Para cada área temática, se identifican y detallan las buenas prácticas y las barreras en función del análisis de los datos. Cada área temática se califica y etiqueta como una barrera “baja”, “media” o “alta”, dependiendo de si incluye barreras importantes para la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz. Las áreas temáticas de “barreras altas” se identifican como las áreas que necesitan más mejoras para aumentar la participación significativa de las mujeres, mientras que las áreas temáticas de “barreras bajas” se identifican como áreas en las que el país lo está haciendo bien y podrían proporcionar ejemplos para otros países.

En segundo lugar, el informe MOWIP proporciona recomendaciones basadas en la evidencia para políticas y acciones programáticas destinadas a superar las barreras identificadas y aprovechar las buenas prácticas establecidas. También describe vías adicionales para realizar investigaciones en el futuro.

Si bien el informe MOWIP debe adaptarse a las necesidades y prioridades de la institución y el país en el que se ha realizado la evaluación, la siguiente sección proporciona orientación sobre el formato y los diversos tipos de información que podría incluir.

Una plantilla completa en formato Word está disponible en línea como Plantilla 10 en la Caja de Herramientas MOWIP<sup>107</sup>.

## **1 RESUMEN EJECUTIVO: 1–2 páginas**

Esta sección resume el informe en una o dos páginas, destacando los hallazgos clave con respecto a las principales barreras y oportunidades, así como las recomendaciones clave. Considere que el resumen ejecutivo es la sección de la publicación que es más probable que lean las partes interesadas, los socios, las personas responsables de la formulación de políticas y los donantes, y que es la sección que tiene más probabilidades de ser traducida, ya sea para su distribución dentro de la comunidad internacional o por otros países que buscan aplicar la metodología MOWIP en una fecha posterior. Se puede considerar como las notas que una persona necesitaría usar para hacer un “discurso de ascensor” a un miembro de alto rango de la institución de seguridad, un donante o un/a ministro/a del gobierno.

## **2 FUNDAMENTOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN: 1–2 páginas**

This section begins by outlining the primary motivations for the security institution to undergo a MOWIP assessment. Such motivations may include foreign policy and security commitments as well as extracts from a NAP on WPS, if relevant. This is followed by an outline of the aims of the MOWIP assessment, and how it will support the institution in fulfilling its commitments and objectives. In other words, it provides the reader with the reasons for the assessment and how it will feed back into institutional decision-making processes and strategic planning.

## **3 PERFIL DE PAÍS QUE DETALLA EL CONTEXTO NACIONAL: 1–2 páginas**

Esta sección proporciona una descripción general de:

- tendencias en las contribuciones pasadas de la institución de seguridad a las operaciones de paz en general, y la participación significativa de las mujeres, con una explicación de qué tipo de factores han afectado históricamente la oferta y la demanda de las operaciones de paz;
- el estado actual de las contribuciones de la institución de seguridad a las operaciones de paz y cómo es probable que esto cambie en el futuro, dependiendo de factores internos y externos;
- características de la institución de seguridad (su historia, reformas recientes, estructura, políticas y prácticas nacionales específicas relacionadas con género que se aplican a la institución, etc.); y
- tendencias en la participación de las mujeres en la institución de seguridad, incluidos los niveles generales de participación y los tipos de roles que desempeñan las mujeres, y políticas y prácticas específicas que enmarcan el rol de las mujeres dentro de la institución.

Puede ser útil reflexionar sobre los factores enumerados en la Sección 4.4 sobre la demanda y la oferta de personal con respecto a las operaciones de paz cuando se explique la situación actual y las perspectivas futuras de los despliegues de la institución a las operaciones de paz.

## 4 METODOLOGÍA: 5–6 páginas

El propósito de esta sección es demostrar que la metodología MOWIP es sólida y exhaustiva, y capaz de producir una base de evidencia consistente para las recomendaciones del informe. Esta sección puede remitir a quien la lee al documento de metodología MOWIP (este documento), proporcionando detalles sobre cómo se implementa la metodología MOWIP. Esta sección se puede utilizar como guía para otros equipos de evaluación que deseen realizar la evaluación nuevamente en una fecha posterior de una manera que proporcione resultados comparables. También permite a quienes monitorean y evalúan la implementación de las recomendaciones repetir elementos de la evaluación para medir cualquier cambio que se haya producido.

**Esta sección proporciona información sobre cómo se implementó la evaluación MOWIP en la práctica, lo que incluye:**

- detalles sobre el equipo de evaluación y cómo fue elegido;
- cómo se adaptaron (contextualizaron) la metodología MOWIP y los instrumentos de recopilación de datos al entorno;
- cualquier desviación de la metodología MOWIP estándar debido a la inaccesibilidad a ciertos tipos de información (por ejemplo, datos confidenciales) u otros desafíos;
- fuentes de información utilizadas para completar el FFF;
- una breve descripción general de las diferentes personas que se sometieron a una entrevista (es decir, cómo fueron identificadas y los tipos de funciones que desempeñaban en ese momento, así como los departamentos en los que estaban trabajando);
- detalles del tamaño de la muestra y la estrategia de muestreo para la encuesta, y cómo se desarrollaron;
- quién implementó la encuesta y durante qué período de tiempo;
- cómo se validaron los resultados (por ejemplo, quién asistió al informe oral preliminar y al taller de validación); y
- las lecciones aprendidas útiles y las buenas prácticas con respecto a la implementación del proceso de metodología que puedan ayudar a realizar futuras evaluaciones del MOWIP en otros contextos.

También se puede discutir cómo se analizaron los resultados y se convirtieron en recomendaciones para subrayar aún más la validez y la legitimidad de las recomendaciones y fomentar su adopción. Esto puede incluir detalles de:

- el método utilizado para analizar los datos de la encuesta, por ejemplo, si se utilizó un análisis de regresión estadística;
- el método utilizado para calcular cada “clasificación general de áreas temáticas”;
- el método utilizado para analizar cómo las áreas temáticas transversales (áreas temáticas 9 y 10) se cruzan e influyen en las otras ocho áreas temáticas; y
- el proceso de validación, incluida la forma en que se solicitaron las aportaciones de las personas tomadoras de decisiones clave dentro de la institución y otras personas expertas en la materia en el informe oral preliminar y el taller de validación (y a través de otros medios, si corresponde). Este punto se debe completar durante las etapas finales de la redacción del informe, una vez concluido el proceso de validación.

## 5 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN MOWIP:

### 10–25 páginas

Esta es la sección principal del informe y donde se incorporan los datos. Aborda cada indicador para las diez áreas temáticas. Para cada indicador, el equipo de evaluación debe proporcionar la información del FFF y/o del análisis de la encuesta. Luego se debe proporcionar una evaluación de ese indicador (¿lo hizo bien el país o se requieren mejoras para el indicador?). Después de usar el FFF y el análisis de la encuesta para escribir la sección principal del informe, se debe hacer referencia al análisis de datos de las entrevistas e incorporar los detalles cuando sea apropiado en el informe.

La sección Resultados comienza con una presentación de una página de los resultados en formato de tabla, la que muestra las clasificaciones generales de las áreas temáticas. Cada área temática debe estar codificada por colores: rojo si es una barrera muy significativa, amarillo si es una barrera de importancia media y verde si es una barrera de baja importancia o un área de oportunidad. Se incluye un ejemplo en línea en la Plantilla 10 de la Caja de Herramienta MOWIP <sup>108</sup>.

Luego, cada área temática se presenta sucesivamente con:

- una introducción:
  - la clasificación general del área temática (alta, media o baja), y
  - una breve descripción general de los factores que midió el área temática (del documento de metodología MOWIP) y cómo se ve en la práctica basándose en ejemplos documentados (por ejemplo, del Estudio de referencia u otra literatura académica, o incluso de la evaluación realizada).
- un análisis exhaustivo del área temática respaldado por una selección de gráficos, figuras y citas de entrevistas a personal en puestos de liderazgo y toma de decisiones. El análisis se puede organizar de la siguiente manera:
  1. **BUENAS PRÁCTICAS** identificadas para superar aspectos del área temática que constituyen una barrera para la participación significativa.
    - Cada párrafo de esta subsección corresponde a la descripción de un indicador que utilizó el FFF y los datos de la encuesta, y que ha mostrado resultados positivos.
    - Las narrativas específicas en profundidad de las buenas prácticas, que han sido identificadas y desarrolladas con el apoyo de la institución de seguridad durante el proceso de validación, pueden integrarse en el área temática relevante.
  2. **PRINCIPALES BARRERAS** identificadas dentro del área temática. Cada párrafo de esta subsección:
    - corresponde a la descripción de un indicador que utilizó el FFF y los datos de la encuesta, y que ha sido identificado como un aspecto a mejorar;
    - describe los factores que influyeron en los puntajes en el área temática en particular, con un análisis de la probabilidad de que estos factores sean universales o específicos al contexto del TPCC particular, y
    - explica si existen brechas de política o si las políticas existentes no se están traduciendo en la práctica, y si este indicador afecta a mujeres y hombres de la misma manera y en la misma medida (esto puede indicarse con un símbolo; consulte la Plantilla 10).

Al final de la sección de Resultados, el equipo de evaluación debe analizar si las principales barreras identificadas por el FFF y las encuestas coinciden con las percepciones de las personas encuestadas y las tomadoras de decisiones clave de las entrevistas. Si no coinciden, significaría que podría no haber una aceptación significativa, lo que podría dificultar el cambio en las áreas identificadas.

La sección debe concluir con un análisis de si la estrategia general de operación de paz del país sugiere que puede haber limitaciones u oportunidades específicas para cambios estructurales o estratégicos que tengan como objetivo mejorar la participación significativa de las mujeres. Esto incluye la consideración de factores como la voluntad del país de aumentar o disminuir el número total de despliegues, un enfoque definido en los despliegues militares o policiales, y/o las prioridades del país en determinados momentos, por ejemplo, durante un período electoral o de transición política.

## **6 CONCLUSIÓN: RECOMENDACIONES DE POLÍTICAS Y DE PROGRAMAS, Y TEMAS PARA INVESTIGACIÓN ADICIONAL: 4–5 páginas**

Esta sección contiene detalles de recomendaciones para acciones futuras. Incluye:

---

### **Un resumen general:**

- describir las principales barreras;
- discutir la importancia general de las tres brechas (políticas versus práctica, hombres versus mujeres, percepciones versus realidad); y
- destacar las diferencias de opinión entre los distintos grupos dentro de la institución.

---

### **Buenas prácticas para consolidar y escalar:**

- dentro de la institución en general o dentro de unidades individuales, que también podrían replicarse; y
- qué prácticas serían relevantes para otros TPCC.

---

### **Recomendaciones clave para superar barreras en los siguientes niveles:**

- institucional;
- nacional; e
- internacional (si es relevante).

---

### **Temas para más investigación como:**

- preguntas que no pudieron responderse y por qué;
- hallazgos que necesitan más investigación para ser explicados completamente; y
- cuestiones que podrían abordarse mediante grupos focales.

Si bien el equipo de evaluación puede presentar algunas recomendaciones en el informe preliminar en función de su experiencia y conocimientos, el conjunto final de recomendaciones debe desarrollarse juntamente con la institución de seguridad durante el proceso de validación. De hecho, se debe contar con el respaldo de la institución que se somete a la evaluación MOWIP. Se pueden incluir sugerencias para cambios en la política, intervenciones programáticas (proyectos) y temas para hacer más investigación en función de las brechas de conocimiento restantes o los hallazgos inexplicables. Si una institución está considerando buscar asistencia financiera internacional o apoyo técnico para implementar los cambios recomendados, conviene alinear las recomendaciones con los criterios de solicitud de dicha asistencia o apoyo (véase, por ejemplo, el Recuadro 5.1 sobre el Fondo de la Iniciativa Elsie para Mujeres Uniformadas en Operaciones de Paz).

Para cada recomendación, deben describirse claramente los siguientes puntos:

- el problema que la recomendación está tratando de abordar (qué barrera(s) ayudará a superar); y
- una declaración clara de lo que la recomendación busca lograr (es decir, ¿cómo se verá el éxito?).

Con el fin de adoptar un enfoque holístico para lograr un cambio sostenible, es aconsejable que las recomendaciones se presenten como “paquetes” (un conjunto de recomendaciones que se deben considerar para su implementación conjunta en la búsqueda de un cambio transformador). Cada paquete debe incluir una combinación de:

- actividades a corto plazo (“más a mano”) y a largo plazo (centradas en las causas raíz de la discriminación);
- actividades diseñadas para eliminar barreras específicas, al tiempo que se abordan de manera más amplia las áreas temáticas transversales; y
- actividades dirigidas a las mujeres (por ejemplo, alojamiento) y actividades dirigidas a todo el personal de la institución en gran parte dominada por hombres (por ejemplo, tutorías de género, capacitación para todo el personal para prevenir el acoso sexual, la agresión y la violación).

#### **Recuadro 5.1: Alineación de recomendaciones con el Fondo de la Iniciativa Elsie para Mujeres Uniformadas en Operaciones de Paz (2019-2024)**

### **FONDO DE LA INICIATIVA DE ELSIE**

Los proyectos elegibles en el marco del **Fondo de Iniciativa Elsie** se definen como “una o más iniciativas coordinadas emprendidas bajo la dirección de quien solicita que tienen como objetivo abordar al menos una barrera relevante para el despliegue significativo de mujeres uniformadas de mantenimiento de la paz”. Despliegue significativo significa que “la persona ocupa un puesto que se corresponde con su formación y experiencia profesional, y que le permite hacer una contribución activa a los objetivos de la misión encomendados”.

#### **Un proyecto debe contribuir al logro de uno de los cuatro resultados del Fondo:**

1. mayor conocimiento específico del país sobre las barreras al despliegue de mujeres uniformadas pacificadoras en misiones de la ONU;
2. mayor despliegue significativo de mujeres uniformadas pacificadoras en misiones de la ONU;
3. mayor número de mujeres uniformadas que pueden ser desplegadas como fuerzas de paz de la ONU; o
4. mejores condiciones laborales para las mujeres uniformadas pacificadoras en las misiones de la ONU.

#### **Los proyectos que cumplan con los siguientes criterios serán priorizados para su consideración:**

- proyectos que “contribuyan a múltiples resultados; incluyan datos de referencia y objetivos realistas; y que probablemente resulten en el despliegue de un volumen significativo de mujeres uniformadas, incluso en funciones estratégicas y de liderazgo”;
- proyectos en los que “las mujeres, en particular el personal uniformado, desempeñan funciones integrales durante todo el ciclo del proyecto”;
- proyectos que “es probable que contribuyan al aumento sostenido del despliegue de mujeres uniformadas por parte de un TPCC” al demostrar una “apropiación nacional clara” y una probabilidad “de generar conocimientos y lecciones que puedan compartirse con otros TPCC”; y
- proyectos que intentan “soluciones innovadoras y nuevos enfoques para superar las barreras”.

*Este cuadro es solo para fines informativos y se basa en la información más reciente al momento de escribir este artículo. Los autores y autoras de esta guía no están asociados de ninguna manera con el Fondo y no pueden garantizar que la aplicación de la metodología MOWIP como se describe en este documento resultará en una solicitud exitosa al Fondo. Para obtener detalles completos, consulte los Términos de Referencia: [mptf.undp.org/factsheet/fund/EIFoo](https://mptf.undp.org/factsheet/fund/EIFoo) o [elsiefund.org](https://elsiefund.org).*





# 06

---

## Proceso de validación

## 6. Proceso de validación

---

El proceso de validación es un proceso participativo durante el cual el equipo de evaluación presenta y discute los hallazgos de la evaluación con la institución de seguridad. Sus propósitos son permitir la recopilación de información adicional y comentarios de las personas representantes de las instituciones con respecto a los resultados, identificar buenas prácticas adicionales, desarrollar narrativas de buenas prácticas y desarrollar conjuntamente una serie de recomendaciones concretas. También sirve para reforzar la aceptación y la apropiación de los resultados de la evaluación por parte de la institución de seguridad.

El proceso de validación también es la etapa en la que la institución de seguridad decide qué información se divulgará públicamente y qué información permanecerá confidencial. Idealmente, recomendamos que el proceso de validación incluya un informe oral preliminar previo para el personal superior para ayudarlo a prepararse para el taller de validación.

Pueden tener lugar interacciones informales adicionales entre el equipo de evaluación y la institución de seguridad si el equipo de evaluación siente que esto es necesario para garantizar la aceptación y para abordar cualquier consulta o inquietud pendiente por parte de la institución de seguridad.

Al final del proceso de validación, la institución de seguridad recibirá versiones finales validadas tanto del informe MOWIP interno como del informe MOWIP público.

### 6.1 INFORME ORAL PRELIMINAR

Los resultados preliminares de la evaluación se pueden presentar al principio en un informe oral a la institución de seguridad. El informe oral es un canal informal de comunicación (consulte la Sección 3.5 sobre Estrategia de comunicación) que se mantiene entre el equipo de evaluación y la institución de seguridad para garantizar la confianza mutua y la aceptación de la institución de seguridad en el proceso de evaluación. La razón por la que recomendamos un informe oral en lugar de uno escrito es que en esta etapa los hallazgos son solo preliminares: el análisis aún está incompleto y la contextualización de los hallazgos aún está en curso. Dado que el contenido del borrador del informe cambiará sustancialmente con el tiempo, es mejor evitar compartir documentos escritos en esta etapa, ya que pueden confundirse con el borrador completo.

El informe oral preliminar contribuye a:

- fomentar la confianza entre el equipo de evaluación y la institución de seguridad al destacar que el informe MOWIP incluirá buenas prácticas y comentarios constructivos sobre las barreras;
- fortalecer la apropiación de la institución de seguridad, manteniendo a la institución de seguridad involucrada en el proceso de validación, destacando el control que tiene sobre el proceso de validación;
- apoyar a la institución en la planificación del taller de validación. La información proporcionada en la etapa del informe oral permite al alto mando tomar decisiones informadas sobre quién debe asistir en función de la sensibilidad de los resultados y quién tendría el conocimiento y la experiencia necesarios para contextualizar los resultados y producir recomendaciones buenas y viables;
- apoyar al equipo de evaluación en la preparación del taller de validación al hacerse una idea de cuáles hallazgos pueden aceptarse fácilmente y cuáles pueden ser más polémicos y requerir una demarcación cuidadosa, fomentando así la aceptación de la versión preliminar del informe;

- finalizar la versión preliminar del informe MOWIP mediante:
  - la identificación de correcciones preliminares y puntos que deben enmarcarse de manera diferente
  - la recopilación de datos adicionales para cubrir posibles brechas y responder preguntas no resueltas en los hallazgos
  - la recopilación de información contextual adicional para aclarar mejor los hallazgos
  - la identificación de más narrativas de buenas prácticas que la institución de seguridad pueda elaborar y debatir en el taller de validación;
- generar entusiasmo e interés por leer los detalles de los hallazgos por parte de la institución de seguridad, generando así un impulso hacia el lanzamiento del informe final.

### 6.1.1 Tiempos

El informe oral preliminar debe realizarse poco después de que se hayan recopilado y analizado los datos y se haya redactado el informe preliminar. La presentación en sí puede durar hasta tres horas; sin embargo, se puede incluir en el contexto de un taller más largo de varios días, que permitirá la planificación de todo el proceso de validación y las actividades de seguimiento que se llevarán a cabo después del lanzamiento del informe (véase Recuadro 6.1).

### 6.1.2 Participantes

Los participantes no deben exceder 20 representantes clave de la institución de seguridad, idealmente reuniendo miembros del personal altamente calificado con balance de género que estuvieron ampliamente involucrados en la evaluación, representantes gubernamentales clave y dos o tres representantes del equipo de evaluación. Un número entre 10 y 15 participantes es ideal.

### 6.1.3 Formato

Ya que las conclusiones preliminares pueden incluir contenido confidencial o clasificado, el informe oral debe realizarse en persona, idealmente dentro de la institución de seguridad o, alternativamente, en cualquier lugar que la institución considere apropiado y que pueda brindar la privacidad requerida. No se debe compartir material escrito en la etapa del informe oral, ya que la versión final del informe preliminar del MOWIP incorporará las aportaciones de los participantes del informe oral.

El informe oral puede ser facilitado por el equipo de evaluación, la persona que coordina el proyecto o una persona consultora externa que esté bien informada sobre el proceso (véase el Recuadro 6.1), a discreción del equipo de evaluación y la institución de seguridad. No obstante, un miembro del equipo de evaluación o el equipo que realizó el análisis de datos debe estar presente para responder cualquier pregunta que puedan tener las personas participantes.

## Recuadro 6.1: Estudio de caso: Informe oral preliminar con el Servicio de Policía de Zambia

El informe oral preliminar en persona con el Servicio de Policía de Zambia (ZPS) fue facilitado por una consultora externa estrechamente asociada con el equipo de evaluación, durante dos medios días. El taller contó con personal directivo superior de la ZPS, en particular la Comisionada de Administración de Policía, el Comisionado de Operaciones Policiales y el Comisionado Adjunto de Policía del Departamento de la Unión Africana y las Naciones Unidas, así como directivos de nivel medio y oficiales de línea (nivel de superintendente). Además, participaron el Jefe de Relaciones Internacionales y el Subdirector interino de Organizaciones Internacionales del Ministerio de Relaciones Exteriores, así como el oficial de enlace ZPS del Ministerio del Interior.

En total hubo doce participantes. El propósito del informe oral era fomentar un ambiente receptivo para recibir la versión preliminar del informe MOWIP. El informe oral cubría las principales conclusiones de la evaluación con algunos datos adjuntos, lo que conllevaba destacar los logros y señalar las barreras. Esto permitió a las personas participantes discutir y reflexionar sobre hallazgos específicos y procesar la información en un foro abierto; y el proceso permitió al equipo de evaluación identificar los temas que tenían más probabilidades de ser bien recibidos, así como aquellos que podrían generar mayor preocupación o incluso resistencia.

## 6.2 TALLER DE VALIDACIÓN

El borrador del informe MOWIP debe ser validado por la institución que se somete a la evaluación en un taller de validación interna. Considerando que alguna información puede ser sensible y/o clasificada y debe permanecer confidencial, la lista de participantes en el taller de validación debe ser determinada por la institución de seguridad, aunque el equipo de evaluación puede brindar sugerencias o consejos. Los objetivos de este taller son:

---

### Fomentar la propiedad institucional de los hallazgos y fomentar la “aceptación” para la implementación de las recomendaciones por medio de:

- compartir los hallazgos con quienes toman decisiones y otros miembros clave de la institución
- fomentar la reflexión y los debates francos entre las personas participantes sobre los hallazgos
- discutir qué recomendaciones serían factibles, efectivas y encajarían dentro de las prioridades estratégicas de la institución
- discutir los próximos pasos potenciales en términos de actividades de lanzamiento y seguimiento (señalando que estos constituyen nuevas actividades más allá del alcance de la evaluación del MOWIP);

---

### Finalizar y validar el informe MOWIP interno por medio de:

- buscar experiencia dentro de la institución sobre los hallazgos que el equipo de evaluación identificó pero cuyas causas no pudo explicar
- brindar una oportunidad para que los miembros de la institución discutan si los datos recopilados y el análisis realizado por el equipo de evaluación son válidos y sólidos (véase el Recuadro 6.2), y proporcionar interpretaciones alternativas o adicionales de los hallazgos
- desarrollar y finalizar recomendaciones sobre cómo superar las barreras identificadas y decidir cuáles deben priorizarse;

---

### Finalizar y validar el informe público MOWIP por medio de:

- permitir que la institución marque cualquier información confidencial y clasificada que no deba hacerse pública
- decidir qué mejores prácticas compartir con otros países y finalizar las narrativas asociadas con cada uno de ellos.

El período del taller de validación es una de las únicas ocasiones en que las partes interesadas clave de la institución de seguridad con poder de toma de decisiones estarán juntas en la misma sala para discutir el informe. Una persona facilitadora capacitada puede crear espacios seguros para permitir que quienes asisten discutan abiertamente temas delicados, exploren nuevas perspectivas y consideren la posibilidad de realizar cambios en las prácticas institucionales establecidas desde hace mucho tiempo. Por ejemplo, podría ser que las partes interesadas clave nunca hayan tenido la oportunidad de una conversación franca sobre los méritos y los inconvenientes de la licencia por paternidad. Aprovechar esta oportunidad requiere una planificación cuidadosa en lo que respecta al momento, la facilitación y el entorno. Esto debe hacerse en estrecha colaboración con el alto mando clave de la institución.

#### Recuadro 6.2: Validez y solidez<sup>109</sup>

Un hallazgo es **sólido** si las premisas en las que se basa son verdaderas.

Un hallazgo es **válido** si la conclusión sale de las premisas de manera lógica.

### 6.2.1 Tiempos

El taller de validación debe realizarse poco después del informe oral y después de que se haya finalizado la versión preliminar del informe MOWIP, teniendo en cuenta los comentarios y los conocimientos recopilados durante la etapa del informe oral. La versión preliminar del informe MOWIP debe distribuirse a las personas que participen antes del taller. Se debe distribuir una hoja de trabajo de validación más corta que sintetice los hallazgos para facilitar la preparación de las personas participantes (consulte la Plantilla 13 en la Caja de Herramientas MOWIP en línea).

Ya que no todas las personas participantes pueden tener computadoras donde puedan recibir versiones electrónicas de estos documentos por correo electrónico, puede ser necesario distribuir una unidad flash o, al menos, proporcionar copias impresas de la hoja de trabajo de validación.

Es posible que las personas participantes hayan tenido tiempo de leer toda la versión preliminar del informe MOWIP antes del taller de validación. Si no es así, al menos deberían haber leído detenidamente la hoja de trabajo de validación.

El taller debería durar al menos dos días, e idealmente tres días.

---

109 Philosophy Lander Edu, 'Philosophy 103: Introduction to Logic - Truth, Validity, and Soundness', disponible en: [philosophy.lander.edu/logic/tvs.html](http://philosophy.lander.edu/logic/tvs.html), visitado el 31 de agosto de 2020.

## 6.2.2 Ejemplo de agenda

Palabras de apertura de representantes de la institución y del equipo de evaluación

---

Descripción general de los objetivos del taller

---

Rompehielos

---

Presentación y validación de los hallazgos por área temática (1-2 días):

- Explicación de los hallazgos
  - Discusión de hallazgos
  - Solicitudes del equipo de evaluación para obtener información sobre los hallazgos
  - Identificación de cualquier área que requiera más investigación (datos faltantes, investigación documental final o entrevistas adicionales)
  - Identificación de cualquier sección que deba eliminarse del informe público MOWIP
  - (Si sí hay informe oral anterior) Presentación y finalización de narrativas de buenas prácticas; identificación de posibles descripciones adicionales de buenas prácticas y de quién es responsable de trabajar con el equipo de evaluación para finalizarlas para el informe público MOWIP.
  - (Si no hay un informe oral previo) Identificación de narrativas de buenas prácticas y quién es responsable de trabajar con el equipo de evaluación para finalizarlas para el informe público MOWIP.
- 

Discusión de las recomendaciones (1 día): tenga en cuenta que esto puede ser un tema separado de la agenda, o que las recomendaciones se pueden discutir por área temática, como parte del punto de la agenda anterior, y terminadas al final:

- Sugerencias del equipo de evaluación
- Sugerencias de las personas participantes (esto podría involucrar grupos de trabajo para que quienes tengan la tarea de implementar las diferentes recomendaciones puedan discutir cuán factibles son y qué recursos y apoyo necesitarían)
- Selección y priorización de recomendaciones
- Identificación de recursos (humanos, financieros) y soporte técnico necesarios para implementar recomendaciones

Discusión sobre la mejor manera de lanzar el informe público MOWIP (medio día):

---

Cómo comunicar los hallazgos del informe dentro de la institución

---

Cómo comunicar los hallazgos públicamente

---

Validación final del informe MOWIP interno y del público y presentación del camino a seguir

---

Palabras de clausura

---

### 6.2.3 Lugar

Como se trata de un taller interno que puede incluir contenido confidencial o clasificado, lo ideal es que se realice dentro de la institución que se somete a la evaluación o, alternativamente, en cualquier lugar que la institución considere apropiado y satisfactorio con respecto a la privacidad. Idealmente, una pantalla, un proyector y una computadora deben estar disponibles para el informe, y cualquier edición que se realice debe ser visible para las personas participantes en tiempo real.

### 6.2.4 Participantes

Quienes participen deben ser lo más diversos y equilibrados en términos de género posible. La lista de participantes debe ser establecida conjuntamente por el equipo de evaluación y la institución de seguridad, pero finalmente validada por la institución de seguridad. Quienes participaron en la etapa preliminar del informe oral también deben participar en el taller de validación. Las personas participantes del taller pueden incluir:

- una o varias personas facilitadoras del equipo de evaluación nacional, o una persona facilitadora externa que haya sido informada extensamente por el equipo de evaluación;
- tomadores y tomadoras de decisiones y políticos/as clave dentro de la institución y, si la institución de seguridad lo desea, representantes del ministerio que la supervisa, así como otras figuras gubernamentales involucradas en decisiones sobre operaciones de paz (muchas de estas personas habrán sido invitadas a someterse a entrevistas a personal en puestos de liderazgo y toma de decisiones);
- miembros clave de los departamentos pertinentes dentro de la institución de seguridad que podrán revisar la precisión fáctica y contextual del informe;
- personas expertas en la materia sobre género, participación de las mujeres y operaciones de paz dentro de la institución (muchas de estas personas habrán sido invitadas a realizar entrevistas a personal en puestos de liderazgo y toma de decisiones);
- personal que potencialmente podría estar involucrado en la implementación de las recomendaciones del informe (por ejemplo, aquellas personas involucradas en el reclutamiento, la capacitación previa al despliegue, la prevención de agresiones sexuales y aquellas con el mandato de promover la diversidad y la igualdad); y/o
- representantes de asociaciones de personal femenino y otros órganos representativos pertinentes.

El objetivo es crear un grupo de participantes con información y capacidad de influencia que puedan participar en debates francos y abiertos y reflexionar críticamente sobre los hallazgos del informe preliminar. Por esta razón, las instituciones generalmente prefieren limitar la participación externa al mínimo. El número total de participantes no debe exceder 30.

## 6.2.5 Formato

El taller de validación debe llevarse a cabo de una manera que permita que todas las personas contribuyan por igual, independientemente de su rango o posición dentro de la institución. En particular, se deben hacer esfuerzos para garantizar que el tiempo de discusión se comparta proporcionalmente entre mujeres y hombres.<sup>110</sup>

Las recomendaciones para un taller exitoso incluyen:<sup>111</sup>

- hacer que quienes participan se sienten en círculo o en pequeños grupos para que todos puedan verse;
- comenzar con un rompehielos (véase el Recuadro 6.3) para establecer el tono, generar confianza y asegurar que todas las personas hablen al menos una vez desde el principio;
- pedir a quienes participan que establezcan reglas básicas, como el hecho de que la información discutida en el taller no se compartirá fuera de él. También deben estar de acuerdo en estar presentes todo el tiempo y abstenerse de usar teléfonos o escribir correos electrónicos. También puede ser útil estar de acuerdo en que la reunión es un “sin birretes”, es decir, se acepta ignorar el rango en la reunión y tratar a todas las personas por igual;
- una fuerte facilitación de una persona neutral (idealmente externa pero conocedora del proceso) para mantener a quienes participan en el tema y asegurar que todas las personas puedan contribuir por igual (véase el Recuadro 6.4);
- utilizar una combinación de discusiones en grupos pequeños y plenarias;
- invitar a quienes participan a proporcionar retroalimentación tanto oralmente como por escrito; y
- enviar el borrador del informe con bastante anticipación al taller, así como una hoja de trabajo de validación más corta que sintetice los hallazgos.

### Recuadro 6.3: Rompehielos para reuniones

Las recomendaciones del informe MOWIP son altamente constructivas, están basadas en evidencia y están claramente vinculadas a los compromisos y objetivos de la institución que se evalúa; sin embargo, es probable que haya resistencia durante el taller de validación. Algunas personas pueden tomar las críticas en el informe de manera personal, mientras que otras pueden sentirse amenazadas o incómodas por los cambios sugeridos en procedimientos y prácticas institucionales establecidos desde hace mucho tiempo. Pero el taller de validación requiere que todas las personas participantes se comprometan de manera constructiva con el borrador del informe, y se comprometan y respalden el informe final.

Las actividades para romper el hielo pueden ayudar a superar parte de esta resistencia al comienzo del taller al crear una atmósfera positiva y un sentido de cohesión. En última instancia, los rompehielos tratan de establecer conexiones entre quienes participan y maximizar su participación mediante la creación de un entorno seguro. El uso de rompehielos para introducir el humor y la alegría en el entorno laboral puede resultar especialmente eficaz para lograr estos objetivos.<sup>112</sup>

Los rompehielos siguen cuatro reglas simples. Deben ser fáciles, energizantes, facilitar la vinculación rápida entre personas que no se conocen entre sí y no deben ser aburridos.<sup>113</sup> Los rompehielos simples incluyen “Dos verdades y una mentira”, donde cada participante comparte tres declaraciones sobre sí mismo, pero solo dos deberían ser verdad. El resto del grupo tiene que adivinar cuál es la mentira.<sup>114</sup>

110 Obtenga ideas sobre cómo hacer esto en Watson, Callum, “Optimizing the Learning Environment: Addressing Gender Dynamics in the Classroom”, en: Balon, Bojana, Anna Björsson, Tanja Geiss, Aiko Holvikivi, Anna Kadar, Iryna Lysyckina, Callum Watson, eds., *Teaching Gender in the Military: a Handbook* (Ginebra: DCAF y PfPC, 2016), pp. 113–130. Disponible en: [www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/DCAF-PfPC-Teaching-Gender-in-the-Military-Handbook.pdf](http://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/DCAF-PfPC-Teaching-Gender-in-the-Military-Handbook.pdf), visitado el 31 de agosto de 2020.

111 Katrina Pavelin, Sangay Pundir y Jennifer A. Cham, ‘Ten Simple Rules for Running Interactive Workshops’, *PLOS Computational Biology*, 10: 2 (27 de febrero de 2014), disponible en: [www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/ARTICLES/PMC3937100/](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/ARTICLES/PMC3937100/), visitado el 31 de agosto de 2020.

112 Dominique T. Chlup y Tracy E. Collins, ‘Breaking the Ice: Using Icebreakers and Re-energizers with Adult Learners’, *Adult Learning*, 21: 3–4 (Summer–Fall 2010), pp. 34–39.

113 Vanessa Van Edwards, ‘35 Fun Meeting Icebreakers to Warm Up Any Meeting’, ‘Science of People’ Website, 2020, disponible en: [www.scienceofpeople.com/meeting-icebreakers/](http://www.scienceofpeople.com/meeting-icebreakers/), visitado el 31 de agosto de 2020.

114 *Ibid.*



#### Recuadro 6.4: Ejemplos de habilidades de facilitación necesarias para una reunión eficaz

- Planificación de procesos (encontrar la metodología adecuada para abordar temas delicados y que requieren mucho tiempo)
- Creación de un entorno inclusivo y seguro
- Comunicación y ejecución de pautas, instrucciones y procesos grupales claros
- Aprovechamiento de los debates y registro de los resultados para generar una hoja de ruta y un plan de acción claros (síntesis)
- Realización de discusiones grupales con una variedad de opiniones y posibles desacuerdos
- Control del tiempo
- Generación de consensos
- Navegación por áreas temáticas complejas relacionadas con el género y la seguridad
- Capacidad para detectar la dinámica del grupo y los niveles de energía y ajustarse en consecuencia (flexibilidad)
- Conocimiento del contexto específico de la institución y sensibilidad a sus códigos
- Escucha activa
- Construcción de simpatía (confianza y empatía)
- Técnicas efectivas para hacer preguntas.

### 6.3 PRÓXIMOS PASOS Y SEGUIMIENTO

Haber completado un informe MOWIP es un logro importante para la institución de seguridad, el TPCC y el equipo de evaluación. Si bien los hallazgos junto con las recomendaciones sirven como una hoja de ruta para los próximos pasos, el proceso de evaluación ha creado la voluntad y la capacidad necesarias para un cambio transformador en la institución de seguridad.

Las actividades de lanzamiento pueden maximizar el impacto de estos logros, generar un impulso político para el camino a seguir e impulsar la reputación de la institución de seguridad. Los TPCC pueden desear considerar:

---

**LANZAMIENTOS INSTITUCIONALES** del informe MOWIP para resaltar el compromiso político mostrado por el liderazgo para mejorar la vida de su personal y mostrar los resultados de un proceso al que contribuyeron voluntariamente muchos miembros de la institución en todos los niveles. En lugar de realizar lanzamientos como eventos independientes, a menudo puede ser más eficaz alinearlos con eventos institucionales, nacionales o internacionales existentes, como el Día Nacional de las Fuerzas de Paz o el Día Internacional de la Mujer. La organización de eventos de presentación en colaboración con asociaciones de personal femenino u otras unidades o asociaciones que trabajan en la igualdad de género puede promover la aceptación del informe y ayudar a coordinar las actividades de seguimiento;

---

**LANZAMIENTOS NACIONALES** del informe MOWIP para resaltar el compromiso del gobierno de promover la igualdad de género y para involucrar a otros actores gubernamentales y no gubernamentales que trabajan en la igualdad de género y la Agenda de MPS. Es importante involucrar a otras partes interesadas gubernamentales y no gubernamentales, especialmente aquellas involucradas en el desarrollo, implementación y supervisión de un PAN sobre MPS;

---

**LOS LANZAMIENTOS INTERNACIONALES** del informe MOWIP en foros regionales y mundiales son una buena manera de impulsar la reputación internacional del TPCC y de fortalecer las alianzas mundiales al demostrar su compromiso con la Agenda de la MPS y compartiendo las buenas prácticas del informe, y/o

---

**PROMOCIÓN EN LÍNEA** mediante la creación de videoclips e imágenes, que se pueden compartir a través de las redes sociales como una forma eficaz de compartir los mensajes clave del informe con una audiencia más amplia, tanto a nivel nacional como internacional.

La aceptación institucional del proceso de evaluación, el proceso de validación y los eventos de lanzamiento generan el impulso político necesario para iniciar actividades diseñadas para superar las barreras enumeradas en el informe. Las actividades deben incluir intervenciones a nivel de departamento específicas para las operaciones de apoyo a la paz (OAP) y reformas institucionales generales. Ejemplos de áreas de intervención incluyen, entre otras:<sup>115</sup>

- políticas de acoso y discriminación para toda la institución: si el acoso y la discriminación son desenfrenados dentro de la institución, toda la institución, incluido el departamento de OAP, se ve afectada negativamente;
- capacitación, desarrollo profesional y capacitación cruzada: un esfuerzo concertado para capacitar a mujeres (y hombres) para roles atípicos dentro de la institución de seguridad contribuirá a aumentar el número de mujeres que responden a los criterios de despliegue;
- reclutamiento, selección y promoción: las acciones para continuar reclutando específicamente mujeres y fomentar su retención y avance contribuirán a un aumento en su número, incluyendo puestos de liderazgo, lo que a su vez aumentará el grupo de mujeres elegibles para los batallones, las FPU y despliegues a nivel profesional;
- estándares: reevaluar los estándares de contratación para el despliegue a fin de garantizar que los requisitos coincidan con las habilidades necesarias en el terreno, y
- evaluación de necesidades de género: realizar una encuesta/grupo focal sobre lo que hombres y mujeres necesitan para tener éxito en la misión.

Las colaboraciones fomentadas durante el proceso de evaluación del MOWIP también pueden jugar un papel importante en la implementación y supervisión de estas actividades. Por ejemplo, la realización de la evaluación de MOWIP a menudo implica la creación de grupos de trabajo dentro de la institución de seguridad, vínculos con asociaciones de personal femenino y colaboraciones entre diferentes departamentos. Los eventos de lanzamiento pueden involucrar a las OSC, que pueden desempeñar un papel clave en el apoyo y/o la supervisión de la implementación de las actividades de seguimiento. Además, la institución puede querer seguir colaborando con el equipo de evaluación cuando se trata de realizar más investigaciones o documentar las actividades de seguimiento.

Una forma eficaz de aprovechar este impulso y mantener estas asociaciones y colaboraciones es crear un plan de acción para las actividades que abordarán una o varias de las barreras identificadas en el informe MOWIP. Estos planes de acción pueden servir como base para solicitudes al Fondo de la Iniciativa Elsie u otro apoyo de donantes bilaterales o multilaterales. Los planes de acción eficaces incluyen:

- una visión de cómo se verá el éxito y cómo se monitoreará y evaluará el progreso;
- detalles sobre el curso de acción recomendado, que incluyen:
  - las actividades propuestas (insumos): ¿quién debería hacer qué y cómo?  
¿Cuál es el plazo?
  - los productos: ¿cuál será el resultado del curso de acción planificado?
  - los resultados: ¿qué efecto tendrá el curso de acción planificado sobre la barrera/problema identificada?
  - el impacto: ¿cómo contribuirá el curso de acción a un aumento de la participación significativa de mujeres uniformadas en las operaciones de paz en un plazo de tres a cinco años?
  - el cronograma estimado para las actividades;
- detalles sobre el tipo de apoyo requerido en términos de:
  - recursos (financieros y humanos)
  - experiencia técnica (experiencia de OSC nacionales o internacionales, organizaciones gubernamentales y/o de instituciones de seguridad en otros TPCC);
- un análisis de los riesgos asociados con la recomendación y detalles de las estrategias de mitigación de riesgos.

<sup>115</sup> Para obtener más sugerencias, consulte DCAF, OSCE/ODIHR, UN Women Gender and Security Toolkit, disponible en: [www.dcaf.ch/gender-and-security-toolkit](http://www.dcaf.ch/gender-and-security-toolkit), visitado el 31 de agosto de 2020.

# 07

---

## Recursos adicionales

## 7. Recursos adicionales

---

### Información de antecedentes sobre las mujeres en las operaciones de paz, las fuerzas armadas y la policía

Baldwin, Gretchen and Sarah Taylor, 'Uniformed Women in Peace Operations: Challenging Assumptions and Transforming Approaches', Issue Brief, International Peace Institute, June 2020, available at: [www.ipinst.org/wp-content/uploads/2020/06/2006-Uniformed-Women-in-Peace-Operations.pdf](http://www.ipinst.org/wp-content/uploads/2020/06/2006-Uniformed-Women-in-Peace-Operations.pdf)

Denney, Lisa, 'Tool 2: Policing and Gender', in Bastick, Megan, (ed.) *Gender and Security Toolkit* (Geneva: DCAF, OSCE/ODIHR and UN Women, 2020), available at: [www.dcaf.ch/node/13591](http://www.dcaf.ch/node/13591)

Dharmapuri, Sahana, 'Not Just a Numbers Game', *Providing for Peacekeeping No. 4*, July 2013, available at: [www.ipinst.org/wp-content/uploads/publications/ipi\\_epub\\_not\\_just\\_a\\_numbers\\_game.pdf](http://www.ipinst.org/wp-content/uploads/publications/ipi_epub_not_just_a_numbers_game.pdf)

Ghittoni, Marta, Léa Lehouck, and Callum Watson, *Elsie Initiative for Women in Peace Operations: Baseline Study* (Geneva: DCAF, July 2018), available at: [www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Elsie\\_Baseline\\_Report\\_2018.pdf](http://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Elsie_Baseline_Report_2018.pdf)

Karim, Sabrina and Kyle Beardsley, *Equal Opportunity Peacekeeping: Women, Peace, and Security in Post-Conflict States* (Oxford University Press, 2017).

Myrntinen, Henri, 'Tool 1: Security Sector Reform and Gender', in Bastick, Megan, (ed.) *Gender and Security Toolkit* (Geneva: DCAF, OSCE/ODIHR and UN Women, 2020), available at: [www.dcaf.ch/tool-1-security-sector-governance-security-sector-reform-and-gender](http://www.dcaf.ch/tool-1-security-sector-governance-security-sector-reform-and-gender)

Osland, Kari M., Jenny Nortvedt and Maria Gilen Røysamb, 'Female Peacekeepers and Operational Effectiveness in UN Peace Operations', Research Paper 3 / 2020, Norwegian Institute of International Affairs, 5 June 2020, available at: [www.nupi.no/en/Publications/CRISStin-Pub/Female-Peacekeepers-and-Operational-Effectiveness-in-UN-Peace-Operations](http://www.nupi.no/en/Publications/CRISStin-Pub/Female-Peacekeepers-and-Operational-Effectiveness-in-UN-Peace-Operations)

Pruitt, Lesley, *The Women in Blue Helmets: Gender, Policing, and the UN's First All-Female Peacekeeping Unit* (Berkeley, CA: University of California Press, 2016).

True, Jacqui and Sara E. Davies (eds.), *The Oxford Handbook of Women, Peace and Security* (Oxford: Oxford University Press, 2018).

United Nations Peacekeeping, [peacekeeping.un.org/en](http://peacekeeping.un.org/en)

Watson, Callum, 'Tool 3: Defence and Gender', in Bastick, Megan, (ed.) *Gender and Security Toolkit* (Geneva: DCAF, OSCE/ODIHR and UN Women, 2020), available at: [www.dcaf.ch/tool-3-defence-and-gender](http://www.dcaf.ch/tool-3-defence-and-gender)

Wilén, Nina and Lindy Heinecken, 'Peacekeeping deployment abroad and the self-perceptions of the effect on career advancement, status and reintegration', *International Peacekeeping*, Vol. 24: No. 2 (2017), pp. 236–253.

---

### Realización de evaluaciones en instituciones de seguridad

Bastick, Megan, *Gender Self-Assessment Guide for the Police, Armed Forces and Justice Sector* (Geneva: DCAF, 2011), available at [www.dcaf.ch/gender-self-assessment-guide-police-armed-forces-and-justice-sector](http://www.dcaf.ch/gender-self-assessment-guide-police-armed-forces-and-justice-sector)

Crompvoets, Samantha, *Gender-Responsive Organizational Climate Assessment in Armed Forces* (Geneva: DCAF, 2019), available at [www.dcaf.ch/gender-responsive-organizational-climate-assessment-armed-forces](http://www.dcaf.ch/gender-responsive-organizational-climate-assessment-armed-forces)

# ANEXOS

---

# MOWIP Metodología: El cuestionario (FFF)

La metodología MOWIP evalúa el grado en que cada área temática constituye una barrera para la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz. La metodología incluye la herramienta FFF que se describe en los Anexos A y B. Debe ser completada por el equipo de evaluación, a quien se le recomienda comenzar el proceso de llenar el formulario con una revisión documental extensa de la literatura existente sobre mujeres en operaciones de paz en el país. Para realizar una revisión documental, el equipo de evaluación debe reunir todos los siguientes documentos disponibles públicamente relacionados con la institución específica durante la última década:

- informes
- estadísticas
- documentos legales
- estrategias/políticas nacionales
- legislación gubernamental
- información relevante en línea
- documentos blancos/grises
- artículos académicos
- informes/artículos en medios

Después de una exhaustiva revisión documental, el equipo de evaluación debe trabajar con la institución de seguridad en las preguntas restantes y la recopilación de datos. Si bien las tres herramientas se pueden realizar simultáneamente, se recomienda que el equipo de evaluación comience con el FFF porque proporciona datos de referencia que pueden ser útiles para los investigadores cuando comienzan a realizar entrevistas a personal en puestos de liderazgo y toma de decisiones y a implementar la encuesta.

Tanto para la policía como para las fuerzas armadas, el FFF se compone de tres tipos de preguntas: preguntas de sí/no, preguntas abiertas y preguntas de respuesta larga. Las preguntas de sí/no requieren que el equipo de evaluación seleccione una respuesta de un menú desplegable. Las preguntas abiertas no tienen menús desplegables, sino que requieren que quién responde ingrese su respuesta directamente en el FFF. Las preguntas de respuesta larga requieren que la respuesta se escriba en el cuadro provisto. Para los tres tipos de preguntas, los equipos de evaluación deben citar tres fuentes de entrevistas, tres fuentes escritas o una combinación de ambas.

El FFF se completará directamente en la plantilla de Excel. El archivo de Excel está dividido en diferentes pestañas, la primera de las cuales se titula “Numérica anual POL” para la policía, o “Numérica anual MIL” para las fuerzas armadas. Los equipos de evaluación en el país deben ingresar detalles en esta pestaña antes de responder las preguntas específicas sobre las barreras. A cada barrera se le asigna su propia pestaña, que se encuentra en la parte inferior de la página de Excel.

## Ejemplo de FFF-Policía: Pestaña numérica anual POL

	A	B	C	D	E	F	G
2				2019	2018	2017	2016
4	Rango en la Policía: término del rango en su país						
5	EQUIVALENTE	TÉRMINO NACIONAL PARA EL RANGO					
6	Alguacil (Alguacil, Alguacil mayor)		Mujeres				
7			Hombres				
8			Total				
9	Sargento (Sargento, Sargento mayor)		Mujeres				
10			Hombres				
11			Total				
12	Inspector/a (oficial comisionado/a, nivel de entrada)		Mujeres				
13			Hombres				
14			Total				
15	Superintendente (Superintendente, jefe/a)		Mujeres				
16			Hombres				

# Anexo A Modelo de formulario de investigación (policía y gendarmería)

(La versión completa de FFF-Policía se puede encontrar en línea en la caja de herramientas de MOWIP y se puede descargar en formato Excel desde el sitio web de DCAF).

## Cómo completar la hoja de datos numéricos anuales POL para la FFF-Policía

1. Ingrese los nombres de los rangos de policía de su país en la **columna B** (casilla A.1). Si tiene dos rangos bajo el mismo código, agregue nuevas filas para que solo haya un rango por fila.
2. Si su país no usa una clasificación determinada (por ejemplo, no OF-10), déjelo en blanco e ingrese “clasificación no utilizada” en los **Comentarios** (columna O, como se ve en el Recuadro A.2).
3. Si sus datos numéricos están separados por rango y sexo, ingrese los datos en los cuadros **naranja** (mujeres) y **azul** (hombres) para los años relevantes. Los totales se calcularán automáticamente en los cuadros **amarillos**.

Recuadro A.1: Ejemplo de FFF-Policía, columnas A–F

	A	B	C	D	E	F	G
2				2019	2018	2017	2016
4	Rango en la Policía: término del rango en su país						
5	EQUIVALENTE	TÉRMINO NACIONAL PARA EL RANGO					
6	Alguacil (Alguacil, Alguacil mayor)		Mujeres				
7			Hombres				
8			Total				
9	Sargento (Sargento, Sargento mayor)		Mujeres				
10			Hombres				
11			Total				
12	Inspector/a (oficial comisionado/a, nivel de entrada)		Mujeres				
13			Hombres				
14			Total				
15	Superintendente (Superintendente, jefe/a)		Mujeres				
16			Hombres				

4. Si sus datos no están desglosados por sexo, ingrese los **totales** manualmente en los cuadros **amarillos**.
5. Añada cualquier comentario en **Comentarios** (columna O).
6. Cite una fuente escrita o tres fuentes de entrevistas para cada punto de datos numéricos. Ingrese las fuentes en las columnas asignadas (**columnas P – U**).

Recuadro A.2: Ejemplo de FFF-Policía, columnas O–U

O	P	Q	R	S	T	U
Comentarios	Fuente escrita #1	Fuente escrita #2	Fuente escrita #3	Nombre de la persona entrevistada #1	Nombre de la persona entrevistada #2	Nombre de la persona entrevistada #3
No tenemos datos desagregados para hombres y mujeres así que ingresamos solo el total	Hutchins, Hope. "Police resources in Canada, 2014." Juristat: Canadian Centre for Justice	Brief, A. S. (2014). Women and Policing in Canada.		Alguacil de policía Jane Doe		

## Cómo completar las preguntas escritas de POL para el FFF-Policía

1. Para las preguntas Sí/No, seleccione en el menú desplegable (Recuadro A.3).
2. Para las preguntas abiertas, ingrese su respuesta en el cuadro provisto (Recuadro A.4).
3. Para las preguntas de respuesta larga, escriba su respuesta directamente en el cuadro provisto (Recuadro A.5).
4. Para todas las preguntas, enumere una fuente escrita (o más) o tres fuentes de entrevistas. Un ejemplo de esto se puede encontrar en el Recuadro A.4.
5. Puede encontrar orientación para responder preguntas más complicadas en la columna E.
6. Los Recuadros A.4 y A.5 son ejemplos de los diferentes tipos de preguntas que se encuentran en el FFF y cómo responderlas.

### Recuadro A.3: Pregunta Sí/No (seleccione su respuesta en el menú)

1,1 ¿Despliega su país unidades de policía en operaciones de paz de la ONU?

Por favor, seleccione del menú

aware of the  base :  
Sí  
No  
At least

### Recuadro A.4: Preguntas abiertas (escriba su respuesta directamente en el cuadro provisto)

1,3 ¿Cuál es el número total de mujeres en la fuerza policial?  Por favor, escriba su respuesta aquí

¿Cuál es el número total de personal de la fuerza policial?  Por favor, escriba su respuesta aquí

Fuente escrita #1

Fuente escrita #2

Fuente escrita #3

Fuente de entrevista #1

Fuente de entrevista #1

Fuente de entrevista #3

### Recuadro A.5: Preguntas de respuesta larga (escriba su respuesta directamente en el cuadro provisto)

5,15 ¿Son los implementos de higiene femenina parte del kit estándar de despliegue en las operaciones de paz de la ONU en su país?  Por favor, seleccione del menú

Si se aplica, por favor especifique que implementos son entregados

Implementos de higiene femenina: toallas sanitarias, tampones, copas menstruales, etc.



# Anexo B Modelo de formulario de investigación (fuerzas armadas)

(La versión completa del FFF-Fuerzas Armadas se puede encontrar en línea en la Caja de Herramientas MOWIP y se puede descargar en formato Excel desde el sitio web de DCAF).

## Cómo completar la hoja de datos numéricos anuales de FA para el FFF-Fuerzas Armadas

1. Ingrese los nombres de los rangos militares de su país en la **columna C** (Recuadro B.1). Tenga en cuenta que hemos separado la rama militar en comisionados y no comisionados. Si tiene dos rangos bajo el mismo código de la OTAN, agregue nuevas filas para que solo haya un rango por fila. Si su país no utiliza una clasificación determinada (por ejemplo, no OF-10), déjelo en blanco e ingrese “clasificación no utilizada” en la columna Comentarios
2. Si sus datos numéricos están separados por rango y género, ingrese los datos en los cuadros **rojos** (mujeres) y **azules** (hombres) para los años relevantes. El total se calculará automáticamente en los cuadros de color **púrpura**.
3. Si sus datos no están desglosados por sexo, ingrese los totales manualmente en los cuadros de color **púrpura**.

### Recuadro B.1: Ejemplo de fuerzas armadas FFF, columnas A – J

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
				2019	2018	2017	2016	2015	
Rangos militares: Oficiales del Ejército									
CÓDIGO	EQUIVALENTE	TÉRMINO NACIONAL PARA EL RANGO							
OF-10	General del Ejército/ Mariscal de campo		Mujeres						
			Hombres						
			Total						
OF-9	General		Mujeres						
			Hombres						
			Total						
OF-8	Teniente general		Mujeres						
			Hombres						
			Total						

4. Agregue cualquier comentario en el cuadro **Comentarios** (columna P).
5. Cite una fuente escrita o tres fuentes de entrevistas para cada pregunta.
6. Ingrese las fuentes en las columnas asignadas (columnas Q – V) (Casilla B.2).

### Recuadro B.2: Ejemplo de FFF-Fuerzas Armadas, columnas P – V

O	P	Q	R	S	T	U
Comentarios	Fuente escrita #1	Fuente escrita #2	Fuente escrita #3	Nombre de la persona entrevistada #1	Nombre de la persona entrevistada #2	Nombre de la persona entrevistada #3
No tenemos suficientes datos de 2019 así que solo llenamos la tabla hasta el 2018	Harrison, D. & Laliberte, L. (1997). Gender, the military, and military family support. Wives and warriors: Women and the Military in the United States and Canada.	Wooten, J. (2105). Gender integration into the military: A meta-analysis of Norway, Canada, Israel, and the United States.		Commandante Jane Doe		

## Cómo completar las preguntas escritas FA para el FFF/Fuerzas Armadas

1. Para las preguntas Sí/No, seleccione en el menú desplegable (Recuadro B.3).
2. Para preguntas abiertas, ingrese su respuesta en el cuadro provisto (Recuadro B.4).
3. Para preguntas de respuesta larga, escriba su respuesta directamente en el cuadro provisto (Recuadro B.5).
4. Para todas las preguntas, enumere una fuente escrita (o más) o tres fuentes de entrevistas. Un ejemplo de esto se puede encontrar en el Recuadro B.5.
5. Puede encontrar orientación para responder preguntas más complicadas en la columna E.
6. Los Recuadros B.3 a B.5 son ejemplos de los diferentes tipos de preguntas que se encuentran en el FFF-Fuerzas Armadas y cómo responderlas.

### Recuadro B.3: Pregunta Sí/No (seleccione su respuesta en el menú desplegable)

2,19 ¿Son sus superiores en las fuerzas armadas conscientes de los requisitos para el despliegue?

Por favor, seleccione del menú

aware of the  base :  
Sí  
No  
At least

### Recuadro B.4: Preguntas abiertas (escriba su respuesta directamente en el cuadro provisto)

1,3 ¿Cuál es el número total de mujeres en el ejército?

423 Por favor, seleccione del menú

### Recuadro B.5: Preguntas de respuesta larga (escriba su respuesta en el cuadro provisto)

2,6 ¿Cuáles son los requerimientos mínimos y máximos de edad para el despliegue en un batallón?

La edad mínima para el despliegue en un batallón es 18 y la máxima 55.

Por favor, especifique si los requerimientos difieren entre hombres y mujeres

Fuente escrita #1 <https://www.canada.ca/en/services/defence.html> Al menos una fuente escrita (por ejemplo una URL de la web, fuente clasificada)  
O nombres de tres personas entrevistadas

Fuente escrita #2

Fuente escrita #3

Fuente de entrevista #1 Coronel Jane Doe

Fuente de entrevista #1 Mayor John Doe

Fuente de entrevista #3 Capitana Elsie Doe





**DCAF** Geneva Centre  
for Security Sector  
Governance  
**20<sup>TH</sup> ANNIVERSARY**



Cornell University



**THE ELSIE INITIATIVE**  
FOR WOMEN IN PEACE OPERATIONS

**Canada** 



NORWEGIAN MINISTRY  
OF FOREIGN AFFAIRS

[www.dcaf.ch](http://www.dcaf.ch)

© 2020 Geneva Centre for Security Sector Governance (DCAF)