

POLICY BRIEF
11-2021

Perspectiva
de género en
las fuerzas
armadas y de
seguridad

Laura Masson



Autora/investigadora

Laura Masson

Master y doctora en antropología social por la Universidad Federal de Río de Janeiro. Es docente e investigadora de la Universidad Nacional de San Martín (Argentina). Se ha especializado en género y políticas públicas y en movimiento feminista en Argentina. En los últimos años ha realizado trabajos de investigación sobre mujeres en las fuerzas armadas. Actualmente se desempeña como Directora de Políticas de Género del Ministerio de Defensa de Argentina.
lmasson@unsam.edu.ar

Este **Policy Brief** fue apoyado y patrocinado por el Instituto Colombo-Alemán para la Paz – CAPAZ

Coordinación editorial

María del Pilar López Patiño

AltaVoz Editores

www.altavoz.com.co

Diagramación

Alexandra Rincón Niño

AltaVoz Editores

www.altavoz.com.co

Diseño

Leonardo Fernández

Foto portada y contraportada

unsplash.com

Bogotá, Colombia, diciembre de 2021

Periodicidad: cada dos meses

ISSN: 2711-0346

Esta obra está bajo la licencia Creative Commons

Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

La incorporación de las mujeres en las fuerzas armadas y de seguridad, en tanto desnaturaliza valores y prácticas establecidos, ayuda a promover la reflexión sobre la propia institución y, a partir de un análisis desde la perspectiva de género, posibilita repensar su misión, funciones y su cultura institucional. En este sentido, la presencia de las mujeres, se convierte en una gran oportunidad para redefinir derechos y obligaciones, perfiles profesionales y mejorar las condiciones de incorporación, permanencia e integración*.

Asimismo, es necesario destacar que la perspectiva de género es fundamental para comprender la seguridad humana y nos permite pensar la “protección” desde un punto de vista no estereotipado e incluir una mayor cantidad de variables. Sin embargo, como todo proceso de cambio, no está exento de obstáculos y desafíos. El objetivo de este *Policy Brief* es analizar, con base empírica en el caso argentino, la implementación de las políticas de género en fuerzas armadas y de seguridad, la posibilidad de permanencia e

integración de las mujeres y las distintas maneras en que la masculinidad, como modelo de referencia identitaria, tiende a reproducir la dominación mediante mecanismos de *evaporación, invisibilidad y resistencia* (Moser, 2005).

Se toman como referencia tanto los trabajos de Helena Carreiras (2014) sobre la integración de mujeres en las fuerzas armadas de los países que integran la OTAN, de Edna Lomsky-Feder y Orna Sasson-Levy (2018) sobre las mujeres en las fuerzas armadas de Israel como los propios (Masson, 2017 y 2020) sobre las mujeres en las fuerzas armadas argentinas. A partir de ellos se definen cuatro ejes para pensar la perspectiva de género y la masculinidad en instituciones armadas: i) las condiciones estructurales de segregación según género, ii) la posición dual de las mujeres en las fuerzas armadas (están insertas y al mismo tiempo son marginadas), iii) el lugar de las mujeres militares en la institución (cuerpo de comando o profesional, arma, etc.) y iv) las formas de marginación/exclusión que se articulan con variables como clase y pertenencia étnico-racial. Asimismo, se utilizará el concepto de *acoso burocrático* (Bonnes, 2017) para dar cuenta del acoso, la intimidación y el control a través de canales burocráticos.

La perspectiva de género en la formación de las fuerzas armadas y de seguridad

En el diseño e implementación de políticas públicas, la perspectiva de género implica tomar en cuenta *las desigualdades estructurales entre varones y mujeres* y crear mecanismos y tomar medidas tendientes a alcanzar una mayor igualdad. Las mismas deben tener en cuenta también otras formas de desigualdad que pueden alcanzar a

* Los resultados aquí presentados están basados en proyectos de investigación en las fuerzas armadas de Argentina y Brasil; además de mi experiencia, por una parte, como integrante del Consejo de Políticas de Género del Ministerio de Defensa de Argentina y, de otra, como directora de Políticas de Género del mencionado ministerio. En el caso de Argentina las estrategias metodológicas utilizadas han sido: entrevistas en profundidad con oficiales varones y mujeres de distintas jerarquías; entrevistas a integrantes de las oficinas de género de las fuerzas armadas y la realización de análisis de trayectorias. El trabajo de campo que realicé en 2014 en la Fuerza Aérea brasileña servirá como referencia comparativa en algunos de los aspectos desarrollados en esta presentación.



grupos específicos de mujeres como pertenencia étnico-racial, origen rural o urbano, identidad de género, religión, entre otras. Existe una estrecha relación entre la orientación de las políticas estatales y la configuración de las identidades de género al reconocer que el Estado no solo regula la vida de las personas, sino que también define ideologías de género, conceptos de “feminidad” y “masculinidad” y determina la imagen ideal de varones y mujeres (Masson, 2004; Faur, 2006).

Caroline Moser (2005) destaca la necesidad de promover la institucionalización de la *preocupación de género* en las organizaciones, analizando la igualdad de género en el personal y otros procedimientos para asegurar un proceso de transformación en términos de actitudes y *cultura*. En este sentido –como menciona Viveros-Vigoya (2007)– es necesario contar con más investigaciones que si bien muestren cómo se construyen las masculinidades, también evidencien “el papel que desempeñan los varones en la reproducción de la dominación masculina y en las resistencias al cambio” (p. 30).

Las fuerzas armadas y de seguridad son instituciones que pueden presentar particularmente resistencias en tanto definen sus perfiles profesionales en función de un régimen de género donde el ideal profesional coincide fuertemente con un modelo de masculinidad hegemónica (Connell, 1995)¹. El trabajo de Helena Carreiras (2014) sobre la integración de las mujeres a las fuerzas armadas de los países que conforman la OTAN muestra que i) se trata de instituciones cuya representación numérica está dominada por hombres; ii) esta representación se da especialmente en las áreas vinculadas a las funciones que confieren más prestigio y recompensas y que ofrecen posibilidades de acceder a puestos de alta jerarquía y, iii) la estructura ocupacional, así como las oportunidades y el poder, se basan en divisiones de género.

El trabajo de Lomsky-Feder y Orna Sasson-Levy (2018) hace hincapié en una aproximación

microsociológica y cualitativa para analizar la relación entre servicio militar, género y ciudadanía desde el punto de vista de las mujeres en las fuerzas armadas de Israel². Las autoras muestran que los parámetros que determinan la organización, el funcionamiento y los valores morales de estas instituciones se configuran a partir de fuertes y definidas identidades de género. Especialmente encuentran una fuerte identidad masculina que se construye en diálogo con una identidad femenina que se figura débil, deficiente, de posible vulneración y de la cual es necesario diferenciarse y alejarse. De esta manera, tanto el rol profesional como la masculinidad son construidas sosteniendo siempre alguna forma exclusión y denigración de las mujeres (Lomsky-Feder y Sasson-Levy, 2018). A partir de esto, acuñan el término de su *outsiders within* para referirse a la posición dual de las mujeres en las fuerzas armadas de Israel³.

Por su parte, Masson (2020) muestra las contradicciones identitarias que experimentan las mujeres del cuerpo de comando en las fuerzas armadas argentinas en su intento de lograr una integración plena y un desarrollo profesional óptimo. Esta autora identifica que la integración de las mujeres depende también de la posición que ocupan dentro de cada Fuerza, ya que la misma se hace más contradictoria a medida que se acercan al corazón identitario. En este sentido, las mujeres que se desempeñan en el cuerpo profesional (médicas, enfermeras, odontólogas, ingenieras) consideradas más próximas a “lo civil”, no significan una fuerte amenaza para la identidad profesional, mientras que la posición de las mujeres dentro del cuerpo de comando, espacio que concentra los valores de masculinidad, desafía fuertemente la figura ideal del militar.

Sin embargo, la incorporación de las mujeres en las fuerzas armadas y de seguridad es un signo de profesionalismo en un contexto donde los

1 Para Connell (1995) la masculinidad hegemónica no es un tipo de carácter fijo, sino que ocupa una posición hegemónica en un modelo de relaciones de género, una posición que es siempre disputable. La autora destaca asimismo que es probable que la hegemonía se establezca cuando hay correspondencia entre el ideal cultural y el poder institucional, colectivo o individual. Es así que, “los niveles más altos del mundo empresarial, militar y gubernamental entregan un despliegue corporativo bastante convincente de masculinidad”.

2 Se considera a la ciudadanía el principal vínculo entre el individuo y el Estado, lo cual es particularmente importante en el caso de Israel por ser una sociedad militarizada.

3 Lomsky-Feder y Sasson-Levy utilizan el término *outsiders within* para dar cuenta de que, a pesar del aumento de la cantidad de mujeres en los ejércitos en todo el mundo, su integración no ha alterado aún el modelo cultural masculino de las organizaciones militares, tal como lo muestra la crítica de Yoder a la definición de *token* de Kanter. Las autoras toman esta denominación de Patricia Hill Collins quien la utiliza para referirse a las mujeres negras que trabajan en una comunidad blanca y son marginadas dentro de ella.



cambios sociales se dan con velocidad tanto en la seguridad y la defensa (amenazas más numerosas y variadas, mayor cantidad y tipos de actores, entre otras) como en las relaciones de género en toda la sociedad. Las fuerzas armadas y de seguridad mixtas incorporan en este sentido una diversidad de puntos de vista que acrecientan su capacidad de responder a desafíos y amenazas en constante evolución. Por ejemplo, las Naciones Unidas promueven la incorporación de mujeres a desplegar en Misiones de Paz, ya que consideran que su presencia es esencial para desarrollar vínculos con la población local y para una gestión exitosa de los conflictos, entre otros aspectos. Con respecto a los beneficios para las propias fuerzas de seguridad y defensa, la presencia de las mujeres ha introducido la oportunidad de redefinir el desempeño profesional que estaba naturalizado y asimilado a las formas de la masculinidad hegemónica. Con la presencia de las mujeres se abre una real posibilidad de cambio.

La mayor parte de los países de Occidente han avanzado hacia la constitución de fuerzas armadas y de seguridad mixtas. Tomando esta realidad como punto de partida y teniendo en cuenta el potencial que tiene esta configuración, es tan necesaria como urgente la implementación de políticas de género que permitan acompañar el cambio institucional y desplegar el máximo potencial de los hombres y mujeres que son parte de estas instituciones.

Se considera que la implementación exitosa de la perspectiva de género en las fuerzas armadas y de seguridad depende principalmente de dos aspectos; por un lado, de la incorporación de mecanismos de género destinados a gestionar los cambios institucionales y, por otro, de las posibilidades de transversalizar esta perspectiva en todos los niveles de la institución, especialmente en las altas jerarquías.

Este último aspecto depende de la posibilidad de generar vínculos y acuerdos, y del apoyo político. Al combinar ambos aspectos se tendrán mayores posibilidades de impulsar un cambio en la cultura institucional que acompañe las medidas implementadas a través de los mecanismos de género institucionalizados. En consonancia con lo planteado por Mara Viveros-Vigoya, considero que “las relaciones de género son relaciones de fuerza y que el estado pasado, presente y futuro de dichas relaciones es el resultado de la acción y reacción de las fuerzas presentes en estas relaciones” (2007, p. 30). Por tal razón, el apoyo político a una

posible reforma institucional resulta esencial y es aconsejable que se sostenga a lo largo del tiempo.

Obstáculos en la implementación de la perspectiva de género

Con el fin de evaluar los posibles obstáculos a ser tenidos en cuenta para la implementación de la perspectiva de género, se tomarán, como herramienta heurística, los conceptos de Moser (2005) de *evaporación*, *invisibilidad* y *resistencia*, los cuales han sido adaptados de acuerdo con los datos provenientes de los resultados de investigación.

Evaporación

La *evaporación* se refiere al fracaso de las buenas intenciones políticas al ponerse en práctica una política pública. En este sentido, la buena intención debe estar acompañada de una clara decisión y apoyo político explícito a la implementación y sostenimiento de una política pública. En Argentina, una figura central para la implementación de las políticas de género fue la ministra de defensa Nilda Garré (2005-2010). En otros casos, las mujeres de las fuerzas armadas consideran central el apoyo de los jefes militares: “La autoridad debe estar comprometida”, expresan. Dentro de una institución jerárquica, el convencimiento, compromiso y acompañamiento de las políticas por parte de las máximas autoridades son esenciales para sostener las políticas de género y garantizar un cambio institucional a mediano y largo plazo.

Invisibilidad

Según Moser, la *invisibilidad* hace referencia a la falla de los procedimientos de seguimiento y evaluación para documentar lo que está ocurriendo en terreno. Los procesos de seguimiento y evaluación suelen ser una de las grandes falencias en la implementación de las políticas de género. En la experiencia de Argentina se realizó un seguimiento de las denuncias sobre casos de discriminación, acoso o abuso. Sin embargo, el desempeño y desarrollo profesional de las mujeres no ha sido debidamente documentado. Al no realizar mediciones claras, la evaluación del avance o retroceso de las políticas de género sobre la integración y permanencia de las mujeres en la institución se reduce a una apreciación subjetiva, derivada de la información proveniente de casos específicos que llegan a los mecanismos institucionalizados específicos. Estas fallas en los procedimientos



incurren en no tener datos sobre los aspectos positivos de la integración de las mujeres y de su desarrollo profesional.

Resistencia

Moser define a la *resistencia* como mecanismos eficaces que bloquean la transversalidad de género, desde una oposición esencialmente *política* y basada en el género. Las resistencias que se han observado en la implementación de las políticas de género son las siguientes:

- **Depreciación de los mecanismos de género instituidos.** Los mecanismos, como las oficinas de género (cuya función es recepción de casos de violencia y discriminación en razón de género, capacitación y asesoramiento) han sido considerados, desde una perspectiva androcéntrica, como algo impuesto y que se utiliza para “arruinar la carrera de los varones”, haciendo referencia a quienes recibieron denuncias por motivos de género.

El reconocimiento de las oficinas de género como órganos que puedan ayudar al buen funcionamiento de la institución a través del asesoramiento (a las jefaturas y a toda persona que se acerque a consultar), la capacitación en materia de género a integrantes de las Fuerzas y el mantenimiento de la disciplina mediante el correcto abordaje de los casos es un proceso que después de 15 años está aún hoy en construcción.

Hay una fuerte tendencia a considerarlas ajenas a la institución, aunque sean parte de esta y su posibilidad de incidencia varía de acuerdo con el apoyo y compromiso del poder político o las altas jerarquías castrenses y de la idoneidad del personal que se desempeña como gestor. Sin apoyo institucional se debilitan rápidamente y suelen perder espacios físicos, personal o se destina allí al personal que es desplazado de otras áreas. Sin embargo, la combinación de apoyo institucional (político y de las autoridades de las Fuerzas) y la idoneidad y compromiso del personal encargado de la gestión, genera que su imagen se recupere rápidamente y pasan a tener un rol esencial en la institución.

- **Resistencias por parte de pares.** Varias formas de resistencia han sido puestas en práctica por los jóvenes que se forman para ser parte de la institución. Se trata de acuerdos más o

menos explícitos mediante los cuales algunos cadetes han hostigado a las mujeres con el fin de expulsarlas. Son *resistencias informales* por parte de los varones, a las que se pueden sumar también algunas mujeres. Una de estas formas de resistencia ha sido manifestar el desprestigio que ellas representarían para el grupo. Por ejemplo, en la Fuerza Aérea argentina la promoción de cadetes anterior al ingreso de mujeres a la Escuela de Aviación se denominaba a sí misma como la última “promoción pura”, por ser la última constituida únicamente por varones. Se pone en evidencia que, desde sus puntos de vista, las mujeres militares contaminarían a la institución y a sus camaradas.

- **El acoso burocrático.** Este ha sido identificado como una de las causas de baja de cadetes de las fuerzas armadas. De acuerdo con Bonnes (2017), la manipulación de las normas y reglamentos administrativos es posible gracias a la interacción entre un clima organizativo racial y de género, y características burocráticas como: el criterio, la jerarquía y la combinación de la vida laboral y personal. En este caso, el acoso burocrático se produjo a partir de la complicidad de cadetes de los años superiores con cadetes de los primeros años que eran instruidos por una mujer. Bajo una denuncia por supuesta discriminación realizada por cadetes de primer año, la cadete habría sido sancionada y dada de baja. Asimismo, pequeñas sanciones, difícil de ser denunciadas y probadas como formas de discriminación (uniforme incompleto, zapatos sin lustrar, uniforme sucio, etc.), se pueden acumular hasta producir situaciones que colocan a las mujeres en situación de baja.

- **Tokenismo.** En la mayor parte de los casos analizados, las mujeres representan menos del 15% del total del grupo, lo que las convierte en símbolos (*tokens*) y las hace particularmente visibles (Kanter, 1977)⁴. Una de las reaccio-

⁴ El término *tokenism* ha sido definido por Kanter (1977) para dar cuenta de las circunstancias especiales que viven las personas que en un determinado grupo constituyen un subgrupo de menos del 15% del total. Los *tokens* están sesgados, y los miembros de la mayoría se llaman dominantes. Esta inferioridad numérica tendría consecuencias especialmente negativas debido a la visibilidad, el contraste y la



nes de los grupos donde se incorporaron las primeras mujeres en las fuerzas armadas de Argentina ha sido las acusaciones de gozar de privilegios. En algunos casos, las cadetes eran acusadas, de manera infundada, de tener en sus alojamientos lavarropas, secadores de pelo y todo tipo de comodidades de las cuales los varones carecerían. Esta fantasía sobre la supuesta situación privilegiada de las mujeres les valió el apodo de “las *ladies*”. Estos supuestos privilegios iban en detrimento de su identidad como militares, lo que las sitúa en una contradicción identitaria, como mencionamos al inicio.

Utilizaban apodos altamente descalificadores que –además de hacer referencia al hecho de ser mujeres– aludían al origen étnico-racial; y, el desprecio que manifestaban era tal, que les asignaban apodos como el de *cucarachas*, por encima de los de connotación sexual, por su aspecto físico (Badaró, 2009, p. 281) o de aquellas que no coincidieran con el ideal de belleza y erotismo de algunos cadetes, según sus aspiraciones y fantasías sobre sus futuras novias y esposas.

- **Segregación de los varones que toman contacto con las mujeres o promueven actitudes de integración.** Los mecanismos de segregación no se aplican únicamente a las mujeres, sino que también penalizan a los cadetes que establecen relaciones de camaradería (ya sean de cordialidad, compañerismo o románticas) con sus compañeras. El término de reprobación es *cucarachero*. En este sentido, el peligro de *contaminación* no se produce simplemente por el hecho de que las cadetes sean mujeres, sino por su etnia y clase social, teniendo en cuenta que el apodo de „cucaracha” es una clara referencia a su origen étnico.

asimilación. La alta visibilidad generaría presiones de rendimiento, la exageración de las diferencias por parte del grupo dominante generaría aislamiento social y los estereotipos de género generarían “encapsulamiento de roles”. A la teoría de Kanter –que vincula estas conductas a la relación numérica– otros autores y autoras suman los efectos de la condición de género, las normas de inadecuación profesional y el intrusismo, los cuales combinados con un grupo subrepresentado pueden generar resultados específicos (Yoder, 1991).

- **Las mujeres como elemento disruptivo y amenaza de pérdida y destrucción.** La incorporación de mujeres a roles antes considerados exclusivamente masculinos llevó a la institución, y a la identidad profesional fuertemente superpuesta con la identidad masculina, a un lugar de crisis al punto que muchos militares interpretaron la inclusión de mujeres como un intento de destruirlos. La expresión más común para referirse a este conflicto era “ahora nos metieron a las mujeres”, haciendo referencia a las políticas de género impulsadas en su momento por el Ministerio de Defensa. En algunos casos, las *mujeres* eran consideradas también la puerta de entrada de la homosexualidad a las fuerzas armadas, que hasta 2008 era considerado un “crimen contra el honor militar” en Argentina.
- **Ignorar el rol profesional de las mujeres.** Uno de los mecanismos de segregación ha sido ignorar a las mujeres como soldados. Esto se dio de manera particular en una de las fuerzas y con mujeres oficiales cuya identidad étnico-racial era no-blanca. Para comprenderlo plenamente es necesario adoptar una perspectiva interseccional y tener en cuenta que las diferencias entre las mujeres en términos de clase, cultura y etnia han sido principios estructuradores en los procesos de consolidación de los Estados-nación⁵. Esto ha sido útil tanto para definir los límites de la nación como los elementos constitutivos de la identidad nacional. En ese sentido, es importante analizar las diferencias entre las mujeres y el lugar que los distintos grupos han ocupado en la construcción del relato de

5 El concepto de *interseccionalidad* es una herramienta analítica útil para estudiar, entender y responder a las maneras en que el género se cruza con otras identidades y cómo estos cruces contribuyen a experiencias únicas de opresión y privilegio. Se trata, por tanto, de una metodología indispensable para el trabajo en los campos del desarrollo y los derechos humanos. La transversalidad es una teoría feminista, una metodología para la investigación y un trampolín para una agenda de acciones en el ámbito de la justicia social. Comienza con la premisa de que la gente vive identidades múltiples, formadas por varias capas, que se derivan de las relaciones sociales, la historia y la operación de las estructuras del poder. Las personas pertenecen a más de una comunidad a la vez y pueden experimentar opresiones y privilegios de manera simultánea (AWID, 2004).



la nación, con el propósito de comprender que la integración de las mujeres no depende únicamente de las relaciones de género. A la luz del concepto de interseccionalidad, se pueden sumar otras desigualdades que es necesario tener en cuenta.

- **Resistencia a la incorporación de mujeres en las armas más prestigiosas de los cuerpos de comando.** Existen tensiones, dificultades u obstáculos específicos en el proceso de integración de las oficiales del cuerpo de comando a las fuerzas armadas. Las resistencias a su integración marcaron las trayectorias profesionales de muchas de ellas y en algunos casos provocaron la solicitud de baja. Para comprender esta situación hay que analizarla de acuerdo con cada fuerza y, a su vez, con cada arma. Es necesario identificar el *core meaning* de las fuerzas armadas y su jerarquización interna de las categorías identitarias. En cada Fuerza hay un arma que representa de manera ideal la identidad de esa Fuerza en particular. En el Ejército es la caballería, en la Fuerza Aérea son los pilotos de caza y en la Armada son los navales. Así, el ejemplo paradigmático o el *core meaning* para la categoría militares es un varón de Cuerpo Comando y según la Fuerza, será un militar de caballería, piloto o naval (Masson, 2020, p. 300).

La ruptura de esta identidad con la presencia de las mujeres ha significado una resistencia particularmente férrea a fin de sostener este corazón identitario duro. Así, "Las oficiales de Cuerpo Comando se esfuerzan por borrar todo aquello que pueda hacerlas diferentes de los Oficiales y tratan de adaptarse a las exigencias de una Institución que fue históricamente creada para varones cuyas necesidades cotidianas estaban garantizadas por mujeres/esposas/madres" (Masson, 2020, p. 310).

El análisis de estas resistencias y obstáculos permite diseñar las mejores estrategias para la integración plena de las mujeres en las instituciones armadas. Las fuerzas armadas de Argentina tienen hoy un alto porcentaje de mujeres militares en sus filas: Ejército 14%; Armada 27% y Fuerza Aérea 28%. Asimismo, los mecanismos de género continúan progresando en su integración a las necesidades y la dinámica institucional y cada vez más son vistos como necesarios y desde un punto de vista positivo. Actualmente se está avanzado en la transversalización de contenidos de género en la

formación del personal militar y en la construcción de estadísticas con perspectiva de género para una mejor proyección institucional.

La sumatoria de los ejemplos más arriba descritos, permite trazar una especie de mapa donde se identifican los aspectos que se deben tener en cuenta a la hora de una reforma institucional que incorpore de forma apropiada los aspectos de género y prevea en su diseño los posibles obstáculos y desafíos a los que podrá enfrentarse. Tomando esto en cuenta, a continuación detallaremos algunas de las lecciones aprendidas y recomendaciones que pueden ser de utilidad para el crecimiento profesional de fuerzas armadas y de seguridad.

Lecciones aprendidas

La decisión política es vital para impulsar la transformación institucional con perspectiva de género. En una institución jerarquizada, hipermasculina y reticente a los cambios no es posible pensar un cambio cultural sin la decisión, el compromiso y el liderazgo de las autoridades, tanto políticas como de las Fuerzas.

1. La existencia de una figura fuerte, carismática y con visión que lleve adelante la reforma permite lograr identificación y adhesión y facilita el cambio. Quien quiera cambiar estas instituciones tiene que ganarse el apoyo de las jerarquías. El trabajo del líder o la lidereza debe estar acompañada o acompañado, además, de una gestión ordenada y eficiente para garantizar el proceso de implementación.
2. Para realizar una reforma con éxito es necesario adoptar una estrategia de gestión del cambio y durante el proceso mostrar logros a corto plazo y ofrecer pruebas convincentes de que el cambio funciona.
3. Involucrar a distintos sectores de la sociedad tanto en el diseño como en la implementación de la reforma permite legitimar la propuesta, beneficiarse con distintos puntos de vista, poner en diálogo al personal de las Fuerzas con otros agentes sociales y lograr el interés y la adhesión de distintos sectores. Esto se puede realizar de distintas maneras, pero es importante institucionalizar la modalidad que se elija. Por ejemplo, crear un consejo asesor con especialistas de distintas universidades, representantes de organizaciones no gubernamentales y personal de las Fuerzas que



- puedan debatir aspectos específicos de la reforma y proponer acciones.
4. La realización de un diagnóstico cualicuantitativo antes de la toma de decisiones permitirá orientarlas de manera estratégica y dar respuesta a problemas y demandas reales. Este diagnóstico podrá repetirse periódicamente para medir el impacto del cambio y ajustar las decisiones.
 5. Es importante crear mecanismos de género especializados, con el objetivo de asesorar a las jerarquías, capacitar de manera constante al personal y recibir denuncias por casos de discriminación o violencia en razón de género. Deben estar integrados por personal especializado en género y familiarizados con la cultura institucional. Estos mecanismos deben ser parte de la propia Fuerza, estar a cargo de personas con alta jerarquía, ser sostenidos en el tiempo, monitoreados constantemente y adaptarse a las necesidades cambiantes de la institución a medida que la transformación avanza.
 6. Tener en cuenta la diversidad dentro del colectivo de mujeres que integran las fuerzas permite identificar necesidades específicas. Pensar a las mujeres como un todo homogéneo impide ver los obstáculos y desafíos particulares que se pueden presentar cuando la desigualdad de género se articula con otras como la pertenencia étnico-racial, la religión, la orientación sexual, entre otras. Esta perspectiva interseccional debe utilizarse tanto en la etapa diagnóstica como en la implementación de la reforma.
 7. Mostrar los aspectos positivos de la incorporación de la perspectiva de género para el manejo de personal y el logro del objetivo de la institución. En organizaciones que han sido exclusivamente masculinas por más de un siglo la presencia de mujeres representa un gran desafío para la conducción. La perspectiva de género se convierte en una herramienta ineludible para conducir fuerzas armadas y de seguridad mixtas.
 8. La resistencia a la incorporación de la perspectiva de género y el apego a un punto de vista androcéntrico, solo retrasan la posibilidad de una transformación necesaria que posibilita hacer valer el potencial de varones y mujeres trabajando en armonía para el logro de un mismo objetivo.
 9. Con el propósito de que los mecanismos de recepción de denuncias sean efectivos en

una institución jerárquica y altamente disciplinada es sumamente importante autorizar a las presuntas víctimas de discriminación, acoso o maltrato por motivos de género a realizar consultas o denuncias directamente ante las oficinas especializadas en género, sin necesidad de seguir la cadena de comando. Esta medida se institucionalizó en Argentina mediante una resolución ministerial.

Recomendaciones

Para funcionarios públicos y políticos

- Las fuerzas armadas y de seguridad son mixtas en la mayor parte de los países del mundo occidental. Es necesario transmitir el sentido de urgencia de una reforma con perspectiva de género que brinde las herramientas necesarias para una forma de liderazgo y conducción que involucre a varones y mujeres.
- Con el fin de avanzar sobre acciones que perduren en el tiempo se recomienda construir una coalición lo suficientemente potente para superar la inercia propia de instituciones con tradiciones de larga data.
- Se recomienda sumar personas con prestigio y credibilidad (deportistas, actores, actrices, periodistas, académicos, académicas) que apoyen la reforma y puedan dar un mensaje positivo a la toda la sociedad.

Para las autoridades de las Fuerzas

- Es importante que las más altas jerarquías de las fuerzas interioricen la perspectiva de género y los beneficios que aporta para sostener, en grupos mixtos, valores profesionales ineludibles como la disciplina y la cohesión.
- La comprensión por parte de las autoridades de las fuerzas de la urgencia y la necesidad de trabajar con perspectiva de género en organizaciones mixtas es absolutamente necesaria para transmitir a sus subordinados un mensaje institucional claro, que permita avanzar en el cambio cultural en términos de igualdad de género.
- Se recomienda transversalizar los contenidos de los programas de formación del personal de las fuerzas con bibliografía con perspectiva de género para garantizar que las nuevas generaciones tengan herramientas para liderar y gestionar organizaciones mixtas de manera eficaz.



Para la sociedad y los medios de comunicación

- Difundir una imagen profesional y no estereotipada de hombres y mujeres, especialmente del personal que integra las fuerzas armadas y de seguridad.
- Visualizar un futuro realista, creíble, comprensible y deseable donde las fuerzas armadas y de seguridad tengan una función asociada al cuidado y bienestar de toda la sociedad.
- Comprender la necesidad de entender y comprometerse con la reforma de las fuerzas armadas y de seguridad con el fin de transmitir mensajes claros y comunicar de manera correcta.

Referencias

- Association for Women's Rights in Development –AWID-. (2004) "Interseccionalidad: una herramienta para la justicia de género y la justicia económica". En: *Derechos de las mujeres y cambio económico*. No. 9, agosto 2004.
- Badaró, M. (2009) *Militares o Ciudadanos*. La formación de los oficiales del Ejército Argentino. Buenos Aires: Editorial Prometeo.
- Bonnes S. The Bureaucratic Harassment of U.S. Servicewomen. *Gender & Society*. 2017;31(6), pp. 804-829. doi:[10.1177/0891243217736006](https://doi.org/10.1177/0891243217736006)
- Carreiras, H. (2014). *Militares y perspectiva de género*. Las mujeres en las fuerzas armadas de las democracias occidentales. Buenos Aires: Ediciones UNDEF.
- Connell, R. (1995). *Masculinities*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Faur, E. (2006). "Género, masculinidades y políticas de conciliación Familia-Trabajo". *Nómadas* (Col), núm. 24, pp. 130-141.
- Kanter, R. (1977). "Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women." *American Journal of Sociology* 82(5), pp. 965-90.
- Lomsky-Feder, E. y Sasson-Levy, O. (2018). *Women Soldiers and Citizenship in Israel: Gendered Encounters with the State*. Routledge: New York.
- Masson, L. (2004). *La política en Femenino. Género y poder en la provincia de Buenos Aires*. Buenos Aires: Antropofagia.
- Masson, L. (2010). "Las Mujeres en las Fuerzas Armadas ¿Qué tipo de integración?". En: *Género y Fuerzas Armadas: algunos análisis teóricos y prácticos*. Buenos Ministerio de Defensa, Presidencia de la Nación, Fundación Friederich Ebert: Buenos Aires.
- Masson, L. (2017), "Women in the Military in Argentina: Nationalism, Gender, and Ethnicity", Demos, V. and Segal, M. (Ed.) *Gender Panic, Gender Policy* (Advances in Gender Research, Vol. 24), Emerald Publishing Limited, pp. 23-43. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/S1529-212620170000024002>.
- Masson, L. (2020). "¿Militares mujeres, Mujeres militares o simplemente Militares? Relaciones de género en el Cuerpo Comando". Masson, L (comp.) *Militares Argentinas. Evaluación de Políticas de Género en el ámbito de la Defensa*. Ministerio de Defensa-Universidad de la Defensa Nacional. UNDEF libros.
- Masson, L., Dominzain, J. (2017). "Mujeres militares. La batalla por la igualdad". Revista Anfibia. Recuperado de <http://revistaanfibia.com/cronica/labatalla-por-la-igualdad/>
- Moser, C. (2005). *An Introduction to Gender Audit Methodology: Its design and implementation in DFID Malawi*. Londres: Overseas Development Institute, pp. 1-19.
- Yoder, J. (1989). "Women at West Point: Lessons for Women in Men- Dominated Occupations". En: *Women: A Feminist Perspective*, ed. Jo Freeman. Mountain View, CA: Mayfield, pp. 523-537.
- Yoder, J. (1991). "Rethinking Tokenism: Looking Beyond Numbers" *Gender & Society* 5(2), pp. 178-192.
- Viveros-Vigoya, M. (2007). "Teorías feministas y estudios sobre varones y masculinidades. Dilemas y desafíos recientes". En: *La manzana de la discordia*, diciembre, año 2, No. 4, pp. 25-36.
- Yoder, J. y Sinnett, L. (1985). "Is It All in the Numbers? A Case Study of Tokenism." *Psychology of Women Quarterly* 9(3), pp. 413-418.
- Yoder, J. Adams, J. y Prince, H. (1983). "The Price of a Token." *Journal of Political and Military Sociology* 11(2), pp. 325-337.



Instituto Colombo-Alemán para la Paz – CAPAZ

El Instituto CAPAZ es una plataforma de cooperación entre Colombia y Alemania que promueve el intercambio de conocimientos y experiencias en temas de construcción de paz, mediante la conformación de redes entre universidades, centros de investigación, organizaciones de la sociedad civil y entidades gubernamentales que actúan en el ámbito territorial. La consolidación de dichas redes permite el análisis, la reflexión y el debate académico interdisciplinario sobre las lecciones del pasado y los desafíos de la construcción de una paz sostenible. CAPAZ promueve actividades de investigación, enseñanza y asesoría, las cuales permiten nuevas aproximaciones a la comprensión de la paz y el conflicto, transmiten conocimiento a la sociedad y plantean respuestas a los múltiples desafíos de una sociedad en transición.

Serie *Policy Briefs* del Instituto CAPAZ

La serie *Policy Briefs* del Instituto CAPAZ busca visibilizar propuestas y recomendaciones formuladas por investigadores e investigadoras frente a temáticas puntuales relacionadas con los retos de la construcción de paz en Colombia, de acuerdo con los resultados de sus trabajos. Esta serie brinda herramientas de gran utilidad para la comprensión y el abordaje de problemáticas concretas que enfrentan las sociedades en transición. Va dirigida de manera particular a quienes diseñan, formulan, proponen y tienen poder de decisión sobre políticas públicas que responden a estas problemáticas.

La serie *Policy Briefs* del Instituto CAPAZ es de acceso público y gratuito, y se rige por los parámetros del Creative Commons Attribution. Los derechos de autor corresponden a los(as) autores(as) del documento y cualquier reproducción total o parcial del *Policy Brief* (de sus herramientas visuales o de los datos que brinda el documento) debe incluir un reconocimiento de la autoría del trabajo y de su publicación inicial. La reproducción del documento solo puede hacerse para fines investigativos y para uso personal. Para otros fines se requiere el consentimiento de los(as) autores(as). El Instituto CAPAZ no se responsabiliza por errores o imprecisiones que los(as) autores(as) hayan plasmado en el *Policy Brief*, ni por las consecuencias del uso del mismo. Las opiniones y juicios de los(as) autores(as) no son necesariamente compartidos por el Instituto CAPAZ.

Proyecto “Estabilización del proceso de paz en Colombia
por medio de justicia, verdad y protección de derechos humanos”
del Instituto CAPAZ

El objetivo principal de esta iniciativa es contribuir al fortalecimiento del Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición (SIVJRNR), desde la cooperación académica colombo-alemana y en colaboración con la Jurisdicción Especial para la Paz (JEP) y la Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad (CEV). Adicionalmente, con el ánimo de lograr una paz real, integral y duradera se busca aportar al debate sobre el rol de las fuerzas de seguridad del Estado en la prevención de las violaciones de derechos humanos en el contexto del posacuerdo. Este proyecto es liderado por el Instituto Colombo-Alemán para la Paz - CAPAZ. A través de estos *Policy Briefs* se pretende facilitar la circulación de conocimiento sobre temas importantes para el desarrollo del mandato de las instituciones que componen el SIVJRNR, entre el público no experto en justicia transicional.

www.instituto-capaz.org
info@instituto-capaz.org
(+57 1) 342 1803 Extensión 29982
Carrera 8 No. 7-21
Claustro de San Agustín
Bogotá - Colombia

Supported by the DAAD with funds from the Federal Foreign Office