

# Una experiencia piloto

*Debido al interés que despertó entre las participantes del Encuentro la experiencia de la incorporación del enfoque de género en la Policía Nacional de Nicaragua, y a solicitud de las mismas, se incluye el presente documento como una propuesta de sistematización para que sea analizada en cada uno de los países. Esta experiencia práctica pone en evidencia, sin duda, los logros y desafíos que este proceso demanda.*

## **Presentación**

La incorporación del enfoque de género en el proceso de modernización de la Policía Nacional de Nicaragua (PNN) es un proceso de trabajo que de manera conjunta hemos venido realizando con la Cooperación Técnica Alemana (GTZ), a través del Proyecto de Promoción de Políticas de Género, durante dos años.

Nuestra relación se inició en 1996, a partir de una solicitud de la PNN al Gobierno de Alemania para el fortalecimiento del Departamento Nacional de las Comisarías de la Mujer y la Niñez (CMN). Este fue el punto de partida que nos llevó a replantearnos un abordaje más integral sobre el tema de Violencia de Género y Seguridad Ciudadana, y a visualizar las necesidades en el ámbito del fortalecimiento institucional.

Esta experiencia ha sido una escuela y una empresa en la cual todos estamos aprendiendo y construyendo en una comunidad de intereses; yo diría que esto es lo que ha caracterizado las relaciones de cooperación entre ambos organismos, ser socios

---

\* Elaboró este documento Violeta Otero, Asesora de la Cooperación Técnica Alemana-GTZ en el proyecto de Promoción de Políticas de Género.

sin haber perdido la perspectiva de los roles, naturalezas institucionales y responsabilidades.

La presente ponencia tiene como objetivo compartir con todas las delegadas algunos elementos que, a nuestro juicio, son aspectos relevantes del proceso y de manera particular, de lo que ha sido la experiencia de la GTZ en su labor de asesoría técnica y acompañamiento.

En resumen abordaremos:

- Los antecedentes de este proceso para ubicar los puntos de partida y las conexiones con la situación actual.
- Los primeros pasos, las reflexiones e interrogantes.
- La estrategia y la planificación del proceso.
- Las principales líneas de acción y los avances.
- Los factores que han favorecido y las dificultades enfrentadas en el proceso.
- El aporte de la GTZ.
- Consideraciones y aprendizajes que van construyendo un marco de referencia.
- La apuesta conjunta.



### **¿Qué es el Proyecto de Promoción de Políticas de Género?**

El Proyecto de Promoción de Políticas de Género es un proyecto conjunto entre la Cooperación Técnica Alemana (GTZ) y Organismos Nicaragüenses. Surge en 1996 a partir de una solicitud del Gobierno de Nicaragua al Gobierno de Alemania para cooperar en la promoción de la mujer.

En el marco de este proyecto, la GTZ asesora a instituciones nicaragüenses para la introducción del enfoque de género en la planificación e implementación de sus políticas.

Se ha definido como objetivo que, al finalizar el proyecto, *las instituciones públicas que participan en él implementen políticas que se correspondan con las necesidades y funciones de las mujeres y que las beneficien en igualdad de condiciones con los hombres.*

Nuestro abordaje propone que el enfoque de género como herramienta en las políticas públicas lleva a:

- Mayor eficiencia y efectividad.
- Más legitimidad.
- Más aporte a la equidad y la justicia social.

Trabajamos en tres grandes áreas: Modernización del Sector Público, Políticas Económicas y Violencia de Género contra Mujeres. El proyecto tiene una duración aproximada de siete (7) años, actualmente se encuentra en la primera fase de ejecución, que va de abril de 1996 a septiembre de 1999.

Para mejorar el desempeño de las contrapartes hacia prácticas institucionales y políticas basadas en una diferenciación por género, se desarrollan procesos de trabajo conjunto alrededor de objetivos y actividades consensuadas. El apoyo del equipo de la GTZ consiste, por lo general, en la realización de diagnósticos de género; el asesoramiento en las posibilidades y estrategias de cambio; la capacitación; divulgación de experiencias y resultados; facilitamiento de intercambios. Este trabajo conjunto se orienta hacia un fortalecimiento y consolidación de la competencia interna de las instituciones nacionales contrapartes.

### ► A manera de antecedentes

Desde su fundación en 1979, la Policía Nacional de Nicaragua está experimentando cambios en su naturaleza, misión, organización, así como en su cultura institucional, de acuerdo con los cambios políticos ocurridos en este período. A partir de 1990 se desarrolla un proceso de transición democrática que le permite avanzar rápidamente en su proceso de profesionalización y desarrollo institucional. En este período se aprueba la Ley Orgánica de la Policía, se separa ésta de las influencias partidarias, se fortalece su legitimidad y relaciones con todo el conjunto de la sociedad civil.

Podríamos destacar tres aspectos fundamentales de cambio en la década de los 90:

- Se pasa de una misión de control ciudadano hacia la seguridad ciudadana.
- La búsqueda de una nueva identidad y legitimidad.
- El desarrollo institucional apuntando a la profesionalización y modernización.

### **Factores específicos que inciden en una apertura en la PNN a los “problemas de las mujeres”**

En el marco de su proceso de cambios, se presentan algunos factores que de manera particular abren un espacio para el abordaje del tema de la mujer en la institución policial. Se comienzan a abordar “problemas de las mujeres” tanto en su calidad de personal policial, como en su calidad de víctima de la violencia.

Entre estos factores podemos destacar los siguientes:

- El incremento de los casos de delitos sexuales y crímenes atroces contra las mujeres en los registros de la PNN pone en evidencia el problema de la violencia intrafamiliar.

- Las presiones del movimiento de mujeres para atender este problema.
- Algunas mujeres “protagonistas” dentro de la PNN interactúan con actores externos (movimiento de mujeres, Instituto Nicaragüense de la Mujer, cooperación internacional), y se perfilan como promotoras de iniciativas.
- La confluencia de los tres factores anteriores, el desarrollo de ciertas actividades que llevan finalmente a la creación de las Comisarías de la Mujer y la Niñez (en 1993 se inaugura la primera).
- En el período de 1993 a 1996 el porcentaje de mujeres disminuye. De un 35% que existía en los años 80 se llega a un 18% en 1997. Este fenómeno comienza a ser una preocupación de ciertos jefes y mujeres.
- Surgen reflexiones de las mujeres policías con base en las experiencias de las Comisarías (CMN) y se crea el Consejo Consultivo de Género como una política simbólica y posiblemente como producto de una suma de factores. Si bien éste surge como una decisión del Director General de la PNN constituye un paso de gran trascendencia y abre una puerta para el desarrollo de un proceso más amplio de carácter institucional.

En 1996 se producen otros hechos que se van a sumar en este proceso:

- Continúa la expansión de las CMN.
- Institucionalización de las CMN en la Ley Orgánica de la PNN.
- La institución dispone cierto personal para la atención de casos de violencia intrafamiliar en las CMN.

Si bien la incidencia de la PNN en el abordaje de este patrón de violencia es débil, se introducen nuevas inquietudes sobre el fenómeno y su tratamiento. La PNN

participa y juega un rol conciliador y más activo entre los actores del gobierno y la sociedad civil que participan en el impulso de esta modalidad de atención a las víctimas de violencia intrafamiliar (VIF).

### ▶ **Los primeros pasos en el trabajo conjunto**

En este contexto, iniciamos el trabajo de cooperación realizando una evaluación de las CMN en julio de 1996, a raíz de la solicitud de la PNN al Gobierno de Alemania para apoyar la creación del Departamento Nacional de las CMN. En ésta se abordaron tres elementos centrales: el proceso de institucionalización, la calidad de los servicios y el acceso de las víctimas a la justicia.

### **Los principales hallazgos**

- Las CMN constituyen una respuesta del Estado en concertación con la sociedad civil, al problema de la violencia intrafamiliar y sexual.
- Han permitido mayor visibilización del problema ante la sociedad.
- Han introducido algunos cambios en la institución policial, al promover la asignación de recursos para la recepción de las denuncias y la reorientación de algunos servicios.
- Han permitido identificar vacíos en la legislación y deficiencias en la administración de justicia, en relación con los delitos de violencia contra mujeres, y han estimulado la coordinación entre las distintas instituciones para hacer frente a estos problemas.

Sin embargo presentan limitaciones y riesgos que deben ser superados:

- Limitación de la cuestión de género al tema de la violencia intrafamiliar,

invisibilizando otros patrones de violencia de género, que en consecuencia no se incorporan en el sistema, normas, políticas, y por ende, en la misma actuación de la institución policial.

- Delegación de la responsabilidad en la atención a los casos de violencia intrafamiliar y sexual a las CMN, propiciando que el resto de las dependencias de la institución no asuman responsabilidades en el abordaje del problema.
- Las CMN son una repuesta valiosa pero limitada por falta de cobertura, falta de un modelo de atención, dificultades en los mecanismos de coordinación, limitaciones en su rol de facilitadores del acceso de las víctimas a la justicia y falta de sostenibilidad debido a su financiamiento casi exclusivamente de la cooperación externa.

### **Los arreglos extrajudiciales**

El descubrimiento del manejo frecuentemente inadecuado de los arreglos extrajudiciales como mecanismo para la resolución de las denuncias, y la toma de conciencia sobre esto por parte de la PNN en el taller de devolución de los resultados de la evaluación, constituyó un primer salto en el proceso que ya estaba en marcha. Además de las valoraciones y hallazgos, *por primera vez se evidenció que la actuación policial no es “neutral” sino discrecional debido a los valores, costumbres y visiones tradicionales de género en su personal.*

También se derivaron una serie de acciones inmediatas y propuestas:

- Taller sobre arreglos extrajudiciales y aplicación de la Ley 230, dirigido al personal de las CMN.
- Solicitud de extender la capacitación a los Jefes de Delegaciones y Jefes de Investigaciones Criminales.

Paralelamente surgieron inquietudes sobre la situación de la mujer en la PNN. Un primer diagnóstico del CCG había revelado desigualdades en desventaja de las mujeres. La Academia manifiesta preocupaciones por la ausencia de las mujeres en el ingreso a la carrera policial y propone la realización de un diagnóstico que permita determinar las causas y buscar alternativas a este problema. La Policía Nacional, por medio de la Inspectora General y secretaria ejecutiva del CCG, asumió estas preocupaciones y problemas e iniciamos con ella las primeras conversaciones y acuerdos. En este momento se definieron tres pasos importantes:

- Realizar un diagnóstico para indagar sobre los factores que estaban afectando negativamente el ingreso y la permanencia de las mujeres en la institución.
- Realizar talleres de reflexión con el Consejo Nacional y el CCG sobre el tema de género y la situación de la mujer en la institución.
- Iniciar conversaciones con la Academia para valorar posibilidades de trabajar en incorporar un enfoque de género en los planes de estudio.

En síntesis podríamos decir que a finales de 1996 y comienzos del 1997 se desarrollan ciertos niveles de conciencia sobre algunos problemas que tenían que ver “con las mujeres”, tanto dentro de la institución como en su actuación y surgen nuevas motivaciones; sin embargo, todavía se continúan percibiendo como problemas de las mujeres que deben resolverse principalmente por ellas o bien por solidaridad con ellas. No se visualizaba lo importante y beneficioso que sería para la institución policial, para su proceso de modernización, así como para el cumplimiento de su misión.

Cabe destacar el rol de la Jefatura de la PNN y su apertura para enfrentar estos desafíos; sin bien aún no había claridad sobre qué cambios se requerían y cómo hacerlos, se abrió un nuevo momento en el desarrollo del proceso.



## ■ De los “problemas de las mujeres” hacia el enfoque de género en la seguridad ciudadana y el proceso de modernización de la PNN

### **Y ahora, ¿cómo seguimos? Compartiendo reflexiones, interrogantes...**

En este momento se abrió un espacio importante de reflexiones y debates, tanto en el equipo de la GTZ como con el personal de la PNN que estaba involucrado directamente en el proceso. Lo que sí estaba claro es que la PNN tenía en marcha un proceso de gran trascendencia para la institución.

Esta situación representaba para la GTZ un gran reto y mucha responsabilidad, tendríamos que decidir sobre las prioridades, modalidades y estrategias para desarrollar nuestra labor de asesoría y acompañamiento. Era imprescindible dimensionar la magnitud del trabajo y el rol de cada una de las partes en el proceso.

### **Algunas interrogantes en este momento**

- Si bien la solicitud inicial para la cooperación con la PNN está dirigida al fortalecimiento del Departamento Nacional de las CMN, ¿debemos concentrarnos en dar respuesta a esta solicitud específica?
- ¿Esta opción produciría resultados sostenibles o más bien serían repuestas parciales y transitorias?
- ¿La cuestión de género en el ámbito policial se reduce al tratamiento de un patrón de violencia de género hacia las mujeres?
- ¿La existencia del CCG representa una oportunidad para incursionar en un proceso institucional más global, independientemente de los enfoques y contenidos de trabajo que el consejo tenga en estos momentos?

- ¿Las demandas de las mujeres que integran el CCG contribuye al fortalecimiento institucional o hay riesgos de convertirse en una instancia reivindicativa, excluyente, marginal y con pocas perspectivas de relevar su papel a una dimensión más institucional e integradora?
- ¿Es conveniente seguir tratando cada pieza separadamente? ¿Cómo integrar?
- ¿Podemos hablar de apoyar la incorporación de una nueva visión de género en el ámbito en los procesos institucionales de la Policía? ¿Qué implicaría esta decisión en términos de tiempo, condiciones en ambas partes, recursos?
- ¿Será posible asegurar por esta vía una mayor eficiencia interna en un marco de equidad para mujeres y hombres y a la par aportar a la configuración de una política sectorial con enfoque de género?
- ¿Cuál es el punto neurálgico en este enorme desafío? ¿Hacia dónde debe apuntar la cooperación de la GTZ ?
- ¿Estará preparada la PNN para un proceso amplio de esta naturaleza?

### **Nuestra estrategia inmediata**

Obviamente la situación respecto a la solicitud inicial de la PNN había cambiado y debíamos definir una estrategia inmediata que respondiera a las necesidades del momento. A continuación señalaremos de manera puntual los elementos básicos:

- Transmitir a la PN conocimientos sobre hechos y efectos (por ejemplo, diferentes patrones de riesgo entre hombres y mujeres, ejemplos sobre la actuación “discrecional” de la PN debido a su visión de género), sobre procesos de modernización en las instituciones policiales en América Latina debido a los cambios en los sistemas políticos (de la doctrina de la seguridad del Estado hacia la

seguridad ciudadana) y sus consecuencias para la atención hacia la población; convenios internacionales de derechos humanos y sobre la protección a las mujeres que son de obligatorio cumplimiento para las instituciones policiales, etc. *La idea principal era contextualizar el enfoque de género con los procesos de modernización en las instituciones policiales y hacer visible la pertinencia y el beneficio de una nueva visión de género para el cumplimiento de los desafíos definidos por la propia PN: modernización, profesionalización, seguridad de la ciudadanía y una nueva legitimidad para la institución.*

- Con esto se logró reforzar una perspectiva más institucional y se contribuyó a la superación de la idea de que el tema y el proceso eran “un problema de las mujeres”, poniendo en evidencia las responsabilidades y los beneficios institucionales. La dinámica del proceso permitió que la PNN y la GTZ llegaran de manera conjunta a alcanzar esta perspectiva en el análisis y en las acciones.
- Este abordaje ayudó a disminuir las inquietudes de la PN -ya en una situación difícil por el cambio del gobierno, acusaciones de corrupción, huelga de los estudiantes, entre otros,- de que posiblemente con el enfoque de género se abriera otro “frente” que les debilitara internamente.
- **Empezar con los altos mandos de la PNN.** En esto la realización de dos talleres, con CCG y luego con el Consejo Nacional, fue decisiva porque se logró ganar el compromiso de las autoridades máximas para el cambio, lo cual se concretó en la disposición 021-97. También en adelante se procuró involucrar a la Jefatura en el proceso (planificación, información sobre el proceso en marcha, otros talleres, etc.). Esto contribuyó a:

- ▶ Fortalecer la visión y el liderazgo de los altos mandos en el proceso.
- ▶ Involucrar a hombres y mujeres en un desafío para su proceso de modernización.
- **Apuntar a que el CCG modificara su perspectiva en cuanto a su rol y contenidos de trabajo**, pasando de un énfasis “reivindicativo para las mujeres” a cumplir con su rol de asesoría, para contribuir a introducir el enfoque de género como una política institucional en pro de la modernización de la PN y en cumplimiento de su misión de la seguridad ciudadana.
- **Trabajar en diferentes espacios institucionales de la PNN** (véanse en áreas de trabajo).
- **Reconocer las inquietudes y las resistencias (abiertas o encubiertas) al cambio como planteamientos legítimos**, darles espacio y tomarles como información sobre problemas existentes para los cuales hay que desarrollar argumentos y salidas.

### ▶ **Planificando conjuntamente el proceso**

A partir de los elementos de la estrategia definida y los primeros avances alcanzados, en el mes de junio del 97 desarrollamos un proceso de planificación en el cual se determinó un objetivo, áreas de trabajo y principales actividades a realizarse hasta septiembre de 1999.

#### **Objetivo**

Cambios en la visión, conducta y prácticas policiales posibilitan un tratamiento más efectivo al problema de la violencia de género

## **Áreas de trabajo**

- ▶ Sistema de formación policial.
- ▶ Sistema de registro y estadísticas.
- ▶ Procesos de planificación y evaluación.
- ▶ Normas de procedimientos policiales.
- ▶ Políticas internas.
- ▶ Políticas públicas en materia de violencia de género y seguridad ciudadana.
- ▶ Consejo Consultivo de Género.
- ▶ Consejo Nacional.
- ▶ Departamento Nacional de las CMN.
- ▶ Comunicación y proyección social.
- ▶ Relaciones de cooperación.

## **Principales líneas de acción consensuadas**

- ▶ Promover el conocimiento, por parte de hombres y mujeres policías, sobre las desigualdades de género tanto dentro de la institución como en la prestación de servicios y sus efectos, promoviendo el debate y la búsqueda de solución a estos problemas.
- ▶ Fortalecer el Consejo Nacional y el Consejo Consultivo de Género como dos de los protagonistas principales para el impulso del proceso.

- ▶ Incorporar el enfoque de género al sistema de formación policial y a los diferentes sistemas del trabajo policial (formación, información y estadísticas, planificación, evaluación, normas de actuación).
- ▶ Fortalecer el Departamento Nacional de las Comisarías de la Mujer y la Niñez y mejorar la calificación de su personal.
- ▶ Incrementar la incorporación de mujeres a la PN y modificar las principales prácticas y políticas que inciden en saldos discriminatorios y brechas inter géneros.
- ▶ Continuar fortaleciendo el intercambio y la cooperación de la Policía con la comunidad, con organismos de la sociedad civil, con otras instituciones del Estado y organismos internacionales.
- ▶ Reorientar el quehacer policial en función de políticas públicas: la acción interinstitucional, intersectorial, la concertación sociedad civil / Estado.

### ▶ Los principales avances del proceso

Algunos resultados importantes a destacar son los siguientes:

- Identificación y reconocimiento, por parte de los altos mandos de la Policía, de los sesgos discriminatorios por razones de género en las políticas institucionales, en los sistemas de capacitación y promoción.
- Avances en el fortalecimiento del Consejo Consultivo de Género mediante la ampliación de sus integrantes y la reglamentación de su funcionamiento; la identificación y el reforzamiento del rol como ente asesor en vez de ente ejecutor; creación de Consejos Consultivos en las Especialidades, Órganos de Apoyo

y Delegaciones Territoriales, todas las cuales se integraron mediante procesos eleccionarios.

- Elaboración y puesta en vigencia por parte de la Jefatura de la Policía de la Disposición 021-97 sobre políticas de ingreso, capacitación, rotación y promoción de mujeres policías y la incorporación del enfoque de género en las políticas y reglamentos policiales.
- Incorporación del enfoque de género como un principio en la Doctrina Policial.
- Elaboración de un módulo de capacitación sobre violencia de género y seguridad ciudadana y su incorporación al sistema de formación policial en sus tres niveles y al Programa de Capacitación de Personal Activo.
- Avances en el reconocimiento de estereotipos, desigualdades de género y prácticas institucionales discriminatorias y formulación de propuestas por parte de grupos meta que han sido capacitados: miembros de la Jefatura Nacional, Jefes de órganos de Apoyo, Jefes de especialidades de Investigaciones Criminales y Seguridad Pública, Jefes de Delegaciones Departamentales, Personal de Comisarías, docentes de la Academia de Policía y equipo de monitores.
- Aumento en el ingreso de mujeres a la Academia de Policía. Al mismo tiempo se asignaron recursos para crear las condiciones de infraestructura para el personal femenino.
- Se están impulsando acciones concretas para el mejoramiento de condiciones de vida y de trabajo de las mujeres policías en algunas especialidades y delegaciones departamentales del país.
- Ha comenzado a incrementarse el acceso de mujeres a la capacitación técnica dentro y fuera del país, así como a la promoción en grados y cargos.

- Por iniciativa de la PNN, se está realizando este Primer Encuentro de Mujeres Policías de Centroamérica y el Caribe para analizar las perspectivas y desafíos del trabajo de género en el marco del desarrollo institucional de las Policías de la región.
- Se ha ampliado la participación de la Policía en instancias de coordinación interinstitucional para la creación de la Comisión Nacional contra la Violencia hacia la Mujer, la Niñez y Adolescentes y la elaboración de un Plan Nacional.
- Se identificaron algunos vacíos y sesgos de género en el Sistema de Información Policial y se ha elaborado un plan de ajustes del mismo.
- Creación del Departamento Nacional de la Comisaría de la Mujer y la Niñez dentro de la especialidad de Investigaciones Criminales, y de seis nuevas Comisarias de la Mujer y la Niñez (CMN) a través de esfuerzos propios de la PN y la sociedad civil.

### **El aporte de la GTZ**

El aporte de la asesoría de la GTZ se podría precisar de la siguiente manera:

- La elaboración de argumentos y procedimientos estratégicos (vea nuestra estrategia de trabajo con la PNN).
- Favorecer un proceso analítico: tanto de construcción de información de la “realidad” como de autorreflexión y de manejo de las “resistencias”, a través de acciones de asesoría en actividades concretas.
- Promover el acercamiento de la PNN con otras instituciones estatales y de la sociedad civil.



- Apertura y flexibilidad en la adaptación al proceso de la PNN, procurando mantener el rumbo y la vigencia de los argumentos principales.

### **Factores que han facilitado el proceso**

- La apertura de la Jefatura de la PNN.
- Los antecedentes históricos hasta 1996 descritos en los primeros acápite.
- La iniciativa y el involucramiento intensivo de algunas personas en la PNN.
- La receptividad del CCG hacia un nuevo entendimiento del enfoque de género y un nuevo rol de la institución.
- Una cultura institucional abierta a la autorreflexión y al cambio.

### **Dificultades del proceso**

- Resistencias subjetivas al cambio.
- Limitaciones de recursos humanos, materiales y financieros.
- Rezago de otras instituciones ligadas a la problemática de la violencia de género dificultan que los avances alcanzados por la PNN tengan mejores resultados.
- Los esfuerzos por incorporar el enfoque de género se dan en un contexto donde existen otras prioridades y demandas.
- Las relaciones de cooperación entre la PNN y otros organismos cooperantes se establecen en términos diferentes a los que la GTZ ha promovido a través de este Proyecto de Promoción de Políticas de Género. Esto hace que a veces se presenten dificultades en el impulso de algunas acciones.

### **¿Dónde estamos ahora?**

- Hay un creciente reconocimiento de la importancia del enfoque de género en las políticas institucionales.
- La necesidad de definir más claramente las metas y las responsabilidades (qué es lo que queremos lograr y quién –qué departamentos– se responsabiliza para qué, cómo y con qué recursos).
- Se requiere avanzar en incorporar el enfoque de género al proceso de modernización y, en general, a todos los procesos institucionales, distinguiendo el proceso propio de la PNN y el aporte específico de la GTZ.



### **Compartiendo reflexiones surgidas en el proceso**

Los debates y la búsqueda permanente en todo este tiempo nos han permitido ir confirmando algunas hipótesis de trabajo, identificando cosas que no estaban previstas y abriendo nuevas interrogantes. Este proceso de aprendizaje ha hecho posible ir construyendo un marco de referencia para el trabajo, el cual compartimos ambos actores:

- El enfoque de género aborda la relación entre hombres y mujeres construida socialmente en el transcurso de la historia, en todos los ámbitos de la vida. El enfoque de género aporta al cambio en estas relaciones desiguales en favor de una mayor equidad entre hombres y mujeres, en beneficio de todos y todas.
- Un trabajo con enfoque de género significa un trabajo de hombres y mujeres a partir de sus realidades. El enfoque de género como herramienta en las

decisiones públicas y en la actuación policial aporta al logro de mayor eficiencia, legitimidad, equidad y justicia social.

- La violencia de género es un problema estructural e institucionalizado; para avanzar en su superación es necesario abordarlo en el marco de Políticas Públicas de Seguridad Ciudadana y de acceso a la justicia, desde una perspectiva más integral e interinstitucional y en una concertación entre el Estado y la sociedad civil.
- La falta de un enfoque de género por parte de las instituciones estatales las conduce a desconocer la violencia de género, sus causas y consecuencias, afectando negativamente las capacidades de éstas de brindar repuestas adecuadas para el enfrentamiento del problema.
- Si bien las necesidades de seguridad ciudadana y protección de los derechos humanos de las mujeres son responsabilidades del Estado, la Policía Nacional es un actor fundamental debido a su misión y funciones. En este momento es la institución que presta mayores condiciones para desempeñar un rol más protagónico en la promoción de políticas públicas que incorporen un nuevo enfoque de género.
- La incorporación del enfoque de género al proceso de desarrollo institucional incide positivamente en los cambios de visión, conductas y prácticas policiales. De tal manera que los cambios internos hacen posible que la institución sea cada vez más profesional y eficaz, que adquiera mayor legitimidad social, y le permita jugar un rol más activo en las iniciativas interinstitucionales. El cambio institucional desarrolla capacidades propias y sostenibles para accionar en el ámbito de las políticas públicas tanto en su formulación como en la implementación.
- La atención a las necesidades de seguridad ciudadana de las mujeres y, en

particular, el abordaje de la violencia de género, debe ocupar a la institución policial en su conjunto y no sólo a una dependencia especializada. Esto ha provocado un acelerado crecimiento de necesidades y demandas en toda la institución, que le están obligando a definir prioridades, metas, plazos y redistribución de los recursos. Lo fundamental ha sido mantener la lógica global del proceso procurando un equilibrio entre lo deseable y lo posible.

- La experiencia nos indica que esta forma de incidencia en la promoción de políticas públicas requiere de una estrategia de intervención de largo plazo y de acciones orientadas a crear condiciones favorables para la incorporación del enfoque de género en el desarrollo institucional, de tal forma que sea posible la formulación de políticas públicas sensibles al género y sentar las bases para que éstas puedan traducirse en acciones y resultados.
- En el caso de este proceso las condiciones favorables creadas han estado orientadas a: (ver estrategia)
  - ▶ Hacer visible la pertinencia y el beneficio de una nueva visión de género para cumplir con los desafíos de la modernización.
  - ▶ Fortalecer la visión y el liderazgo de los altos mando en el proceso.
  - ▶ Involucrar a hombres y mujeres policías en el proceso.
  - ▶ Trabajar en diversos espacios institucionales clave.
  - ▶ Trabajar adecuadamente las resistencias.
  - ▶ Elaboración de argumentos e información.
- Este tipo de procesos no es lineal, tiene dinámicas impredecibles; algunas se desarrollan con mucha rapidez, otras en cambio son más lentas, lo cual vuelve

complejo el proceso en su globalidad. Una vez que se inicia el proceso de cambio, sobre la marcha, pueden suceder cosas que no estaban previstas, no puede haber un control total sobre lo que va ocurriendo, de tal manera que la orientación del cambio es un gran desafío y una tarea fundamental.

- El arte ha estado en:
  - ▶ Comprender y asumir el cambio institucional como un proceso vivo, dinámico, que debe ser observado permanentemente en su conjunto para poder identificar los nudos, las necesidades y las oportunidades que se van presentando en el camino.
  - ▶ Mantener la flexibilidad para hacer ajustes, precisiones o bien redefinir prioridades cuando la dinámica lo demande. El plan ha sido una referencia para facilitar el desarrollo del proceso de forma organizada.
  - ▶ El análisis permanente de todos estos factores, que nos ha permitido a ambos actores mantener una visión global de lo que está ocurriendo y, a la vez, enfocarnos en lo que es necesario y posible en este momento, sin perder de vista que existen otras necesidades y oportunidades de cambio sobre las cuales se puede actuar en otro momento o bien con otros recursos de apoyo.

La incidencia del proyecto es más estratégica porque impacta en el desarrollo institucional sin embargo, demanda mayores recursos y tiempo ya que se trata de acompañar procesos de cambio institucional globales.

Lograr unidad en el enfoque, la articulación del proceso y la institucionalización de los cambios son condiciones fundamentales para seguir avanzando y son parte de los retos que tenemos planteados.

► **¿Para qué incorporar un enfoque de género? Nuestra apuesta conjunta**

Una Policía que incorpora el enfoque de género en sus procesos institucionales podrá...

- Incrementar sus capacidades al optimizar el aprovechamiento de todo su personal, evitando los desbalances de género, eliminando el trato discriminatorio en el ingreso, ubicación y promoción en cargos y grados.
- Producir información y conocimientos para analizar los factores de género que pesan en la incidencia de violencia y criminalidad, y para mejorar su desempeño en las tareas de prevención, protección, investigación y justicia básica.
- Comprender las necesidades diferenciadas de la población en materia de Seguridad Ciudadana y mejorar la planeación de sus intervenciones brindando mejores servicios sin discriminación de género. Esto permitirá incrementar la confianza de la población en la institución policial.
- Contribuir a que el Estado nicaragüense presente logros en el campo de sus compromisos internacionales en materia de eliminación de toda forma de discriminación, prevención, sanción y erradicación de la violencia de género.

Finalmente queremos decirles que este desafío nos ha exigido una disposición permanente de apertura al debate, a la búsqueda de consenso y al reconocimiento constante de las condiciones que van marcando las posibilidades, las limitantes y las necesidades de cambio. Actualmente nos disponemos a realizar una valoración de la experiencia para aplicar los ajustes necesarios y tomar decisiones para dar continuidad al proceso.

Puedo asegurarles que cuando iniciamos este trabajo no teníamos una idea clara sobre la magnitud, el alcance y los desafíos que teníamos por delante; éste ha sido un proceso de “creatividad en la búsqueda y de consecuencia en la acción”. La voluntad

de la Jefatura Nacional para llevar adelante este proceso, la participación de mujeres y hombres policías a lo largo y ancho del país y la decisión de la GTZ de acompañarles han sido factores decisivos en esta jornada, en la cual todos y todas estamos aprendiendo.

La realización de este Primer Encuentro de Mujeres Policías de Alto Rango de la región, es parte de esos sueños que durante casi dos años la Policía Nacional de Nicaragua y la Cooperación Técnica Alemana hemos venido trabajando para verlos hecho realidad y nos confirma que aún las cosas que parecen menos posibles podemos alcanzarlas, cuando existen convicciones y perseverancia.

Durante todos los momentos de trabajo hemos mantenido la idea y el deseo de compartir con las Instituciones Policiales cada paso, cada logro, las dificultades y todas las dudas que en el camino de esta experiencia han ido surgiendo.

Nuestro agradecimiento a la Asociación de Policías de Centroamérica, de manera especial al Señor Presidente de la Asociación, Primer Comisionado Franco Montea-  
legre Callejas, y al Instituto Interamericano de Derechos Humanos, por abrir este importante espacio en la historia de las Instituciones Policiales y, por qué no decirlo, por abonar al proceso de integración de nuestros países.

Muchas gracias.

