

## **Aporte del servicio civil de Nicaragua a los procesos de capacitación del personal de las instituciones policiales de Centroamérica y el Caribe**

**Hermyda Soto Vásquez**

Proyecto de Reforma del Servicio Civil  
Ministerio de Hacienda y Crédito Público  
Managua, Nicaragua  
Julio de 2003

### **1. PRESENTACIÓN:**

El presente documento contiene los aspectos más relevantes de la experiencia que, desde el Programa de Reforma y Modernización del Sector Público de Nicaragua, se ha desarrollado en coordinación y con la asistencia técnica de la Cooperación Técnica Alemana, a través del Proyecto de Promoción de Políticas de Género de GTZ, para hacer posible la incorporación del Enfoque de Género en la Gerencia de los Recursos Humanos de la Administración del Estado.

Su propósito es dar a conocer el contexto en que la experiencia se produce, cómo surge y a qué propósitos responde, así como las acciones desarrolladas y el impacto o repercusiones que está teniendo en la Reforma del Servicio Civil y en el proceso de Modernización de las Instituciones Policiales de Centroamérica y El Caribe.

Un elemento importante a destacar es que, los procesos de Modernización de las instituciones constituyen un ambiente muy propicio para la incorporación del enfoque de género, como un elemento transversal de los mismos, pero que fundamentalmente debe estar orientado al cambio de cultura de las y los servidores públicos y de manera especial de todas aquellas personas que ocupan cargos de dirección y /o están ligados a la gestión y desarrollo de los recursos humanos, ya que no es posible lograr su efectiva incorporación sin que exista un proceso de concientización sobre la importancia y necesidad de la equidad.

El instrumento fundamental para propiciar esta apropiación, ha sido un proceso de capacitación diseñada de forma diferenciada en atención a las características y particularidades de cada uno de los sectores a los que está dirigido. En este proceso de capacitación, se ha incorporado a otras instituciones públicas que han emprendido sus procesos de modernización, entre las que cuenta la Policía Nacional de Nicaragua.

De igual manera, como parte de la estrategia de intercambio de experiencias entre las Instituciones de contraparte, promovida por el Proyecto de Promoción de Políticas de Género de la Cooperación Técnica Alemana, GTZ, se ha desarrollado un proceso de capacitación para el personal de las instituciones policiales de Centroamérica y El Caribe. Este documento también recoge el aporte del Servicio Civil de Nicaragua a dicho proceso.

### **2. ANTECEDENTES:**

El punto de partida para vincular el tema de Género al de Modernización del Estado, está constituido por el avance internacional en el reconocimiento de la necesidad de introducir la

categoría género en la formulación y aplicación de políticas públicas, para evitar que las decisiones públicas profundicen o generen nuevas brechas o desigualdades sociales, económicas y / o políticas entre hombres y mujeres; y para asegurar el éxito de esas políticas.

El primer contacto del Programa con el tema de Género se dio a finales de 1996, en que se decidió realizar un Diagnóstico Exploratorio de Género, que buscaba determinar la pertinencia y relevancia para los contenidos y objetivos del Programa; los resultados permitieron un primer acercamiento sobre las implicaciones del tema para su éxito, ya evidenciaron que:

- La ciudadanía (“clientela externa” de las instituciones públicas), no es estándar u homogénea, sino diferenciada también por género y si esto no se considera, puede incidir en el logro efectivo de la calidad integral de los servicios públicos.
- Tampoco el personal de las instituciones (“clientela interna”), es estándar u homogénea, desde el punto de vista de género.
- Si las diferencias de género de la ciudadanía (“clientela externa”) y del personal (“clientela interna”) de las instituciones públicas no son consideradas apropiadamente, éstas pueden convertirse en obstáculos para el logro de los objetivos de cambio buscados por el Programa de Reforma y Modernización del Sector Público (PRMSP).

A sugerencia de la Instancia responsable de Género en el Banco Mundial, en 1997, el Programa de Reforma y Modernización del Sector Público, realizó un Taller Nacional para identificar las posibles líneas de acción para introducirle enfoque de Género en Programas de Modernización del Estado; los objetivos fueron replanteados no sólo desde la perspectiva de la equidad sino también de la eficiencia en la prestación de los servicios públicos.

Como resultado, se constituyó un equipo interinstitucional, bajo la coordinación de la Unidad de Coordinación del Programa de Reforma y Modernización del Sector Público (UCRESEP), con la misión de analizar e identificar opciones del tema de género en los procesos de modernización. El proceso de trabajo permitió identificar los principales aportes del Enfoque de Género para el éxito del Programa de Reforma del Sector Público:

- Una efectiva **orientación hacia la ciudadanía** (“clientela “), al conocerla mejor.
- Un mejor conocimiento de la ciudadanía (“clientela externa”), permite brindar una mejor atención a sus demandas, incrementando la **efectividad de la gestión pública**.
- Una ciudadanía (“clientela externa”), satisfecha con los servicios recibidos, hará una valoración positiva de la gestión pública, asegurando una **mayor legitimidad social**.
- La promoción de la equidad, tanto a lo interno (en la gestión de los recursos humanos de las instituciones públicas), como a lo externo (asegurando una respuesta adecuada a toda la ciudadanía) se fortalece un rol más activo en la **democratización del sector público y del país**.
- Este funcionamiento más diseccionado posibilita un **uso más eficiente y efectivo de los recursos públicos**.

Partiendo de estas premisas y como resultado del trabajo con el Proyecto de Promoción de Políticas de Género, de GTZ; en junio de 1997, se definió el primer plan de Trabajo conjunto UCRESEP – GTZ, priorizando el trabajo en dos componentes transversales del Programa:

- El Sistema de Evaluación de los Servicios (SES): como un instrumento para acercarse a la realidad de la ciudadanía (“cliente” de los servicios prestados por las instituciones sujetas a procesos de modernización dentro del Programa, diferenciada por género, y
- La Reforma del Servicio Civil: cuyos contenidos y objetivos se vinculan estrechamente con el logro de una gerencia técnica y moderna de los recursos humanos del Sector público, sobre la base del mérito.

### **3. INCORPORACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO EN EL PROGRAMA DE REFORMA Y MODERNIZACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO DE NICARAGUA**

La incorporación de Género en el Programa de Reforma y Modernización del Sector Público (PRMSP) de Nicaragua, se fundamenta en las siguientes razones:

- Es un objetivo de desarrollo: La principal finalidad del Estado es asegurar el bienestar y desarrollo de la sociedad; esto requiere de la superación consciente de cualquier desigualdad que pueda distorsionar el logro del “bien común”.
- Es un objetivo para asegurar la eficiencia económica y social: Ya que numerosos estudios realizados en diferentes países prueban que las desigualdades de género, constituyen barreras importantes para el crecimiento económico y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población.
- Es un objetivo de eficiencia del Sector Público: Conscientes de que las ubicaciones, roles, valores y comportamientos sociales diferenciados de hombres y mujeres, además de determinar impactos diferenciados de las políticas públicas, ofrecen diferentes potencialidades o ventajas comparativas, que deben ser aprovechadas adecuadamente, para lograr las metas de crecimiento económico y la superación de problemas como la pobreza, que afecta a las grandes mayorías en los países en desarrollo.

Por ello, desde 1998, el tema de género es un nuevo componente transversal de este Programa, que fortalece la construcción de un nuevo Estado. Sin embargo, el trabajo desarrollado, ha puesto en evidencia que, al igual que otros cambios buscados con la modernización del sector público, el cambio hacia mayores niveles de equidad de género en el empleo público, es difícil y de largo plazo.

El trabajo de género en la Reforma del Servicio Civil se inicia y desarrolla paralelo al diseño del nuevo Sistema de Servicio Civil, que ya estaba en curso. Las primeras acciones son de investigación, con el objetivo de mejorar el conocimiento sobre la realidad del empleo público, desde el punto de vista de género, para definir y priorizar las áreas específicas de trabajo, en función de sus implicaciones para el logro de los objetivos de este componente.

En 1998, se realizó el Diagnóstico de Género del Empleo Público de Nicaragua; los resultados confirman que existen sesgos discriminatorios de género, en franca desventaja para las mujeres, a pesar de ser la mayoría. Estos sesgos se manifiestan tanto en la gerencia de los recursos humanos, como en la gerencia institucional, en general, mostrando que:

- El género es un criterio, no establecido, pero vigente para determinar el acceso de las personas a los diferentes cargos y niveles.

- Los esquemas y estereotipos de género determinan barreras artificiales a la libre movilidad, horizontal y vertical, del personal, así como para el acceso a las oportunidades de desarrollo profesional y personal.
- El género influye en el tratamiento salarial, monetario y no monetario del personal, y origina tratos humanos y laborales diferenciados.

Esta situación tiene efectos sobre las personas y también sobre las instituciones, con expresiones en el clima organizacional, funcionamiento, eficiencia, eficacia y calidad de los servicios públicos, y de forma especial sobre las posibilidades que éstas tienen para incrementar la calidad integral de su gestión.

#### **4. INCORPORACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO EN LA REFORMA DEL SERVICIO CIVIL DE NICARAGUA**

##### **4.1. Primeras acciones:**

En un primer esfuerzo por sensibilizar al personal del Estado involucrado en la definición de políticas y la gestión de los recursos humanos del sector público, se programó la realización de diferentes acciones para diferentes niveles de funcionarios/as públicos.

Como parte de estas acciones en Abril de 2002, se desarrolló el Seminario Taller “La Construcción Genérica de las Organizaciones”, con la participación de Dirigentes y personal técnico de la Dirección General de Función pública y de las Áreas de Recursos Humanos de las Instituciones de la Administración del Estado.

En este evento surgió la demanda de herramientas prácticas y sencillas para hacer posible la incorporación de género en la gestión de los recursos humanos y en su labor cotidiana.

Se asumió el compromiso y contando con el apoyo de GTZ se inició la elaboración del Documento Metodológico “Gerencia de Recursos Humanos y Equidad de Género en la Administración Pública”. Esta fue una experiencia de trabajo en equipo que involucró al Proyecto de Reforma del Servicio Civil, la Dirección General de Función Pública, ambas del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y al Proyecto de Promoción de Políticas de Género y que implicó la investigación de experiencias similares tanto a nivel nacional como internacional.

El documento fue sometido a un proceso de revisión con las autoridades de las instituciones involucradas y validación con las personas que habían participado en la actividad en la que se había demandado, en esta última acción se involucro también a personal que no había participado y a personal responsable de las Unidades de Género de diferentes Instituciones Públicas.

Su publicación se llevó a cabo contando además con financiamiento del Banco Mundial, siendo presentado en Marzo de 2002.

##### **4.2. La transversalización de género en la Reforma del Servicio Civil:**

Aún cuando la implantación de los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos con enfoque de género se ha tenido que desplazar al no contar con un marco jurídico que la sustente, las acciones implementadas han tenido efectos que articulan los esfuerzos del

## Proyecto de Reforma del Servicio Civil para la transversalización del Enfoque de Género

Los contenidos y recomendaciones para lograr la equidad, presentadas en el documento metodológico se han incorporado a otros elementos y productos del trabajo del Proyecto de Reforma del Servicio Civil.

- **Anteproyecto de Ley del Servicio Civil y Carrera Administrativa:** En este nuevo contexto, se ha retomado para su elaboración y revisión, la identificación de sesgos y brechas de género en el Diagnóstico del Empleo Público de Nicaragua, incorporando las medidas para su superación, así como, recomendaciones y sugerencias de las personas participantes en los diferentes eventos de capacitación para dejar normada la equidad. Igualmente se han retomado algunas recomendaciones del estudio de género de dicho Anteproyecto de Ley, realizado por especialistas en derecho del Centro de Estudios Constitucionales.
- **Sistema de Clasificación:** Progresivamente, en el desarrollo de los distintos procesos que este Sistema comprende, se han venido incorporando las recomendaciones específicas para lograr la Equidad. Igualmente en la Capacitación del personal involucrado en las distintas etapas de cada uno de ellos, se han incluido aspectos básicos de capacitación en género, así como sobre las recomendaciones para lograr la equidad en cada proceso.
- **Estudios Retributivos:** Se han realizado Estudios Retributivos de 11 instituciones, con enfoque de género los que han permitido no sólo identificar las brechas salariales, sino elaborar propuestas que, además de incorporar los elementos propios del Sistema Retributivo, contemplan la superación de desigualdades salariales entre hombres y mujeres.

Actualmente se continúa en la realización de Estudios Retributivos en otras instituciones, todos los cuales tienen incorporado el Enfoque de Género, tanto en sus análisis como en sus recomendaciones y propuestas salariales.

- **Manuales de Procedimientos de los Sistemas de Clasificación y de Gestión de Recursos Humanos:** Se inició con la capacitación del personal técnico responsable de su elaboración, y se elaboraron los Manuales de Procedimientos de los Sistemas de: Clasificación de Cargos, Inducción u Orientación, Provisión de Cargos y Gestión del Desempeño con enfoque de género, en las políticas de aplicación.

### **4.3. El Proceso de Capacitación:**

La publicación del Documento constituyó el primer paso, en que la capacitación para su uso y aplicación, ha sido una herramienta de información y sensibilización, así como adquisición de nuevos conocimientos, orientada a lograr una incorporación efectiva del enfoque de género en la gestión de recursos humanos.

Con el propósito de sensibilizar sobre el tema hacer llegar el contenido y facilitar su aplicación en el trabajo se definieron objetivos, contenidos, metodología y formas de evaluación, la capacitación fue diseñada para tres niveles:

- Nivel 1: Directores Generales y Específicos de instituciones públicas.
- Nivel 2: Directores /as Generales Administrativos /as Financieros /as, Responsables de Áreas de Recursos Humanos y de las Unidades de Género de diferentes Instituciones Públicas.
- Nivel 3: Personal Analista y Técnico de las Áreas de Recursos Humanos.

De acuerdo a las características y particularidades del personal de los niveles a los que está dirigida, esta capacitación posee diferencias en los contenidos, la orientación y amplitud de los mismos, programación de actividades, carga horaria, modalidad de ejecución, estrategias de aprendizaje, aspectos organizativos y administrativos.

Las estrategias de aprendizaje comprenden la utilización articulada de diferentes métodos y técnicas, para propiciar el logro de los objetivos en cada nivel. Su desarrollo implica además la elaboración previa de las presentaciones, guías de trabajo, estudios de casos, instrumentos de aplicación e instructivos.

La capacitación se ha venido desarrollando para el personal previsto y en los niveles planificados; como resultado de este proceso se han desarrollado 11 eventos de capacitación, con una carga horaria total de 220 horas, en los que han participado 260 personas y se ha beneficiado a 16 Instituciones de la Administración Pública

La capacitación se convirtió en una experiencia de aprendizaje para el equipo que implicó: ajustar, modificar, corregir, ampliar, reducir, profundizar, investigar, mejorar el diseño metodológico y contenidos, para adaptarse cada vez más a las necesidades de cada grupo. El abordaje de aspectos centrales en las agendas políticas como es la construcción de un nuevo tipo de estado, como un instrumento fundamental para el desarrollo económico político y social del país, así como la reforma del servicio civil, para la profesionalización de funcionarios/as y empleados públicos sobre la base del mérito fueron desarrollados como algunos de los ingredientes relevantes para la modernización del sector público.

De esta manera, se han ido incorporando de manera progresiva otros temas considerados claves en el actual contexto nicaragüense, como la gobernabilidad democrática, el perfil y características de los pobres en el país, indicadores de desarrollo humano, de desarrollo relativo al género, y de potenciación de género, datos que permiten dimensionar la necesidad de formular políticas públicas orientadas a reducir las brechas de desigualdad social y de género que forman parte de los grandes desafíos de funcionarios/as y empleados públicos, al servicio de la ciudadanía.

Con la finalidad de acercar aún más al personal participante a las desigualdades existentes en el sector público, se presentan algunos de los resultados relevantes del diagnóstico de género en el empleo público.

El eje fundamental de la capacitación se orienta al cambio de cultura de las personas al servicio de la Administración pública, como requisito indispensable para el cambio real de las organizaciones que la conforman, centrando la atención en los aspectos para crear ambientes propicios a los cambios y, en particular para la promoción de la equidad de género en la gestión y desarrollo de los recursos humanos al servicio de ésta.

El análisis de las instituciones como verdaderos productos sociales, facilita la comprensión de que éstas se estructuran, funcionan y/o actúan dentro del marco de los valores y esquemas sociales vigentes y que el Estado, como cualquier otra institución, carece de neutralidad y está permeado por los valores, esquemas y comportamientos vigentes en la sociedad, incluyendo las percepciones sobre lo femenino y lo masculino, pues ni el Estado ni ninguna de sus instituciones puede decidir ni actuar sino mediante personas.

#### **4.4. Limitaciones:**

Este proceso aún cuando ha implicado su abordaje desde distintos ámbitos en la Reforma del Servicio Civil orientados a toma de conciencia y provisión de herramientas metodológicas y técnicas, se ha enfrentado a barreras que han impedido la aplicación práctica en los procesos y sistemas de gestión de recursos humanos en las instituciones de la administración pública, entre las cuales se destacan:

- **Marco jurídico:** La ausencia de un marco regulador que establezca un régimen del servicio civil fundamentado en los principios de mérito, legalidad, capacidad, igualdad y equidad y norme la gestión y desarrollo de los recursos humanos del sector público, constituye una limitación importante para la incorporación efectiva.

Igualmente la falta de aprobación de la Ley de Igualdad de Oportunidades, impide la creación de condiciones sociales, políticas, económicas e institucionales para la promoción de la equidad de género.

- **Cultura política:** La vigencia del Sistema de Patronazgo o de Patrocinio en la Administración Pública de Nicaragua, posibilita que la gestión y desarrollo de los recursos humanos de la Administración pública evidencie su presencia en sus diferentes expresiones (clientelismo, nepotismo, amiguismo...) con las consiguientes consecuencias en perjuicio de las personas al servicio de la Administración Pública y de la Sociedad misma.
- **Resistencias al cambio:** La incorporación del enfoque de género en la Reforma del Servicio Civil, como todo proceso de cambio, genera una alteración de la cultura y conflictos de intereses y poder, y además demanda una correcta articulación con la dinámica institucional, por lo que lógicamente origina resistencias a todos los niveles.
- **Voluntad Política:** otra limitante importante la constituye la falta de voluntad de las autoridades superiores, y aún en casos de la existencia de iniciativas que propicien condiciones para desarrollar experiencias de implantación experimental de los sistemas de gestión recursos humanos, el cambio de autoridades, han interrumpido su concreción. En resumen, no han existido condiciones facilitadoras para emprender y desarrollar estos procesos de cambio.

## **5. GÉNERO Y MODERNIZACIÓN DE LAS INSTITUCIONES POLICIALES DE CENTROAMÉRICA Y EL CARIBE.**

### **5.1. Modernización de las Instituciones Policiales:**

En el replanteamiento del rol del Estado, las instituciones policiales de Centroamérica y el

Caribe, también han iniciado su proceso de modernización, en el que han transitado de una concepción de seguridad en que se defendía las fronteras e intereses del Estado, a la seguridad de las personas que conforman la nación; lo que implica su transformación en instituciones profesionales, eficientes, democráticas, cohesionadas y comprometidas con la defensa de los derechos humanos.

La promoción y la protección de los derechos humanos es una responsabilidad de las instituciones del Estado y, en particular, de las instituciones policiales cuya misión es proteger la vida, integridad y seguridad de las personas y el libre ejercicio de los derechos y libertades de la ciudadanía.

En las instituciones policiales de Centroamérica y el Caribe existe desbalance en cuanto a la participación de mujeres, con respecto a los hombres. La mayoría de los cuerpos policiales tiene menos del 10 % de mujeres, excepto Nicaragua, Costa Rica y Panamá. En Honduras y Nicaragua hay un porcentaje significativo de mujeres en la Jefatura.

En la ubicación del personal, se observa, que la tendencia de asignar a las mujeres las tareas tradicionalmente femeninas, como son los puestos administrativos, secretarías, asistentes, trabajo de oficina y los de servicios como limpieza o cocina. La asignación de tareas a las mujeres sigue los patrones tradicionales de la cultura patriarcal, continúan remitiéndolas al cumplimiento de roles tradicionales en trabajos domésticos de la institución o de oficina, tareas que son consideradas como trabajo de apoyo.

Por el contrario, la proporción de mujeres policías asignadas a tareas tradicionalmente “masculinas”, por ejemplo en áreas sustantivas propias del quehacer de la institución, es muy baja, lo que limita el desarrollo de su carrera en la institución: tanto en su superación técnica, como en su promoción hacia grados y cargos policiales.

## **5.2. Incorporación del enfoque de género en la modernización de las instituciones policiales.**

La incorporación del enfoque de género ha sido asumido por estas instituciones como uno de los ejes estratégicos de la modernización, ya que la promoción de la equidad entre hombres y mujeres contribuye a lo interno, a corregir el desequilibrio de género en la composición del personal policial y superar las prácticas discriminatorias, la marginación con respecto a oportunidades de capacitación, promoción en cargos y grados y preparación académica de las mujeres policías.

La incorporación del enfoque de género en las instituciones policiales requiere de la participación de las mujeres en puestos claves de toma de decisiones. Para revertir la situación actual, de desbalance en la composición y participación de hombres y mujeres, hay que revisar varios aspectos, tales como establecer y hacer cumplir normas teniendo en cuenta la condición femenina de igualdad de oportunidades a las mujeres para su ingreso y ascenso en la escala jerárquica policial, posibilidades y facilidades de capacitación técnico-policial a las mujeres, así como abrir más posibilidades de ubicación de las mujeres en el trabajo técnico y operativo policial.

Contribuye además en la promoción de cambios en la visión, actitudes, valores, conductas y prácticas institucionales con relación al servicio que se presta a la ciudadanía en general, aumenta sus capacidades, interpreta y atiende las necesidades diferenciadas



de la población en materia de seguridad ciudadana, lo que permite mejorar la planificación de las intervenciones policiales y brindar servicios de mayor eficiencia y efectividad.

Si se quiere avanzar hacia una institucionalidad centrada en la demanda y orientada hacia la ciudadanía como “cliente”, hay que tener en cuenta que las demandas de seguridad son heterogéneas; éstas dependen de diversos factores, entre estos, diferencias de género, etnia, edad, estrato social y ubicación territorial. La información existente sobre las dimensiones, características, factores de riesgo, entre otros, no reconoce la diferencia de género como factor relevante. Desde las instituciones policiales se desarrollan estrategias de prevención y atención, frente a la inseguridad ciudadana, que no protegen a las mujeres frente a sus riesgos específicos, o al menos no las protegen suficientemente.

Las estrategias de trabajo policial en materia de seguridad ciudadana, tanto a nivel preventivo como operativo, para ser eficientes, deben reconocer que existen demandas específicas de seguridad provenientes de las mujeres:

- En el espacio público: Las mujeres son usualmente víctimas de algunos delitos que atentan contra su seguridad, integridad y libertad personal, por ejemplo, delitos sexuales, delitos contra el patrimonio, que muchas veces se invisibilizan debido a que la información policial se centra en el infractor y no en la víctima. Por otro lado, al no considerarse la diferencia por sexo de las víctimas, la información sobre el riesgo asociado al género no es valorado ni enfrentado.
- En el espacio privado: El espacio familiar es un lugar que entraña mucho riesgo para las mujeres. Se considera que en América Latina, 6 de cada 10 mujeres son víctimas de violencia física, en su propio hogar. Sin embargo, esta dimensión de la violencia suele ser tratada como problema personal y no social, presentando altas tasas de impunidad. Los delitos contra las mujeres en el espacio privado, quedan para muchas sociedades invisibilizados.

Por esta razón, la incorporación del enfoque de género es un componente necesario e imprescindible en la modernización de las instituciones policiales, ya que implica visiones y acciones diferenciadas hacia la sociedad a la cual sirve, permitiendo el incremento de la eficiencia y efectividad de la actuación policial en la prestación de los servicios, la cual debe ser sensible a las demandas específicas de hombres y mujeres.

### **5.3. El Proyecto Regional: elemento cohesionador de experiencias y facilitador de la incorporación del enfoque de género en la modernización de las instituciones policiales.**

En el contexto del proyecto bilateral “Promoción de Políticas de Género” de GTZ, desde 1996 se ha desarrollado una cooperación intensa con la Policía Nacional de Nicaragua. La policía nicaragüense ha sido pionera en la integración del enfoque de género en su proceso de modernización institucional.

En este proceso, una institución tradicionalmente masculina se plantea atender las demandas diferenciadas de la población y, de manera particular brindar atención especializada a las víctimas de violencia de género. Los éxitos del trabajo de la policía

nicaragüense despertaron el interés de las otras instituciones policiales de la región, en el tema de género.

En consecuencia, la GTZ junto con la Policía Nacional de Nicaragua ha estado a cargo de la asesoría de la Comisión de Jefes/as de Policía de Centroamérica y el Caribe, en el marco del proyecto regional “Incorporación del enfoque de género en la modernización de las instituciones policiales y la seguridad ciudadana” que tiene como objetivo desarrollar un proceso de trabajo para disminuir los sesgos de género a lo interno de las instituciones policiales de Centroamérica y del Caribe, y a lo externo para dar respuestas a las necesidades de seguridad ciudadana de la población y crear condiciones para su continuidad.

Este proyecto Regional tiene como contraparte oficial a la Comisión de Jefes/as de Policía de Centroamérica y el Caribe; la Policía Nacional de Nicaragua y el Proyecto de Promoción de Políticas de Género – GTZ de Nicaragua están a cargo de la asesoría.

La Comisión de Jefes/as de Policía de Centroamérica y el Caribe está conformada por los/as titulares de cada organismo policial de la estos países. Tiene como objetivo general el fortalecimiento de las relaciones entre los diferentes organismos para unir esfuerzos en el combate a la delincuencia y al crimen organizado nacional e internacional. Además, velar por el bienestar de los/as policías que integran las diferentes instituciones policiales de la región, prestando y promoviendo la cooperación y auxilio mutuo, especialmente en casos de emergencias y desastres. Tiene su sede en la capital de la República a la que pertenezca el/la President/a de la Comisión.

Con el propósito de promover el intercambio de experiencia entre las instituciones contrapartes del Proyecto de Promoción de Políticas de Género, en el marco del Proyecto regional, se inició un proceso de cooperación técnica horizontal entre el Proyecto de Reforma del Servicio Civil y las instituciones policiales integradas en la Comisión de Jefes/as de Policía de Centroamérica y El Caribe.

#### **5.4. El aporte del Servicio Civil a la incorporación del enfoque de género en las instituciones policiales.**

Tanto el desarrollo del trabajo como las acciones de capacitación, pero particularmente la estrategia desarrollada por el proyecto de Promoción de Políticas de Género de GTZ, mediante la promoción e intercambio de experiencias entre los diferentes Proyectos a los que brinda asistencia técnica, han creado condiciones para la proyección de esta experiencia a nivel externo, incluso fuera del ámbito nacional.

Dada la experiencia acumulada en la incorporación del enfoque de género en la Reforma del Servicio Civil de Nicaragua, se promovió el intercambio de experiencias con la Policía Nacional sobre el tema de la incorporación del enfoque de género; utilizando además sus experiencias y resultados en los procesos de capacitación del personal dirigente y de las Áreas de Recursos Humanos de las Instituciones de la administración pública, como ejemplos de los procesos de cambio en los que la voluntad política ha sido un elemento fundamental.

En apoyo a los esfuerzos que el Proyecto de Promoción de Políticas de Género de GTZ, está desarrollando a través del Proyecto Regional de Incorporación del Enfoque de

Género en la Modernización de las Instituciones Policiales y la Seguridad Ciudadana, se ha compartido experiencias y se ha participado en:

Capacitación a personal de las Jefaturas y de otros niveles de las Instituciones policiales de Centroamérica y el Caribe:

- Durante la Reunión Ordinaria de la Comisión Regional de Coordinación para el Tema de Género de la Comisión de Jefes /as de Policía de Centroamérica y el Caribe ( Guatemala, 23-24 de Mayo de 2002 ) se capacitó sobre *las Organizaciones y la Equidad de Género*, contando con la participación de Delegados /as de las Instituciones Policiales de: Guatemala, el Salvador, Honduras, Panamá, República Dominicana y Nicaragua,
- En el Primer Encuentro de Mujeres Policías de Honduras en sus XXV años de fundación (Honduras, 25 – 26 de Julio de 2002), se capacitó sobre *El Sistema Sexo – Género y sobre las Organizaciones y la Equidad de Género*.
- Para el Curso de Postgrado Formador /a de Formadores /as de Género en las Instituciones Policiales (Nicaragua, 14 de Octubre – 8 de Noviembre de 2002); se diseñó y desarrolló la Unidad VI: *“El Enfoque de Género en el funcionamiento, desarrollo y procesos de cambio en las Organizaciones”*, con una carga horaria de 20 horas.

En este Curso participaron alumnos /as las Instituciones Policiales de: Guatemala, el Salvador, Honduras, Costa Rica, Panamá, República Dominicana y Nicaragua. Como experiencia particular de articulación e intercambio con otros Programas de Servicio Civil de Centroamérica, participaron funcionarios/as de Servicio Civil de Costa Rica y Nicaragua.

- Para el desarrollo del IV Encuentro de Mujeres Policías de Centroamérica y el Caribe, (Panamá, del 22 de Octubre al 24 de enero de 2003); se diseñó y ejecutó capacitación sobre: *Políticas institucionales y procesos de cambio organizacional y Estrategia para superar las resistencias al cambio*. En este encuentro participaron Instituciones Policiales de: Guatemala, el Salvador, Honduras, Costa Rica, Panamá, República Dominicana, Nicaragua, Belice, Puerto Rico, Haití y Chile.

#### **5.5. Consideraciones Especiales de este proceso**

Contrario al proceso de incorporación del enfoque de género en la Reforma del Servicio Civil de Nicaragua, en que se han enfrentado barreras y limitaciones, en las instituciones policiales se ha contado con elementos que han facilitado su incorporación, entre los que mencionan:

- **Voluntad Política:** existe voluntad y compromiso manifiesto de las autoridades superiores de las instituciones policiales para propiciar condiciones que contribuyan a desarrollar procesos de cambio orientados a la búsqueda de la equidad de género.
- **Marco jurídico:** la mayoría de los países de la región cuentan con Leyes de Igualdad de Oportunidades, lo que propicia las condiciones políticas, económicas

y sociales para la promoción de la equidad de género en las instituciones.

De igual manera, a partir de la experiencia de la Policía Nacional de Nicaragua, las instituciones policiales de la región, han incorporado gradualmente en sus políticas, sistemas de trabajo, documentos rectores y normativos el enfoque de género como parte de sus procesos de institucionalización y profesionalización.

- **Cultura organizacional:** Aún cuando las instituciones policiales son tradicionalmente masculinas, algunas se han abierto y han desarrollado acciones afirmativas orientadas a incrementar la presencia de personal femenino en la fuerza policial.
- **Estructura organizativa:** La mayoría de estas instituciones cuentan con instancias de género encargadas de promover, dar seguimiento y desarrollar acciones, así como formular estrategias para la efectiva institucionalización del enfoque de género.

Queda mucho por hacer para convertir “género” en un criterio real y efectivamente aplicado en las decisiones públicas, tanto en el nivel político como en el estratégico; contribuir a este avance es una responsabilidad y una tarea propia para un Programa de Modernización que busca mejorar la calidad integral de la gestión pública.

### RESEÑA BIOGRAFICA

NOMBRE:	Hermyda de los Angeles Soto Vásquez
NACIONALIDAD:	Nicaragüense
CEDULA DE IDENTIDAD:	409-250748-0000C
EDUCACIÓN:	Licenciada en Administración de la Educación
CARGO:	Consultora en Desarrollo de Recursos Humanos- Proyecto de Reforma del Servicio Civil.
DEPENDENCIA:	Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
INSTITUCIÓN:	
No. TELEFONO	00505-2667992
No. DE FAX:	0505-2669546
E MAIL:	servicil@ibw.com.ni