

**Suplemento del informe «Promover la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz de las Naciones Unidas mediante el apoyo al personal con responsabilidades familiares»**

# Kit de herramientas organizativas:

Apoyo al personal uniformado con responsabilidades familiares

Monash Global Peace and Security (Monash GPS) - Universidad de Monash

2026

# Agradecimientos

Estamos muy agradecidos a Global Affairs Canada por financiar el proyecto de investigación (2023-26) que ha culminado en este conjunto de herramientas, como parte de la Iniciativa Elsie para las Mujeres en Operaciones de Paz. También estamos muy agradecidos a los cientos de miembros de las fuerzas de paz y demás personal uniformado, así como a otras partes interesadas que trabajan en operaciones de paz o con ellas, o que viven en lugares donde se llevan a cabo, a quienes hemos entrevistado o encuestado y cuyas reflexiones, experiencias y recomendaciones han servido de base para el contenido de este conjunto de herramientas. Asimismo, agradecemos a todas las personas que participaron o ayudaron a facilitar el proyecto de investigación, incluido el equipo de investigación y los socios: la profesora Katrina Lee-Koo, el Dr. Richard Fosu, Joana Osei-Tutu, Jane Townsley, la Dra. Irine Gayatri, la Dra. Tishya Khillare, Anushka Chavan y Jennifer Grover, así como la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (BRIN) de Indonesia; el Consejo de Investigación Estratégica y de Defensa (CSDR) de la India; el Centro Internacional Kofi Annan de Formación en Mantenimiento de la Paz (KAIPTC); y la Asociación Internacional de Mujeres Policías (IAWP). También queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a las consultoras internacionales del proyecto por revisar este conjunto de herramientas: Jane Townsley y Joana Osei-Tutu, así como a Ana García Álvarez (Oficina de Coordinación y Servicios Compartidos (OCSS) – Departamento de Operaciones de Paz de las Naciones Unidas (UNDPO) y Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz de las Naciones Unidas (DPPA)).\*

Eleanor Gordon (autora principal y directora del proyecto)

Lauren Lowe

Llani Kennealy

# Índice

Agradecimientos	2
Índice	3
Glosario	4
Objetivo	5
Introducción	6
Herramientas prácticas para apoyar al personal uniformado con responsabilidades familiares	25
Cómo utilizar las herramientas prácticas de este kit de herramientas	26
Herramienta práctica n.º 1: Plantilla de tabla de implementación	27
Herramienta práctica n.º 2: Teoría del cambio	35
Herramienta práctica n.º 3: Marco lógico (matriz del marco lógico)	36
Herramienta práctica n.º 4: Herramienta de auditoría de cuidados	38
Herramienta práctica n.º 5: Lista de verificación de auditoría de cuidados	42
Herramienta práctica n.º 6: Tarjeta de puntuación de la atención organizativa (evaluación RAG)	44
Herramienta práctica n.º 7: Ejemplos de recomendaciones de políticas y modelos de redacción de políticas	49
Herramienta práctica n.º 8: Herramientas para interrumpir los sesgos en los procesos de selección	52
Herramienta práctica n.º 9: Esquema del curso de formación	55
Herramienta práctica n.º 10: Listas de verificación de referencia rápida para apoyar al personal con responsabilidades familiares que participa en operaciones de paz de las Naciones Unidas	58
A. Lista de verificación organizativa	58
B. Lista de verificación para el liderazgo	59
C. Lista de verificación individual para el personal que se prepara para el despliegue	60
Herramienta práctica n.º 11: Plantilla para el plan de cuidado familiar	61
Herramienta práctica n.º 12: Plantilla de pasaporte para cuidadores	62
Buenas prácticas: Pasaporte del cuidador del Reino Unido	63
Herramienta práctica n.º 13: Consejos para el autocuidado	64
Herramienta práctica n.º 14: Mapa de riesgos y mitigación	65
Herramienta práctica n.º 15: Estrategia de comunicación y participación	67
Herramienta práctica n.º 15A: Herramienta de planificación de la comunicación	70
Herramienta práctica n.º 15B: Mensajes clave y orientación para los mandos	72
Herramienta práctica n.º 15C: Preguntas frecuentes (FAQ)	74
Estudios de casos de buenas prácticas	75
Recursos recomendados	85
Notas finales	88

# Glosario

A4P	Acción para el mantenimiento de la paz
UA	Unión Africana
AWA	Modalidades de trabajo alternativas
AWWA	Asociación para el Bienestar de las Mujeres del Ejército (AWWA)
BINUCA	Oficina Integrada de las Naciones Unidas para la Consolidación de la Paz en la República Centroafricana
BRIN	Agencia Nacional de Investigación e Innovación (Indonesia)
CAR	República Centroafricana
CMP	Cuerpo de Policía Militar (India)
CO	Comandante
CPA	Acuerdo General de Paz
CPTM	Materiales básicos de formación previa al despliegue
CSDR	Consejo de Investigación Estratégica y de Defensa, India
RDC	República Democrática del Congo
EIF	Fondo de la Iniciativa Elsie (ONU)
FAR	Fuerzas Armadas de Ruanda
FPU	Unidad de Policía Constituida
FWA	Acuerdos de trabajo flexibles
GAC	Asuntos Globales Canadá
GPS	Paz y Seguridad Globales (Monash, Universidad de Monash)
RR. HH.	Recursos humanos
IAWP	Asociación Internacional de Mujeres Policías
IPO	Agente de policía individual
KAIPTC	Centro Internacional Kofi Annan de Formación en Mantenimiento de la Paz
MHPSS	Salud mental y apoyo psicosocial
MINUSCA	Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Centroafricana
MISCA	Misión Internacional de Apoyo a la República Centroafricana
MO	Observador militar
MONUC	Misión de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo
MONUSCO	Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo
MoU	Memorandum of Understanding (Memorando de Entendimiento)
PNA	Plan de Acción Nacional
PDDRC-S	Programa de desarme, desmovilización, reintegración en la comunidad y estabilización (RDC)

RAF	Fuerza Aérea Real (Reino Unido)
R&R	Descanso y recuperación
SO	Oficial de Estado Mayor
SSR	Reforma del sector de la seguridad
T/PCC	Países que aportan tropas y policías
UAF	Fuerzas Armadas del Uruguay
UK	Reino Unido
ONU	Naciones Unidas
UNDPO	Departamento de Operaciones de Paz de las Naciones Unidas
UNFICYP	Fuerza de las Naciones Unidas para el Mantenimiento de la Paz en Chipre
FPNUL	Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano
UNMIL	Misión de las Naciones Unidas en Liberia
UNMISS	Misión de las Naciones Unidas en la República de Sudán del Sur
UNSCR	Resolución del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas
WAAC	Cuerpo Auxiliar Femenino del Ejército (Reino Unido)
WPS	Mujeres, paz y seguridad

## Objetivo

El objetivo de este conjunto de herramientas es proporcionar a las instituciones de defensa y policía y a las entidades de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas recursos prácticos para aumentar el número de mujeres uniformadas aptas y disponibles para su despliegue, abordando las barreras relacionadas con las responsabilidades de cuidado.

Basado en la experiencia vivida, el análisis de políticas y la práctica operativa, el conjunto de herramientas apoya los esfuerzos nacionales y de las Naciones Unidas para ampliar la reserva de personal apto, disponible y con apoyo para su despliegue, en particular las mujeres, que asumen de manera desproporcionada las responsabilidades de cuidado. Al abordar las barreras estructurales, políticas y culturales, el conjunto de herramientas tiene por objeto reforzar la participación significativa de las mujeres, la retención de personal cualificado y la eficacia operativa en las operaciones de paz de las Naciones Unidas.

Se ajusta a las políticas de defensa nacional, las normas de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas, la Estrategia de Paridad de Género para el Personal Uniformado de las Naciones Unidas (2018-2028), la Iniciativa Elsie para las Mujeres en las Operaciones de Paz y los compromisos de Mujeres, Paz y Seguridad (WPS).

El conjunto de herramientas está diseñado para altos mandos militares y policiales, supervisores y comandantes de la cadena de mando, personal responsable de cuestiones de recursos humanos o que participa en la planificación de misiones, y personal uniformado individual, incluido aquel que está considerando su despliegue. También está diseñado para el personal de las Naciones Unidas que participa en la planificación, el apoyo y la formación de misiones.

# Introducción

## Por qué es importante la participación de las mujeres en las instituciones y operaciones de paz y seguridad

Aumentar la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz de las Naciones Unidas es un imperativo estratégico y operativo. Las pruebas demuestran sistemáticamente que las misiones con mayor diversidad de género son más capaces de interactuar con las poblaciones locales, comprender la dinámica de las comunidades, reforzar la confianza y mejorar los resultados en materia de protección. Las mujeres que participan en el mantenimiento de la paz desempeñan un papel fundamental en la recopilación de información, la participación de la comunidad, la prevención de conflictos y la identificación de señales de alerta temprana, especialmente en contextos en los que el acceso a las mujeres y las niñas de las comunidades locales es limitado. También desempeñan un papel fundamental en muchos otros aspectos de las operaciones de paz modernas y complejas, desde la planificación estratégica hasta la protección de las fuerzas y el liderazgo.



La participación significativa de las mujeres también refuerza la eficacia organizativa y operativa al aumentar la diversidad de habilidades, experiencias y perspectivas necesarias para hacer frente a amenazas de seguridad complejas y cambiantes. También puede mejorar la legitimidad de las misiones y promover la igualdad de género, lo que también es beneficioso para las operaciones de paz, dada la correlación positiva entre la igualdad de género y las sociedades pacíficas.

A pesar de los compromisos políticos sostenidos, las mujeres siguen estando infrarrepresentadas en los puestos uniformados de las operaciones de paz, especialmente entre las tropas. Las barreras surgen no solo en el momento del despliegue, sino también en fases anteriores del ciclo de vida laboral, como la contratación, la retención, la formación y la progresión profesional. Las responsabilidades de cuidado son un factor importante y a menudo pasado por alto que determina quién puede servir, ascender y desplegarse.

Por lo tanto, abordar las barreras relacionadas con las responsabilidades de cuidado no es solo una cuestión de equidad o inclusión. Es fundamental para ampliar la reserva de talento disponible, reforzar la preparación operativa y garantizar que las operaciones de paz cuenten con toda la gama de habilidades, perspectivas y capacidades necesarias para tener éxito en entornos complejos.

UN/Gregorio Cunha, 2021

““”

Como hombre, puedo decirles que si patrullo en un pueblo con mi uniforme, cuando los aldeanos me vean, lo primero que harán será huir, sí, no se quedarán. ¿Por qué? Porque las atrocidades que se han cometido las han cometido hombres uniformados... Por lo tanto, para mí, el enfoque de contar con mujeres en la unidad... la calidad de la recopilación de información, la calidad de la forma en que la ONU abordaría, por ejemplo, la violencia sexual y de género que se ha producido en un pueblo... sin duda marca la diferencia (Entrevista con un agente de policía, Sede de la ONU en Nueva York, 30/10/24).

““”

... si se incorpora a más mujeres al ejército, a las fuerzas de mantenimiento de la paz, podrán hacer mucho más [que participar]. Podrán... influir en la planificación, [liderar, reforzar la capacidad] (Entrevista con un miembro del personal de la ONU, Sede de la ONU en Nueva York, 29/10/2024).

““”

Es toda esa mentalidad de proteger a las mujeres y los niños frente a la realidad de que puedo valerme por mí misma, luchar contra los hombres y protegerlos (Entrevista con una oficial militar, Sede de la ONU en Nueva York, 29/10/2024).

““”

... los equipos con diversidad de género toman mejores decisiones. También creo que tener equipos diversos crea un entorno más seguro, no solo para las mujeres, sino también para los hombres... No hablamos lo suficiente de la diversidad de género, y por eso es importante que haya mujeres en la sala. Creo que, en realidad, muchos hombres lo agradecen... Así que yo diría que se toman mejores decisiones. Creo que la edad de cualquier tipo mejora los equipos porque se generan más ideas. Y también creo que crea un entorno más seguro para todos» (mujer civil, Sede de la ONU en Nueva York, 29/10/24).



UNAMID/Albert González Farran, 2013

# Por qué existe este conjunto de herramientas

Este conjunto de herramientas acompaña al informe «Promover la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz de las Naciones Unidas mediante el apoyo al personal con responsabilidades de cuidado».<sup>1</sup> Juntos, traducen la evidencia en acción.

Las investigaciones demuestran que las responsabilidades de cuidado son una de las barreras estructurales más persistentes para la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz de las Naciones Unidas. Determinan quién puede desplegarse, quién puede progresar y quién permanece en el ejército. El conjunto de herramientas está diseñado para ayudar a las organizaciones de defensa y policía a ir más allá de la concienciación y pasar a la implementación, convirtiendo los compromisos políticos en cambios prácticos que mejoren la participación, el rendimiento y el bienestar.

Financiado por Global Affairs Canada (GAC) en el marco de la Iniciativa Elsie para las Mujeres en las Operaciones de Paz,<sup>2</sup> este trabajo apoya un objetivo común: aumentar la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz, mejorar la eficacia operativa y promover la igualdad de género.



MONUSCO/Kevin Jordan 2020

# Pasar de los compromisos a la acción

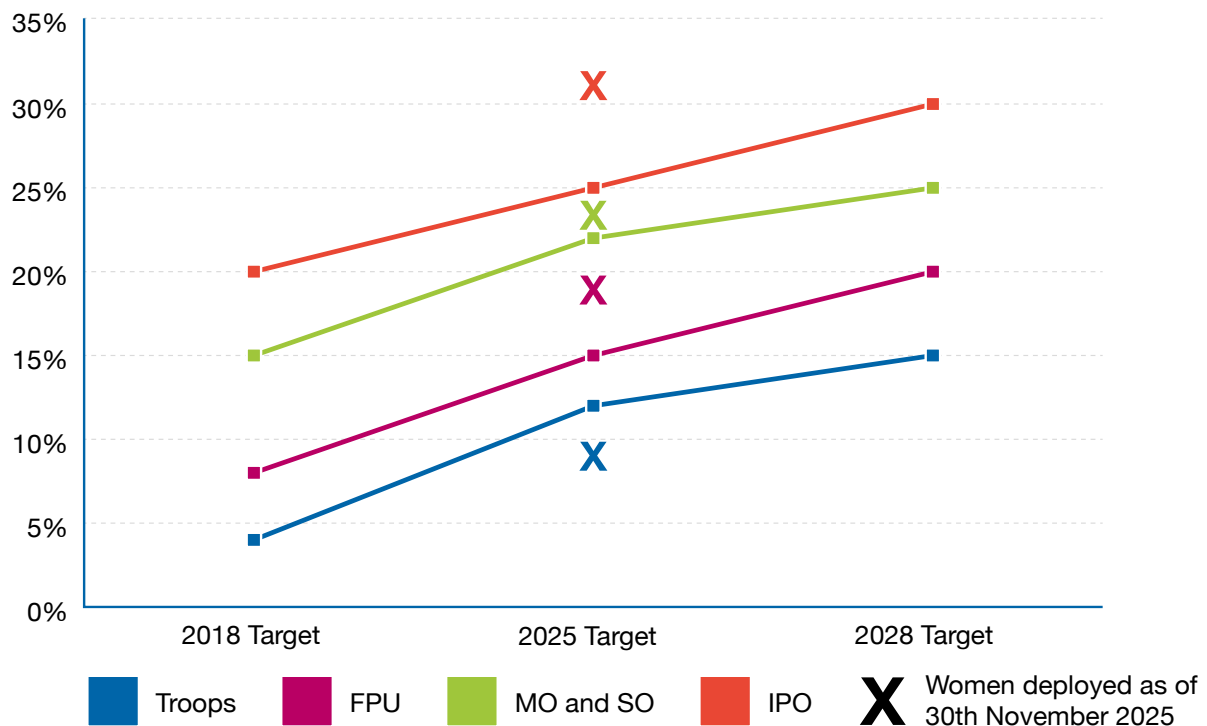
## De la intención política a la realidad operativa

A pesar de los firmes compromisos globales en el marco de la agenda «Mujeres, Paz y Seguridad» (WPS), las mujeres siguen estando muy infrarrepresentadas en las operaciones de paz de las Naciones Unidas, especialmente entre el personal uniformado y, sobre todo, entre las tropas.

Si bien se han logrado avances desde el lanzamiento de la Estrategia de Paridad de Género para el Personal Uniformado de las Naciones Unidas (2018-2028)<sup>3</sup> y la Iniciativa Elsie para las Mujeres en las Operaciones de Paz, con un aumento de más del doble en la presencia de mujeres uniformadas en las operaciones de paz, que pasó del 4,9 % en 2018 al<sup>4</sup>, estos avances son lentos y desiguales. A finales de noviembre de 2025, las mujeres representaban el 9,84 % del personal uniformado en las operaciones de paz de las Naciones Unidas.<sup>5</sup> Se han cumplido los objetivos anuales de paridad de género en algunas categorías, como los observadores militares (MO), los oficiales de Estado Mayor (SO) y la policía (unidades de policía constituidas, FPU, y agentes de policía individuales, IPO), pero las contribuciones de tropas, que constituyen la mayor proporción de las fuerzas de mantenimiento de la paz, siguen estando por debajo de los objetivos (Figura 1):

- 7,99 % de mujeres en los contingentes de tropas (objetivo para 2025: 12 %)
- 22,75 % de mujeres observadoras militares (OM) y oficiales de Estado Mayor (OEM) (objetivo para 2025: 22 %)
- 17,21 % de mujeres en las unidades de policía constituidas (FPU) (objetivo para 2025: 15 %)
- 32,22 % de mujeres entre los agentes de policía individuales (IPO) (objetivo para 2025: 25 %)

Figura1 : Mujeres desplegadas en operaciones de paz (30 de noviembre de 2025) frente a los objetivos de paridad de género



Esta brecha no se explica por la falta de capacidad o interés de las mujeres. Refleja las barreras estructurales arraigadas en la forma en que las instituciones de seguridad reclutan, forman, ascienden y despliegan al personal.



*En las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas, la prioridad otorgada a la agenda sobre las mujeres y la paz y la seguridad, incluido el porcentaje de mujeres entre el personal uniformado y en puestos de liderazgo, ha aumentado notablemente en la última década. Ese progreso ha sido bien recibido por muchos Estados Miembros, desde los donantes hasta los países que aportan contingentes y fuerzas de policía, cuya abrumadora mayoría expresa su apoyo e interés en mejorar el equilibrio de género en las misiones de mantenimiento de la paz y garantizar que estas reporten beneficios a las mujeres y las niñas. Este apoyo es evidente en todas las reuniones del Consejo de Seguridad sobre mantenimiento de la paz y en otros espacios intergubernamentales, incluidas las recientes reuniones ministeriales de las Naciones Unidas sobre mantenimiento de la paz, en las que los Estados Miembros continuaron prometiendo su apoyo y renovaron su compromiso de promover la agenda sobre las mujeres, la paz y la seguridad. (Secretario General de las Naciones Unidas, 2025)<sup>6</sup>*



*Puedes tener todas las políticas del mundo, pero hasta que no cambies tu cultura y dejes claro que las personas no se ven perjudicadas por ella, no conseguirás el cambio (Entrevista con una oficial militar, Sede de las Naciones Unidas en Nueva York, 29/10/2024).*

## Las responsabilidades de cuidado son una barrera estructural

*No es una elección personal ni una limitación individual*

La investigación identifica el trabajo de cuidados no remunerado como una limitación sistémica fundamental para la participación. A nivel mundial, las mujeres realizan una cantidad significativamente mayor de trabajo de cuidados no remunerado que los hombres.<sup>7</sup> En las instituciones de seguridad, esta realidad choca con trayectorias profesionales rígidas, modelos de despliegue inflexibles y culturas laborales que dan por sentada una disponibilidad ilimitada.

El personal con responsabilidades de cuidado se enfrenta a retos interrelacionados, como la movilidad limitada, la presión del tiempo, los requisitos rígidos de formación y despliegue, los prejuicios de género sobre el compromiso y la capacidad, el apoyo organizativo limitado y una tensión personal y familiar significativa.

Estas presiones no son insignificantes. Afectan directamente a la contratación, la retención, la formación, la progresión profesional y la elegibilidad para el despliegue. Casi la mitad de las mujeres encuestadas afirmaron que las responsabilidades de cuidado habían afectado negativamente a su progresión profesional, y más de cuatro de cada diez encuestadas habían abandonado o cambiado su puesto porque las responsabilidades de cuidado eran incompatibles con las expectativas institucionales:



*... las cuestiones relacionadas con el cuidado, ya sea de personas mayores o de niños, tienden a recaer, sin que nadie lo decida deliberadamente, en las mujeres en una pareja o en una familia... Los padres solteros suelen ser mujeres... [o] tienen la custodia principal. Y es más probable que se recurra a las mujeres en la estructura familiar para que ayuden a sus padres. Como resultado, dada la naturaleza estructurada de una institución de seguridad media, hay una gran variedad de formas en las que ser cuidador —o ser alguien capaz de tener una familia y querer tenerla— puede hacer que esos miembros tengan que tomar decisiones realmente difíciles, si quieren equilibrar las expectativas de la sociedad y las expectativas que se les han inculcado desde la infancia, al tiempo que cumplen los requisitos [y] los hitos necesarios para progresar en una carrera en el ámbito de la seguridad, e incluso llegar a ser elegibles para el despliegue, por no hablar de poder desprenderse de esas responsabilidades lo suficiente como para desplegarse (Entrevista con una oficial militar, en línea el 29/04/24).*

Del mismo modo, el informe de las Naciones Unidas de 2024 titulado «Hacia la igualdad de oportunidades para las mujeres en el sector de la defensa» destaca que «la falta de apoyo a la crianza de los hijos y la vida familiar» es la barrera más citada para el reclutamiento, la retención y la promoción de las mujeres en el ejército en los 35 Estados miembros participantes.<sup>8</sup> Lo mismo ocurre en las instituciones policiales, donde el personal tiene dificultades para encontrar servicios de guardería y compaginar las responsabilidades profesionales con las familiares debido a los horarios largos, impredecibles y poco sociables y a los frecuentes traslados.<sup>9</sup>



# Se trata de una cuestión de capacidad y rendimiento

*No es una cuestión de género*

Las barreras que impiden apoyar al personal con responsabilidades familiares tienen consecuencias de gran alcance. Mantienen la infrarrepresentación de las mujeres en las instituciones del sector de la seguridad y las operaciones de paz, limitan la diversidad en el liderazgo, reducen la gama de habilidades y perspectivas disponibles para las misiones y socavan la confianza de las poblaciones locales.

También perjudican la eficacia de las organizaciones al provocar el desgaste, aumentar el agotamiento y transmitir el mensaje de que no se valora el cuidado y el bienestar. Esto afecta a todo el personal. Por ejemplo, las mujeres se ven a menudo obligadas a elegir entre la carrera profesional y la familia, mientras que las responsabilidades de cuidado de los hombres suelen ser invisibles o no recibir apoyo. El resultado es una reducción del rendimiento, un aumento del riesgo y costes a largo plazo para las instituciones y las misiones.

Las operaciones de paz se desarrollan en entornos complejos, volátiles y centrados en las personas. Excluir o perder personal experimentado y comprometer el bienestar porque los sistemas no pueden acomodar las responsabilidades de cuidado debilita la eficacia operativa.



*En cualquier institución de seguridad, tratamos fundamentalmente con personas, con la comunidad a la que intentamos ayudar. Ya se trate de la policía o de las fuerzas armadas. Necesitamos personas con perspectivas diferentes. Necesitamos personas con diferentes perspectivas culturales, también necesitamos personas que realmente entiendan la vida. Y la vida incluye inherentemente la familia y la vida familiar. Si solo contamos con personas en las instituciones de seguridad cuyas vidas no se han visto afectadas por las responsabilidades familiares, no solo tendremos un grupo de reclutamiento increíblemente reducido, sino que tendremos una visión del mundo increíblemente limitada y tomaremos malas decisiones. Tomaremos malas decisiones en el reclutamiento, tomaremos malas decisiones en la planificación, tomaremos malas decisiones al decidir cómo estructurar nuestras fuerzas, tomaremos malas decisiones al considerar cómo abordar los problemas estratégicos (Entrevista con una oficial militar, en línea el 29/04/22).*



MONUSCO/Kevin Jordan, 2020

# Qué ofrece el kit de herramientas

## *Orientación práctica para un cambio real*

Este conjunto de herramientas ofrece orientación clara y práctica para organizaciones de defensa y policía, entidades de las Naciones Unidas, supervisores, profesionales de recursos humanos y personal individual. Ayuda a las organizaciones a diseñar políticas y prácticas que permitan al personal con responsabilidades familiares contribuir plenamente sin comprometer los requisitos operativos.

La orientación está diseñada para adaptarse a diferentes contextos y apoyar un cambio sostenible a nivel sistémico, en lugar de iniciativas aisladas.



UN/Gregorio Cunha, 2021

# Definiciones clave

## Responsabilidades de cuidado y trabajo de cuidado no remunerado

Los términos «responsabilidades de cuidado» y «trabajo de cuidado no remunerado» no se utilizan ni se entienden de forma universal y pueden interpretarse de manera diferente según el contexto y la cultura. A los efectos de este conjunto de herramientas, las responsabilidades de cuidado se refieren a las actividades esenciales que se realizan para cuidar de otras personas y de uno mismo, en respuesta a una necesidad específica. Estas actividades suelen ser no remuneradas y, con frecuencia, las realizan las mujeres. Las responsabilidades de cuidado suelen incluir el cuidado de los niños y otros miembros de la familia, incluidos los enfermos, los discapacitados y los ancianos. Las actividades de cuidado pueden incluir tareas domésticas como cocinar y las labores del hogar, así como el cuidado físico y personal directo. Las actividades de cuidado personal pueden incluir ayudar a alguien a vestirse, bañarse, comer o realizar las tareas de la vida diaria. El término «trabajo de cuidados» o «trabajo de cuidados no remunerado» se utiliza para reconocer que estas actividades constituyen un trabajo y no una ayuda informal. Reconocer el trabajo de cuidados como trabajo pone de relieve su valor, la demanda de tiempo que supone y su impacto en la participación en el trabajo remunerado, las carreras profesionales y las oportunidades de desarrollo.

## Participación significativa de las mujeres

- La participación significativa requiere que las mujeres participen en la toma de decisiones y en puestos de liderazgo, y no solo estén presentes en número.
- Las mujeres deben estar representadas en todas las funciones, roles y grupos ocupacionales, sin limitarse a roles de apoyo o funciones estereotipadas por género.
- La participación debe darse en todos los niveles y rangos, incluidos los niveles superiores y de mando, y a lo largo de todo el ciclo de vida de las operaciones y las carreras profesionales.
- La participación significativa no puede ser simbólica, puntual o tratarse como un ejercicio de cumplimiento o de marcar casillas.
- Cuando las mujeres solo participan en pequeño número, en puestos de menor rango o en funciones de apoyo, su capacidad para influir en las decisiones y determinar los resultados se ve significativamente limitada.
- Por lo tanto, la participación significativa de las mujeres debe facilitarse y mantenerse mediante disposiciones institucionales, recursos adecuados, el compromiso de los dirigentes y mecanismos de rendición de cuentas.
- Para lograr una participación significativa, a menudo se requieren cambios estructurales, incluidas reformas legislativas y políticas, junto con cambios en las prácticas laborales y la cultura organizativa.

Reconociendo que las mujeres no constituyen un grupo homogéneo, es importante emplear un enfoque interseccional para involucrar a una diversidad de mujeres de diferentes grupos identitarios. Este enfoque también reconoce que, si bien las responsabilidades de cuidado pueden suponer un reto para las mujeres uniformadas que trabajan en las fuerzas armadas y la policía, y para su despliegue en operaciones de paz, estos retos pueden verse agravados por otros marcadores de identidad (como la raza, la etnia, la clase, la casta, la sexualidad o la condición parental) y varían según las culturas y las geografías.

# Análisis de género

## Porque los sistemas neutrales no son neutrales en la práctica

El análisis de género es una herramienta práctica y basada en datos empíricos que permite identificar cómo las políticas, los programas, las cuestiones o las intervenciones afectan de manera diferente a las mujeres y a los hombres. También puede ayudar a identificar cómo los sistemas organizativos afectan de manera diferente a los distintos miembros del personal. Aplicado a las políticas, las trayectorias profesionales, los modelos de despliegue y la cultura del lugar de trabajo, revela dónde las prácticas aparentemente neutrales crean resultados desiguales. Como resultado del análisis de género, se pueden identificar y emprender esfuerzos para reforzar la equidad y la eficacia de los sistemas, o de las políticas, los programas, las cuestiones y las intervenciones.<sup>10</sup>

## Sesgo maternal

En muchos lugares de trabajo, se considera estereotípicamente que las mujeres son las principales cuidadoras y que darán prioridad a la familia sobre las responsabilidades profesionales. Estos estereotipos pueden llevar a suponer que las mujeres están menos comprometidas, son menos fiables o menos leales a su organización. Estas percepciones contribuyen al sesgo maternal, que puede posicionar a las madres como trabajadoras menos capaces o como una limitación para la productividad. Como resultado, las mujeres pueden verse relegadas a funciones de apoyo, excluidas de puestos de liderazgo, ignoradas a la hora de ascender o de obtener oportunidades de desarrollo profesional, y sufrir penalizaciones económicas. Estos impactos acumulativos se describen a menudo como la **penalización por maternidad**, lo que refleja los efectos negativos del sesgo maternal y las interrupciones en la carrera profesional sobre los ingresos y la progresión profesional. Por el contrario, los hombres con familia suelen ser percibidos como más estables, comprometidos y fiables, y pueden beneficiarse de lo que en la literatura científica se denomina «**bonificación por paternidad**».

El sesgo maternal también puede afectar a las mujeres que no tienen hijos, no están embarazadas o no planean tenerlos, basándose en suposiciones sobre el posible cuidado futuro de los hijos. En algunos casos, las mujeres denuncian haber sido excluidas de puestos u oportunidades debido a suposiciones sobre el embarazo o el permiso parental, incluso cuando la persona que ocupaba el puesto anteriormente se quedó embarazada.

Más allá de las limitaciones prácticas, como la baja por maternidad o la reducción de la flexibilidad, las responsabilidades de cuidado afectan negativamente a las carreras profesionales debido a los prejuicios y las suposiciones discriminatorias. Algunas personas abandonan sus puestos o el sector por completo debido a la discriminación percibida o real relacionada con el embarazo o la paternidad. Muchas mujeres informan de comportamientos compensatorios, como trabajar más horas, evitar solicitar flexibilidad o apoyo y rendir por encima de lo normal para contrarrestar las suposiciones sobre la reducción del compromiso.<sup>11</sup>

# Deber de diligencia de la organización

Cuando se apoya a las personas para que funcionen bien, las misiones funcionan mejor y hay menos problemas.

El deber de cuidado exige a las organizaciones que adopten medidas razonables para proteger la seguridad y el bienestar del personal, incluido el que tiene responsabilidades de cuidado. En las operaciones de paz, el deber de cuidado es un requisito operativo fundamental que afecta directamente al rendimiento, el riesgo y la eficacia de la misión.

El deber de cuidado se extiende al reconocimiento y la respuesta a las necesidades del personal con responsabilidades de cuidado. Las organizaciones que apoyan activamente al personal con responsabilidades de cuidado demuestran una mayor capacidad de respuesta al bienestar general de la plantilla. Nuestra investigación muestra una fuerte relación percibida entre la atención a las responsabilidades de cuidado y la capacidad de respuesta al bienestar y las necesidades de cuidado del personal, con más del 70 % del personal encuestado de acuerdo con ello.<sup>12</sup> Cuando las organizaciones prestan atención a las responsabilidades y necesidades de cuidado, pueden:

- Mejorar el autocuidado y la búsqueda de ayuda entre el personal
- Reducir el estrés, el agotamiento y la dependencia de mecanismos de afrontamiento negativos
- Reducir los costes financieros asociados al bajo rendimiento, el desgaste, las bajas por enfermedad y las solicitudes de pensiones por discapacidad<sup>13</sup>
- Contribuir a reducir las tasas de desgaste y a atraer y retener a colaboradores competentes a lo largo del tiempo
- Ayudar a evitar problemas de protección, como las autolesiones y las lesiones a terceros, y los impactos negativos en las familias
- En consecuencia, puede contribuir positivamente al rendimiento individual, a la cultura del lugar de trabajo y a los resultados operativos, y mejorar la credibilidad de la organización.

En las operaciones de paz, los riesgos de no ejercer el deber de diligencia se amplifican debido a los entornos de alto estrés, la separación de las redes de apoyo y las exigencias operativas sostenidas.



# Recomendaciones

## Cómo utilizar esta sección

Esta sección traduce los resultados de la investigación en orientaciones prácticas para reforzar el apoyo al personal con responsabilidades de cuidado en las operaciones de paz de las Naciones Unidas y en los países que aportan contingentes y fuerzas de policía (T/PCC). Resume las recomendaciones contenidas en el informe correspondiente y está diseñada para utilizarse junto con la tabla de implementación (herramienta n.º 1).

Esta sección no pretende ser una lista de verificación ni un conjunto de medidas obligatorias. Por el contrario, ofrece una forma estructurada de identificar prioridades, evaluar las prácticas actuales y planificar mejoras adecuadas al contexto.

## Paso 1: Identifique su función

Comience por identificar a qué grupo de actores pertenece: las Naciones Unidas, un T/PCC, una fuerza armada o institución policial, o personal individual con responsabilidades de cuidado. Céntrese primero en las recomendaciones que entran dentro de su ámbito de responsabilidad.

## Paso 2: Evalúe las prácticas actuales

Utilice las recomendaciones como guía para evaluar las políticas, prácticas, recursos y cultura laboral existentes. Considere lo que ya está en vigor, dónde el apoyo es inconsistente y dónde el personal depende de acuerdos informales en lugar de salvaguardias institucionales.

## Paso 3: Priorice las acciones

No todas las recomendaciones serán viables en todos los contextos. Utilice la tabla de implementación (herramienta n.º 1) para asignar prioridades en función del riesgo operativo, el impacto en el bienestar y la participación, los recursos disponibles y la preparación de la organización. Centrarse desde el principio en medidas de gran impacto y bajo coste puede generar impulso y confianza.

## Paso 4: Identificar pruebas e indicadores

Para cada área prioritaria, identifique qué pruebas demostrarían el progreso. Esto puede incluir políticas, materiales de formación, asignaciones presupuestarias, datos de uso o comentarios cualitativos del personal. El cambio cultural debe evaluarse a través de las tendencias y percepciones a lo largo del tiempo, en lugar de medidas binarias.

## Paso 5: Asignar responsabilidades y plazos

Aclare quién es responsable de llevar adelante cada acción y establezca plazos realistas. Muchas acciones requieren coordinación entre distintos niveles o entre organizaciones. Deben tenerse en cuenta las dependencias para evitar retrasos o duplicaciones.

## Paso 6: Supervisar, aprender y adaptar

La implementación debe ser iterativa. Utilice las lecciones aprendidas, los comentarios del personal y la experiencia operativa para ajustar los enfoques a lo largo del tiempo. Compartir las lecciones aprendidas entre misiones e instituciones refuerza la coherencia y reduce la duplicación.

## Una nota sobre el contexto

Los entornos operativos, los marcos jurídicos y los recursos varían considerablemente entre las instituciones, las misiones y los T/PCC. Las recomendaciones deben adaptarse al contexto local, sin perder de vista el objetivo subyacente: permitir que el personal con responsabilidades familiares participe de forma plena y segura en las operaciones de paz.

Utilizadas de esta manera, esta sección y la tabla de implementación (herramienta n.º 1) apoyan un cambio práctico y sostenido que mejora el bienestar, refuerza el rendimiento y promueve una participación significativa en las operaciones de paz de las Naciones Unidas.

## De la evidencia a la acción: orientación práctica basada en la investigación

La investigación en la que se basa este conjunto de herramientas muestra que, si bien el apoyo al personal con responsabilidades de cuidado ha mejorado en algunos contextos, sigue siendo desigual entre las misiones, las organizaciones y los T/PCC. Muchos miembros del personal informan de un acceso desigual al apoyo, de la dependencia de los supervisores individuales y de las limitadas garantías institucionales.

Las preocupaciones sobre el coste, la equidad y la reacción negativa percibida son comunes. Sin embargo, las pruebas demuestran claramente que el apoyo eficaz al personal con responsabilidades familiares refuerza el bienestar, el rendimiento, la protección, la credibilidad de la organización y la eficacia operativa. También reduce el desgaste y los costes financieros a largo plazo asociados al agotamiento, la mala cultura laboral y la pérdida de personal experimentado.

Es importante destacar que, dado que las mujeres asumen de manera desproporcionada las responsabilidades de cuidado, estas reformas son fundamentales para promover la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz de las Naciones Unidas y, en general, en las fuerzas armadas y las instituciones policiales.

Las recomendaciones que figuran a continuación están organizadas por actor responsable y están destinadas a utilizarse junto con la tabla de aplicación (herramienta n.º 1), que las traduce en áreas, prioridades e indicadores evaluables.

# Naciones Unidas: establecer normas y facilitar la coherencia

*Las Naciones Unidas desempeñan un papel fundamental a la hora de establecer expectativas, modelar buenas prácticas e integrar consideraciones de cuidado en los marcos de las misiones.*

- **Dar ejemplo para fomentar el apoyo de los T/PCC al personal con responsabilidades de cuidado:** nombrar a más mujeres para puestos de liderazgo, aumentar el apoyo sólido al personal civil de la propia organización con responsabilidades de cuidado (incluidas modalidades de trabajo flexibles, guarderías en el lugar de trabajo, acceso a salas de lactancia), apoyar a las madres (y a los padres) que se reincorporan al trabajo y abordar los prejuicios maternos.
- **Negociar memorandos de entendimiento (MoU) con los T/PCC para garantizar el bienestar de los miembros de las fuerzas de paz, incluidas unas condiciones de vida adecuadas durante la misión:** mejorar y mantener unas condiciones de vida adecuadas, garantizar el acceso a la asistencia sanitaria y a los servicios psicosociales, y aumentar el apoyo y los recursos para proporcionar instalaciones y servicios que ayuden a los miembros de las fuerzas de paz a liberar el estrés.
- **Colaborar con los T/PCC para garantizar que los miembros del personal de mantenimiento de la paz puedan mantenerse en contacto con sus familias mientras están desplegados:** proporcionar condiciones y servicios adecuados y garantizar que el personal tenga acceso regular a una conexión wifi estable y fiable para mantenerse en contacto con sus familias.
- **Promover y/o apoyar la asistencia a los miembros del personal de mantenimiento de la paz para que puedan viajar a sus hogares en período de descanso y recuperación (R&R) durante los despliegues prolongados:** colaborar más estrechamente con los T/PCC para reducir el estrés e e de la separación familiar y mejorar el apoyo al personal que no puede viajar a su hogar en período de R&R debido a las limitaciones de los permisos o del apoyo financiero para el viaje.
- **Reforzar la formación de los miembros de las fuerzas de paz y de los líderes para abordar mejor el cuidado:** integrar las cuestiones relacionadas con el cuidado en la formación para concienciar sobre los retos a los que se enfrenta el personal con responsabilidades de cuidado y el consiguiente impacto en el bienestar y el rendimiento [véase la herramienta práctica n.º 9].
- **Incorporar las cuestiones familiares y de cuidado en la impartición y el asesoramiento de la formación previa al despliegue:** incluir formación previa al despliegue sobre cómo prepararse y gestionar la vida doméstica y las relaciones familiares durante el despliegue. [véase la herramienta práctica n.º 9].
- **Compartir las lecciones aprendidas y las buenas prácticas con los T/PCC, y sensibilizar sobre la importancia de apoyar al personal con responsabilidades de cuidado:** consultar al personal con responsabilidades de cuidado para aprender lecciones e identificar cuestiones que deben abordarse, que luego pueden compartirse con los T/PCC.

*Estas medidas crean un entorno propicio para el funcionamiento de los T/PCC y las instituciones.*

# Países que aportan contingentes y fuerzas de policía (T/PCC): Participación y retención de recursos

*Los Estados Miembros son fundamentales para traducir las expectativas de las Naciones Unidas en sistemas, políticas y decisiones de asignación de recursos a nivel nacional.*

- **Facilitar la participación de las mujeres en las instituciones del sector de la seguridad para aumentar el número de mujeres desplegadas en las operaciones de paz de las Naciones Unidas, entre otras cosas apoyando al personal con responsabilidades familiares:** invertir en atraer, contratar, retener y promover a las mujeres, prestar apoyo al personal con responsabilidades familiares, abordar los prejuicios de género y maternos, y reforzar las políticas favorables a la familia.
- **Pagar los servicios de comunicación para las contingencias desplegadas, incluidos el teléfono y el wifi:** invertir en el acceso a servicios estables de Internet y comunicación y proporcionar espacios privados para hablar con sus familias y amigos a fin de reducir el estrés que sufre el personal por la separación familiar y contribuir a mejorar el rendimiento del personal y la protección de la misión.
- **Prestar apoyo para que los miembros de las fuerzas de mantenimiento de la paz puedan viajar a sus hogares durante los períodos de descanso y recuperación en despliegues prolongados:** abordar los costes prohibitivos de los vuelos cuando los miembros de las fuerzas de mantenimiento de la paz son desplegados en lugares remotos o misiones lejos de sus hogares, cubriendo parte o la totalidad de los costes de los viajes de regreso a casa del personal cuando el despliegue es de 12 meses o más.
- **Ofrecer despliegues más cortos:** animar a más mujeres a participar en despliegues y ofrecer más oportunidades de participar en operaciones de paz ofreciendo despliegues más cortos.
- **Invertir en infraestructuras de cuidado:** identificar, implementar y supervisar una partida presupuestaria que mejore el acceso y la asequibilidad de las infraestructuras de cuidado infantil y otras infraestructuras de apoyo al cuidado que se adapten a los horarios largos e irregulares que suelen exigirse en el sector de la seguridad.
- **Invertir para retener el talento y mejorar el rendimiento:** reducir el desgaste y reforzar la capacidad invirtiendo en las carreras profesionales del personal con responsabilidades de cuidado para minimizar el número de personas, en particular mujeres, que abandonan el sector.
- **Aumentar la edad límite para el despliegue y la contratación:** aumentar la edad límite para la contratación y el despliegue de mujeres, a fin de dar cabida a aquellas que interrumpen su carrera profesional, no pueden desplegarse mientras sus hijos son pequeños o buscan nuevas carreras cuando sus hijos son mayores. [véase la herramienta práctica n.º 8].

*Estas medidas afectan directamente a quién puede ser desplegado y quién permanece en la plantilla.*

# Fuerzas armadas y policía: cambio institucional donde más importa

*Las instituciones de seguridad son aquellas en las que las responsabilidades familiares se cruzan más directamente con la progresión profesional, la elegibilidad para el despliegue y la cultura del lugar de trabajo.*

- **Realizar una auditoría de cuidados:** realizar una auditoría de cuidados para identificar las necesidades del personal con responsabilidades de cuidado y evaluar la capacidad de respuesta de la organización a esas necesidades [véanse las herramientas prácticas n.º 4 y n.º 5].
- **Revisar y/o reformar las políticas para que respondan a las cuestiones de género y a las necesidades del personal con responsabilidades familiares, prestando especial atención a las políticas de recursos humanos:** consultar al personal con responsabilidades familiares para identificar y abordar los principales retos, garantizar que las políticas respondan a las cuestiones de género y contribuyan a crear un entorno seguro y propicio para que las mujeres tengan las mismas oportunidades de trabajar y avanzar en sus carreras, y aumentar el número de mujeres en los procesos de toma de decisiones y elaboración de políticas [véase la herramienta práctica n.º 7].
- **Apoyar modalidades de trabajo flexibles:** mejorar las políticas de recursos humanos para apoyar mejor al personal con responsabilidades de cuidado, ofreciendo oportunidades de modalidades de trabajo flexibles (MTF) que incluyan el trabajo a distancia o desde casa, el trabajo compartido, el trabajo a tiempo parcial y los horarios flexibles, cuando sea posible. Abordar el estigma asociado a la adopción y la aplicación discrecional. [véase la herramienta práctica n.º 7]
- **Proporcionar o facilitar el acceso a infraestructuras de cuidado, incluyendo guarderías (o subvenciones para el cuidado de niños y otros cuidados) y acceso a espacios privados para la lactancia:** adoptar políticas «favorables a la familia» que se adapten a las diversas responsabilidades de cuidado, aumentar el acceso al cuidado de niños, ancianos y personas dependientes, o subvencionarlo, cuando sea posible, proporcionar cuidado infantil integral en el lugar de trabajo para adaptarse a las largas jornadas laborales, garantizar el acceso a espacios privados para extraer leche. [véase la herramienta práctica n.º 7]
- **Desarrollar y llevar a cabo campañas de sensibilización para garantizar que el personal y los dirigentes sean conscientes de los retos que plantea la gestión de las responsabilidades de cuidado y el trabajo en el sector, así como de la contribución de las mujeres y los cuidadores al sector y a las operaciones de paz:** desarrollar campañas de sensibilización y concienciación dirigidas a los dirigentes, los responsables políticos y los encargados de la toma de decisiones que tengan en cuenta los factores de identidad interseccionales y los contextos culturales y reconozcan los efectos de las responsabilidades de cuidado en la contratación, la retención, el avance y el despliegue de las mujeres. Desarrollar también la sensibilización de los dirigentes y el personal en general para normalizar el cuidado y fomentar el autocuidado, en particular entre el personal masculino. [Véanse las herramientas prácticas n.º 7 y n.º 15].
- **Crear procesos para garantizar que el personal con responsabilidades de cuidado disponga de información periódica y completa sobre el apoyo que tiene a su disposición, así como sobre el despliegue, la formación, la promoción profesional y otras oportunidades:** garantizar que el personal y los supervisores estén familiarizados con las políticas de recursos humanos y que el personal pueda hacer uso de sus disposiciones, y que el apoyo no dependa simplemente de supervisores comprensivos, lo que incluye una mejor formación y orientación para los líderes sobre cómo apoyar a sus empleados con responsabilidades de cuidado. [véase la herramienta práctica n.º 9].

- **Impartir formación para facilitar el acceso al personal con responsabilidades de cuidado e incluir cuestiones relacionadas con el cuidado, como el autocuidado y cómo gestionar la separación familiar en la formación previa al despliegue:** mejorar la formación previa al despliegue para ayudar al personal a prepararse y adaptarse a la misión, incluir talleres específicos para cuidadores (incluido el intercambio de información sobre las políticas de apoyo de las que disponen antes de su despliegue y cómo gestionar las responsabilidades de cuidado y los asuntos familiares durante el despliegue), y abordar cuestiones de salud mental, autocuidado y gestión del estrés durante el despliegue, así como abordar el estigma asociado a la búsqueda de apoyo en materia de salud mental. [véase la herramienta práctica n.º 9]
- **Tomar medidas disciplinarias contra la discriminación por motivos de condición parental o género:** adherirse a las políticas y procedimientos establecidos que garantizan un trato justo y equitativo, garantizar que los códigos de conducta se refieran explícitamente a la intolerancia hacia la discriminación por motivos de género y condición parental u otras responsabilidades de cuidado, comunicarlos ampliamente y tomar medidas en caso de incumplimiento. [véanse las herramientas prácticas n.º 7 y n.º 9]
- **Identificar, abordar y reducir los prejuicios de género y maternales:** desarrollar campañas de sensibilización sobre las actitudes y los prejuicios hacia el personal con responsabilidades de cuidado, en particular las mujeres, y abordar estos prejuicios mediante campañas de información, formación y evaluaciones del rendimiento (por ejemplo, desarrollar criterios de promoción que tengan en cuenta el impacto del cuidado en la progresión profesional). [véanse las herramientas prácticas n.º 8 y n.º 9]
- **Desestigmatizar la búsqueda de ayuda, el autocuidado y las responsabilidades de cuidado de los hombres, incluyendo el fomento del acceso de los hombres a los permisos parentales, de paternidad y de cuidados:** mejorar las prestaciones de apoyo psicosocial y los servicios de asesoramiento en las misiones, así como la provisión de estructuras, actividades y recursos que contribuyan al bienestar y apoyen el autocuidado, y formar a los líderes para inculcar una cultura laboral que responda al bienestar y al cuidado. [véase la herramienta práctica n.º 9]
- **Invertir en el bienestar de los miembros de las fuerzas de mantenimiento de la paz, lo que incluye proporcionarles condiciones de vida adecuadas en las misiones, medios de comunicación y asistencia para viajar a sus hogares durante los períodos de descanso y recuperación en despliegues prolongados:** proporcionar al personal camas decentes, buenos aseos y servicios básicos; espacios privados y tiempo asignado para llamar a sus familiares y amigos; apoyo para viajar a sus hogares durante los períodos de descanso y recuperación en despliegues prolongados, reconociendo el impacto del estrés en el personal y en los resultados de las misiones. [véase la herramienta práctica n.º 9]
- **Establecer, fomentar y dotar de recursos a las estructuras de apoyo para los cuidadores, incluyendo mentores, defensores y redes:** esfuerzos para incluir el establecimiento de una red para antiguos miembros de las fuerzas de paz con responsabilidades de cuidado, con el fin de compartir información, conocimientos y experiencias sobre el despliegue, para ayudar a apoyar y empoderar a otros miembros del personal que deseen desplegarse.
- **Apoyar a las familias con acceso a la educación, la atención sanitaria y el alojamiento, en particular a las familias del personal desplegado:** ayudar a satisfacer las necesidades de educación, atención sanitaria y alojamiento de las familias del personal, reconociendo que esto repercute en el bienestar y el rendimiento del personal, lo que les permite centrarse en sus funciones profesionales. [véase la herramienta práctica n.º 7]
- **Ampliar el apoyo psicosocial a las familias del personal desplegado y que regresa:** proporcionar apoyo psicosocial al personal y a sus familias, inmediatamente antes, durante y después del despliegue. [véase la herramienta práctica n.º 7]
- **Reconocer las sinergias entre el deber de cuidado de la organización, el apoyo de la organización al personal con responsabilidades de cuidado y la atención al cuidado en general (es decir, el autocuidado y el bienestar del personal).** Utilizar los datos para concienciar sobre la conexión entre el bienestar, la protección y el rendimiento, y cómo se ven afectados cuando las organizaciones ejercen eficazmente el deber de cuidado.

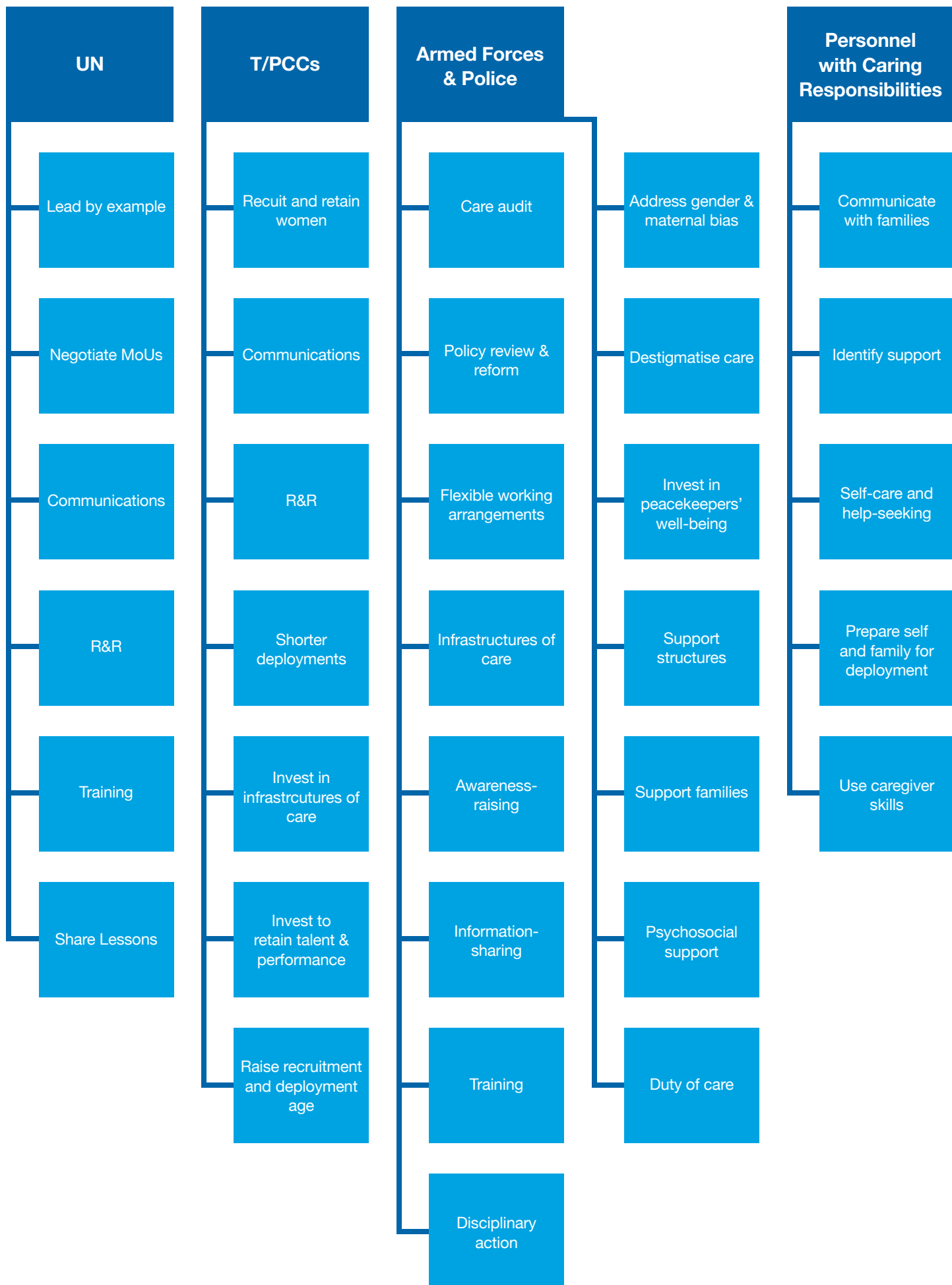
*Estas medidas son fundamentales para la retención, el rendimiento y la credibilidad de la organización.*

# Personal con responsabilidades de cuidado: habilitar la agencia dentro de los sistemas

*Si bien el cambio institucional es esencial, el personal también se beneficia de la orientación sobre cómo navegar por los sistemas y prepararse para el despliegue.*

- **Comunicarse regularmente con los familiares:** compartir cualquier esperanza de despliegue u otras oportunidades, mantener una comunicación abierta a pesar de los horarios de trabajo largos e impredecibles para preservar y mejorar las relaciones personales. Para aquellos que están desplegados, programar llamadas regulares a las familias y mantener la rutina para mantenerse en contacto.
- **Identifique qué apoyo organizativo y de otro tipo está disponible:** incluidas las políticas, estructuras y procesos formales de la organización del sector de la seguridad, y las redes y estructuras de apoyo informales, como los familiares, las redes profesionales y los servicios de guardería u otros centros de cuidado asequibles y accesibles. [Véase la herramienta práctica n.º 10C].
- **Practique el autocuidado y pida ayuda si es necesario:** esté atento a los signos de estrés y utilice las herramientas o recursos de bienestar que le proporcionan su institución del sector de la seguridad o las Naciones Unidas, evite recurrir a estrategias de afrontamiento negativas y ayude a crear una cultura de trabajo positiva que sea solidaria y abierta a debates sobre el cuidado y el bienestar. [Véase la herramienta práctica n.º 13].
- **Prepare a su familia y a usted mismo para el despliegue:** esto incluye ser consciente de lo que se espera de usted y de cómo su trabajo de cuidado y seguridad pueden influirse mutuamente. Asegúrese de haber hecho todos los preparativos necesarios para sus familias mientras esté fuera, incluyendo qué hacer durante una emergencia familiar y organizar el cuidado en su ausencia. [véase la herramienta práctica n.º 10C]
- **Tenga confianza en las habilidades que aporta al trabajo de seguridad y a las operaciones de paz:** esto puede incluir la empatía, la escucha atenta o la atención a las necesidades de los demás, y el aprovechamiento de habilidades como la multitarea, que se pueden desarrollar al tener que gestionar la carga de trabajo y el cuidado.

*Estas acciones deben estar respaldadas por sistemas organizativos, y no utilizarse como sustitutos de la reforma.*



# Herramientas prácticas para apoyar al personal uniformado con responsabilidades de cuidado

1. Plantilla de tabla de implementación
2. Marco lógico (matriz del marco lógico)
3. Teoría del cambio
4. Herramienta de auditoría de cuidados
5. Lista de verificación de auditoría de cuidados
6. Cuadro de mando organizativo (evaluación RAG)
7. Ejemplos de recomendaciones de políticas y ejemplos de lenguaje normativo
8. Herramientas para interrumpir los sesgos en los paneles de selección
9. Esquema del curso de formación
10. Listas de verificación de referencia rápida para apoyar al personal con responsabilidades de cuidado Despliegue en operaciones de paz de la ONU
  - A. Lista de verificación organizativa
  - B. Lista de verificación para el liderazgo
  - C. Lista de verificación individual para el personal que se prepara para el despliegue
11. Plantilla del plan de cuidados familiares
12. Plantilla de pasaporte del cuidador
13. Consejos de autocuidado para el personal uniformado en operaciones de paz
14. Mapeo de riesgos y mitigación
15. Estrategia de comunicación y participación
  - A. Herramienta de planificación de las comunicaciones
  - B. Mensajes clave y orientación para los comandantes
  - C. Preguntas frecuentes (FAQ)

# Cómo utilizar las herramientas prácticas de este conjunto de herramientas

El kit de herramientas incluye un conjunto de herramientas prácticas diseñadas para ayudar a las Naciones Unidas, los T/PCC y las instituciones de defensa y policía a apoyar al personal con responsabilidades familiares. Las herramientas ayudan a las organizaciones a traducir los resultados de la investigación y los compromisos políticos en acciones concretas.

Las herramientas tienen por objeto ayudar a las organizaciones a identificar los obstáculos para la contratación, la retención, la promoción y el despliegue relacionados con las responsabilidades familiares. También pretenden ayudar a las organizaciones a priorizar las reformas y planificar y supervisar su aplicación de manera que se refuerce la capacidad de la fuerza laboral y la eficacia operativa.

Las herramientas proporcionadas no son prescriptivas. Se ofrecen como ejemplos prácticos, plantillas y marcos orientativos que pueden adaptarse, ampliarse y aplicarse en función del mandato institucional, el contexto operativo, la disponibilidad de recursos y los marcos nacionales u organizativos. No todas las herramientas serán pertinentes o viables en todos los contextos, por lo que se anima a los usuarios a seleccionar y adaptar las que sean más adecuadas a sus necesidades.

Varias de las herramientas se basan directamente en ejemplos de buenas prácticas identificados a través de la investigación en la que se sustenta este conjunto de herramientas, incluidas las prácticas observadas en las instituciones nacionales de defensa y policía y en las operaciones de paz de las Naciones Unidas. Otras se basan en enfoques establecidos para la evaluación organizativa, la planificación de la implementación, el seguimiento y la evaluación que se utilizan comúnmente en diversos entornos organizativos. En conjunto, proporcionan un conjunto coherente de opciones para apoyar la toma de decisiones basada en pruebas.

Las herramientas están diseñadas para ser utilizadas de forma iterativa y combinada. Por ejemplo, se puede utilizar una auditoría de cuidados para identificar las deficiencias y las prioridades; la tabla de implementación para traducir esas prioridades en acciones; y un marco lógico o una teoría del cambio para articular cómo las reformas específicas conducirán a mejores resultados. A continuación, se pueden utilizar tarjetas de puntuación y herramientas de seguimiento para realizar un seguimiento de los progresos a lo largo del tiempo.

Por encima de todo, estas herramientas tienen por objeto apoyar la reflexión, el diálogo y la acción informada. Son más eficaces cuando se utilizan de forma colaborativa, con la aportación de los responsables, el personal de recursos humanos y planificación, los mandos y el personal con experiencia vivida en responsabilidades de cuidado.

# Herramienta práctica n.º 1: Plantilla de tabla de implementación

## *Vinculación de las recomendaciones con la implementación*

Las recomendaciones anteriores se han formulado intencionadamente como áreas que deben evaluarse, reforzarse o habilitarse, en lugar de acciones prescriptivas. Se incorporan directamente a la tabla de implementación, que ayuda a las organizaciones a:

- Priorizar las acciones
- Asignar responsabilidades
- Evaluar las implicaciones en materia de recursos
- Identificar dependencias
- Gestionar los riesgos

Utilizadas conjuntamente, la tabla de implementación y las recomendaciones proporcionan una vía práctica para pasar de los resultados de la investigación a un cambio organizativo sostenido.

La justificación y las pruebas que respaldan cada recomendación se detallan en el informe correspondiente.

La tabla de implementación que figura a continuación ofrece un resumen condensado y orientado a la acción de dichas recomendaciones. Está diseñada para ayudar a las organizaciones a evaluar su situación actual, priorizar acciones y planificar la implementación, así como para promover la rendición de cuentas y realizar un seguimiento del progreso a lo largo del tiempo.

## Comprensión de los encabezados de la tabla

### **Recomendación**

Esta columna resume las recomendaciones descritas anteriormente y detalladas en el informe. Deben leerse como áreas de evaluación en primera instancia y, posteriormente, de acción.

### **Prioridad (1-5)**

Indica la importancia relativa, siendo 5 la máxima prioridad. Las organizaciones deben determinar la prioridad en función del riesgo operativo, el impacto en el bienestar y la viabilidad.

### **Intensidad de recursos (1-5)**

Refleja el nivel de recursos necesarios, incluyendo personal, financiación y esfuerzo administrativo, siendo 5 la mayor demanda de recursos.

### **Actor responsable**

Identifica quién tiene la responsabilidad principal de la acción, como las Naciones Unidas, el T/PCC, las fuerzas armadas o la policía. Si bien se incluyen recomendaciones para el personal individual, estas deben ser esfuerzos que las organizaciones emprenderán para apoyar las acciones del personal (como acceder a información y practicar el autocuidado).

### **Plazo**

Establece un plazo realista para la acción, reconociendo que algunos cambios son inmediatos, mientras que otros son a más largo plazo.

### **Dependencias**

Identifica las acciones que dependen de otras reformas o aprobaciones.

### Riesgos y mitigación

Destaca los riesgos previsibles para la implementación y las estrategias para gestionarlos.

### Pruebas o indicadores

Identifica cómo se puede demostrar el progreso, por ejemplo, mediante políticas, materiales de formación, asignaciones de fondos o comentarios cualitativos.

*La tabla de implementación también puede incluir columnas para identificar el tipo de recomendación, por ejemplo, si se refiere principalmente a una política, un recurso, una práctica, la cultura laboral o una cuestión de liderazgo. Esto ayuda a determinar cómo se debe evaluar el progreso.*

## Orientaciones importantes para su uso

No todas las recomendaciones serán viables en todos los contextos. Las organizaciones deben adaptar las medidas a su entorno jurídico, operativo y cultural, sin perder de vista el objetivo subyacente: permitir que el personal con responsabilidades familiares participe de forma plena y segura en las operaciones de paz.

En términos generales, las recomendaciones pueden distinguirse entre A. Áreas medibles y evaluables y B. Áreas de cultura, liderazgo y comportamiento, aunque muchas recomendaciones abarcan ambas áreas. Al utilizar la tabla de implementación, las organizaciones deben tratar de identificar qué tipo de acción se requiere, lo que ayudará a determinar las pruebas o los indicadores necesarios para evaluar los progresos.

### A. Áreas medibles y evaluables

Incluyen políticas, recursos, estructuras y prácticas que pueden ser evidenciadas, revisadas o auditadas. Son muy adecuadas para la revisión de documentación, la presentación de informes y los indicadores formales.

### B. Áreas de cultura, liderazgo y comportamiento

Estas áreas son fundamentales, pero menos fáciles de medir directamente. Deben evaluarse mediante pruebas cualitativas, como las recopiladas a través de encuestas a los trabajadores. Estas áreas no deben reducirse a indicadores de tipo «marcar una casilla». Los avances deben evaluarse a través de patrones a lo largo del tiempo, prácticas de liderazgo y la experiencia vivida por el personal.

Recomendación	Prioridad (1-5)	Recursos (1-5)	Responsable	Plazo	Dependencias	Riesgos y mitigación	Pruebas o indicadores
<b>ONU</b>							
Dar ejemplo para fomentar el apoyo de los T/PCC al personal con responsabilidades familiares							

<p>Negociar memorandos de entendimiento (MoU) con los T/PCC para garantizar el bienestar de los miembros de las fuerzas de paz, incluidas unas condiciones de vida adecuadas durante la misión</p>							
<p>Colaborar con los T/PCC para garantizar que los miembros de las fuerzas de paz puedan mantenerse en contacto con sus familias mientras están desplegados</p>							
<p>Promover y/o apoyar la asistencia a los miembros del personal de mantenimiento de la paz para que puedan viajar a sus hogares en períodos de descanso y recuperación (R&amp;R) durante despliegues prolongados.</p>							
<p>Reforzar la formación de los miembros de las fuerzas de paz y de los líderes para abordar mejor el tema del cuidado.</p>							
<p>Incorporar las cuestiones familiares y de cuidado en la impartición y el asesoramiento de la formación previa al despliegue.</p>							

Compartir las lecciones aprendidas y las buenas prácticas con los T/PCC, y sensibilizar sobre la importancia de apoyar al personal con responsabilidades de cuidado.							
<b>T/PCC</b>							
Facilitar la participación de las mujeres en las instituciones del sector de la seguridad para aumentar el número de mujeres desplegadas en las operaciones de paz de las Naciones Unidas.							
Pagar los servicios de comunicación para las contingencias desplegadas, incluidos el teléfono y el wifi							
Prestar apoyo para que los miembros de las fuerzas de mantenimiento de la paz puedan viajar a sus hogares durante los períodos de descanso y recuperación en despliegues prolongados.							
Ofrecer despliegues más cortos.							
Invertir en infraestructuras de atención.							
Invertir para retener el talento y mejorar el rendimiento.							

Aumentar la edad límite para el despliegue y el reclutamiento.							
<b>Fuerzas armadas y policía</b>							
Realizar una auditoría de asistencia							
Revisar y/o reformar las políticas para que respondan a las cuestiones de género y a las necesidades del personal con responsabilidades asistenciales, prestando especial atención a las políticas de recursos humanos							
Apoyar modalidades de trabajo flexibles							
Proporcionar o facilitar el acceso a infraestructuras de cuidados, incluyendo guarderías (o subvenciones para el cuidado de niños y otros cuidados) y acceso a espacios privados para la lactancia							
Desarrollar y llevar a cabo campañas de sensibilización para garantizar que el personal y los dirigentes sean conscientes de los retos que plantea la gestión de las responsabilidades de cuidado y el trabajo en el sector, así como de la contribución de las mujeres y los cuidadores al sector y a las operaciones de paz							

<p>Crear procesos para garantizar que el personal con responsabilidades de cuidado disponga de información periódica y completa sobre el apoyo que tiene a su disposición, así como sobre el despliegue, la formación, la promoción profesional y otras oportunidades.</p>							
<p>Impartir formación para facilitar el acceso al personal con responsabilidades de cuidado e incluir cuestiones relacionadas con el cuidado, como el autocuidado y cómo gestionar la separación familiar, en la formación previa al despliegue.</p>							
<p>Tomar medidas disciplinarias contra la discriminación por motivos de condición parental o género.</p>							
<p>Identificar, abordar y reducir los prejuicios de género y maternos.</p>							
<p>Desestigmatizar la búsqueda de ayuda, el autocuidado y las responsabilidades de cuidado de los hombres, incluyendo el fomento del acceso de los hombres a los permisos parentales, de paternidad y de cuidados.</p>							

<p>Invertir en el bienestar de los miembros de las fuerzas de paz, incluyendo la provisión de condiciones de vida adecuadas durante la misión, medios de comunicación y asistencia para viajar a casa durante el descanso y la recuperación en despliegues prolongados.</p>							
<p>Establecer, fomentar y dotar de recursos a las estructuras de apoyo para los cuidadores, incluyendo mentores, defensores y redes.</p>							
<p>Apoyar a las familias con acceso a la educación, la atención sanitaria y el alojamiento, en particular a las familias del personal desplegado.</p>							
<p>Ampliar el apoyo psicosocial a las familias del personal desplegado y que regresa.</p>							
<p>Reconocer las sinergias entre el deber de cuidado de la organización, el apoyo de la organización al personal con responsabilidades de cuidado y la atención al cuidado en general (es decir, el autocuidado y el bienestar del personal).</p>							

**Apoyo organizativo para permitir que el personal con responsabilidades de cuidado...**

Comunicarse regularmente con los miembros de su familia.							
Identificar qué apoyo organizativo y de otro tipo está disponible.							
Practicar el autocuidado y pedir ayuda si es necesario							
Preparar a su familia y a usted mismo para el despliegue.							
Aprovechar sus experiencias como cuidador para contribuir a las operaciones de paz de las Naciones Unidas							

# Herramienta práctica n.º 2: Teoría del cambio

Una teoría del cambio es una herramienta de gestión eficaz que traza el proceso mediante el cual se alcanza el resultado deseado.

Similar al marco lógico (véase la herramienta práctica n.º 3), es una hoja de ruta sencilla que explica cómo las acciones conducirán a resultados, lo que a su vez conducirá a resultados inmediatos y a largo plazo. A diferencia del marco lógico, que proporciona detalles y se utiliza a menudo a nivel táctico u operativo, la teoría del cambio es una herramienta global de nivel estratégico que ofrece una explicación amplia de cómo se espera que se produzca el cambio.

Una teoría del cambio ayuda a:

- Hacer explícitas las suposiciones
- Compruebe si las acciones propuestas pueden lograr los resultados previstos
- Identificar dónde puede estancarse o fracasar el cambio
- Apoyar el seguimiento, el aprendizaje y la adaptación a lo largo del tiempo
- Proporcione una base conceptual para los marcos lógicos

Este conjunto de herramientas y el informe asociado se basan en una teoría del cambio que demuestra cómo las recomendaciones descritas anteriormente pueden traducirse en cambios prácticos y medibles:



# Herramienta práctica n.º 3: Marco lógico (matriz del marco lógico)

Un marco lógico es una herramienta de planificación y gestión que establece la secuencia lógica entre:

- El resultado global que se desea alcanzar
- Los resultados necesarios para alcanzar ese resultado
- Los productos que generan esos resultados
- Las actividades necesarias para producir los productos

También identifica indicadores que ayudan a medir el progreso, así como dónde recopilar los datos de los indicadores (medios de verificación).

Por último, incluye cualquier supuesto (es decir, condiciones) que debe cumplirse para que el proyecto tenga éxito, pero que está fuera del control directo del proyecto.

El desarrollo de un marco lógico puede ayudar a garantizar la coherencia entre las actividades y los objetivos previstos. Por lo tanto, al desarrollar un marco lógico, es recomendable comenzar por articular el objetivo:

1. Articular el objetivo o el resultado previsto
2. Trazar los resultados necesarios para alcanzar ese objetivo
3. Identificar los productos tangibles que deben obtenerse para alcanzar esos resultados
4. Enumere las actividades necesarias para producir esos resultados.
5. Seleccione los indicadores y las fuentes de datos.
6. Reflexione sobre las hipótesis adecuadas al contexto.

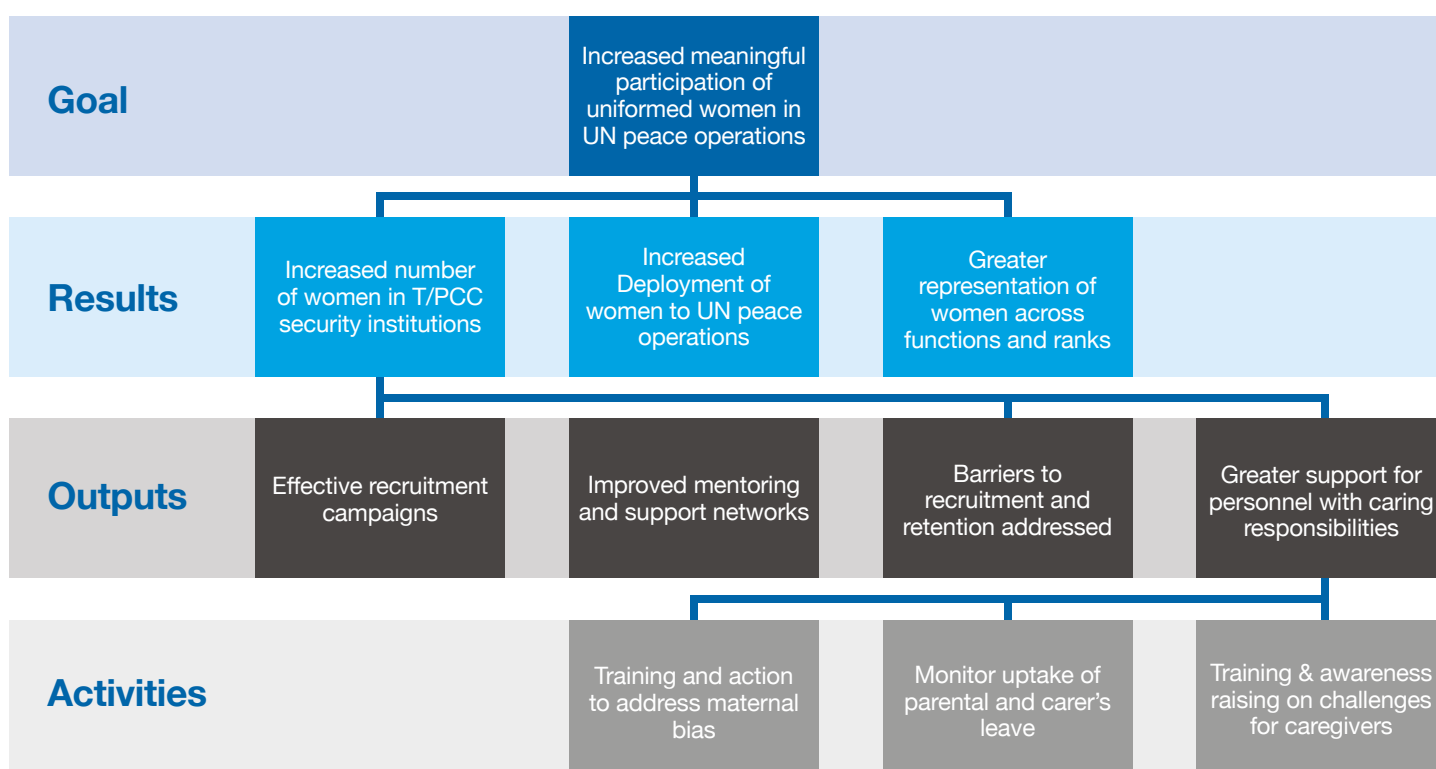
Trabajar en este orden ayuda a garantizar la consecución del objetivo y evita centrarse en actividades que no tienen en cuenta el objetivo general o los resultados previstos.

Cuando se utiliza correctamente, un marco lógico favorece una planificación coherente, un seguimiento realista y un aprendizaje adaptativo. Contribuye a garantizar que las actividades estén claramente vinculadas a los resultados previstos, que los recursos se asignen de manera eficaz y que se pueda evaluar el progreso a lo largo del tiempo.

La siguiente figura ofrece una indicación de cómo puede ser el inicio de un marco lógico, tomando como ejemplo el objetivo general de aumentar la participación significativa de las mujeres uniformadas en las operaciones de paz de las Naciones Unidas:

	Objetivo (resultado)	Resultados (necesarios para alcanzar el objetivo)	Productos (necesarios para producir resultados)	Actividades (necesarias para producir productos)
	Mayor participación significativa de las mujeres uniformadas en las operaciones de paz de las Naciones Unidas	Mayor participación de las mujeres en las instituciones de seguridad del T/PCC	Políticas, programas y estructuras que apoyan a los cuidadores	Auditoría de cuidados: consultar al personal, identificar las necesidades, evaluar los recursos, elaborar un plan
<b>Indicadores</b>	Número y porcentaje de mujeres desplegadas por rango y función	Número y porcentaje de mujeres en servicio y contratadas	Número de políticas, programas y estructuras nuevos o revisados	Número de personal consultado, cantidad de recursos obtenidos
<b>Fuente de datos (medios de verificación)</b>	Estadísticas de despliegue: DPO y T/PCC	Estadísticas de contratación y retención: instituciones de seguridad T/PCC	Instituciones de seguridad del T/PCC	Instituciones de seguridad de T/PCC
<b>Supuestos</b>	Interés de las mujeres por desplegarse	Interés de las mujeres por incorporarse a las fuerzas armadas/policía	Disponibilidad de recursos	Voluntad política para apoyar al personal con responsabilidades familiares

Por lo general, cada objetivo general o resultado previsto tiene varios resultados, cada uno de los cuales tiene una serie de productos y, normalmente, cada uno de ellos implica múltiples actividades. Por ejemplo, la imagen siguiente muestra que se requieren varias actividades para obtener un solo producto, varios productos para obtener un solo resultado y varios resultados para alcanzar un solo objetivo:



# Herramienta práctica n.º 4: Herramienta de auditoría de cuidados

La herramienta de auditoría de cuidados es una herramienta de evaluación práctica diseñada para ayudar a las organizaciones de defensa y policía a comprender en qué medida sus sistemas actuales apoyan al personal con responsabilidades de cuidado y dónde siguen existiendo barreras para la participación.

Mientras que la tabla de implementación se centra en *las medidas que se deben tomar* y en *quién es responsable*, la auditoría de cuidados se centra en el punto de partida de la organización. Proporciona una forma estructurada de revisar las políticas, las prácticas, los recursos y la cultura del lugar de trabajo para identificar las deficiencias, los puntos fuertes y la disposición al cambio.

Si se utiliza desde el principio, la auditoría de cuidados establece una base de referencia. Si se utiliza a lo largo del tiempo, permite a las organizaciones realizar un seguimiento de los progresos y evaluar si las reformas se traducen en mejoras significativas para el personal con responsabilidades de cuidado.

## ¿Qué es una auditoría de cuidados?

Una auditoría de cuidados es una revisión estructurada de cómo las políticas, las prácticas y el entorno de trabajo de una organización afectan al personal con responsabilidades de cuidado, incluidos los padres, los tutores y las personas que cuidan de adultos.

La auditoría se centra en identificar:

- Las barreras estructurales que limitan la participación, la progresión o el despliegue.
- Las inconsistencias en la forma en que se aplica el apoyo en la práctica
- La dependencia de acuerdos informales o discrecionales
- Las diferencias entre la intención de la política y la experiencia vivida

## Objetivo de la auditoría de cuidados

El objetivo de la auditoría de cuidados es evaluar la preparación de la organización para apoyar al personal con responsabilidades de cuidados mediante la revisión de:

- Las políticas y los marcos de recursos humanos
- Las prácticas de liderazgo y los mecanismos de rendición de cuentas
- El acceso a los recursos y las infraestructuras
- La cultura del lugar de trabajo y las normas informales

La auditoría de cuidados no es una inspección ni un ejercicio de cumplimiento. Es una herramienta de diagnóstico diseñada para apoyar el aprendizaje, la priorización y la toma de decisiones basada en pruebas.

## Cuándo y cómo utilizar la auditoría de cuidados

La auditoría asistencial se puede utilizar:

- Al inicio de la reforma para establecer una base de referencia
- Para informar la planificación de la implementación
- Como revisión periódica para realizar un seguimiento del progreso a lo largo del tiempo
- Para respaldar la presentación de informes, el aprendizaje y la mejora continua

La plantilla que figura a continuación ofrece un ejemplo de cómo se puede estructurar una auditoría de atención para una organización militar o policial.

## Sección 1: Política y gobernanza de la organización

Indicador	Sí/No/ Parcial	Pruebas requeridas	Acción necesaria
1.1 La organización cuenta con una definición formal de «responsabilidades de cuidado» que incluye diversas estructuras familiares.		Proporcione una referencia de la política	
1.2 Existe una política organizativa clara que describe los derechos, las prestaciones y las adaptaciones para el personal con responsabilidades de cuidado.		Cargar documento o enlace	
1.3 Las políticas se han revisado en los últimos 24 meses.		Fecha de la última revisión	
1.4 Las políticas se ajustan a la legislación nacional, los planes de acción para la igualdad de género y las normas pertinentes de las Naciones Unidas o internacionales.		Resumen de la conformidad	
1.5 Un funcionario superior o una unidad designada supervisa la aplicación de las políticas relacionadas con la atención.		Título/función	

## Sección 2: Datos y seguimiento de la fuerza laboral

Indicador	Sí/No/ Parcial	Pruebas necesarias	Acción necesaria
2.1 La organización recopila datos desglosados por género sobre el personal con responsabilidades familiares.		Método de recopilación de datos	
2.2 Los datos incluyen el tipo de responsabilidad de cuidado (por ejemplo, cuidado primario/secundario de niños, cuidado de personas mayores, cuidado relacionado con discapacidades).		Tipos registrados	
2.3 Las entrevistas o encuestas de salida registran si las responsabilidades de cuidado o la conciliación de la vida laboral y familiar influyeron en la decisión de abandonar la empresa.		Método de recopilación de datos	
2.4 Los datos se utilizan para informar la planificación del despliegue y la gestión del personal.		Ejemplos	
2.5 Todos los miembros del personal con responsabilidades familiares cuentan con planes de cuidado familiar actualizados.		Porcentaje de personal con planes actualizados.	

## Sección 3: Procesos de recursos humanos

Indicador	Sí/No/ Parcial	Pruebas requeridas	Acción necesaria
3.1 Los procesos de contratación, promoción, formación y asignación de puestos no penalizan indirectamente al personal con responsabilidades familiares.		Resultados de la revisión	
3.2 Los procesos previos al despliegue incluyen la evaluación de las responsabilidades de cuidado y los apoyos necesarios.		Procedimientos operativos estándar o listas de verificación	
3.3 Las disposiciones en materia de permisos, flexibilidad laboral y bienestar son transparentes y accesibles para todos los géneros.		Extractos de la política	
3.4 Se registran y se realiza un seguimiento de las quejas relacionadas con la discriminación o los prejuicios contra los cuidadores.		Datos de los últimos 3 años	

## Sección 4: Preparación operativa y despliegue

Indicador	Sí/No/ Parcial	Pruebas requeridas	Acción necesaria
4.1 Las sesiones informativas previas al despliegue incluyen información sobre los mecanismos de apoyo a la atención.		Materiales informativos	
4.2 Existen procesos para garantizar que el personal con responsabilidades de cuidado pueda desplegarse de manera equitativa (por ejemplo, alojamientos temporales, plazos de planificación de apoyo).		Ejemplos o procedimientos operativos estándar	
4.3 Los comandantes reciben formación sobre la gestión de los miembros del equipo con responsabilidades de cuidado.		Registros de formación	
4.4 Existen procedimientos para abordar y actualizar los planes de atención familiar durante el despliegue.		Enlace o resumen del SOP	

## Sección 5: Cultura laboral y liderazgo

Indicador	Sí/No/ Parcial	Pruebas requeridas	Acción necesaria
5.1 Los líderes apoyan abiertamente el equilibrio entre el trabajo y el cuidado de los seres queridos y desafían el estigma en torno a las responsabilidades de cuidado.		Ejemplos o declaraciones	
5.2 Las encuestas sobre el clima en la unidad miden la percepción del apoyo a los cuidadores.		Extractos de la encuesta	
5.3 Los cuidadores están representados de manera proporcional en puestos de liderazgo y unidades especializadas.		Resumen de datos de RR. HH.	
5.4 La organización realiza un seguimiento activo y mitiga los prejuicios maternos y de género (por ejemplo, suposiciones sobre la disponibilidad).		Iniciativas relacionadas	

## Sección 6: Instalaciones y apoyos prácticos

Indicador	Sí/No/ Parcial	Pruebas requeridas	Acción necesaria
6.1 Las instalaciones incluyen salas de lactancia/enfermería, espacios privados y saneamiento adecuado.		Fotos o informes de la inspección del lugar	
6.2 Existen opciones de cuidado infantil (en el lugar o a través de asociaciones/subsidios).		Descripción y datos de acceso	
6.3 Existen opciones de trabajo a distancia/virtual cuando es viable desde el punto de vista operativo.		Datos sobre políticas o uso	
6.4 Los servicios de bienestar (psicológicos, financieros, sociales) incluyen componentes adaptados a los cuidadores.		Lista de servicios	

## Sección 7: Resumen de la auditoría y recomendaciones

**Puntos fuertes identificados:** *por ejemplo, políticas integrales de atención familiar; fuerte compromiso del liderazgo; recopilación sistemática de datos desglosados.*

**Deficiencias identificadas:** *por ejemplo, actualización inconsistente de los planes de cuidado familiar; opciones limitadas de cuidado infantil; formación insuficiente de los mandos.*

- **Acciones prioritarias (a corto plazo: 3-6 meses):**
- **Acciones prioritarias (a medio plazo: 6-18 meses):**
- **Objetivos de reforma organizativa a largo plazo:**

# Herramienta práctica n.º 5: Lista de verificación para la auditoría de cuidados

## Para los colaboradores policiales y militares de las operaciones de paz de las Naciones Unidas

### Objetivo:

La lista de verificación de la auditoría de cuidados es una herramienta práctica y operativa diseñada para evaluar rápidamente si una organización militar o policial apoya al personal con responsabilidades de cuidados para que pueda desplegarse en operaciones de paz de las Naciones Unidas.

La lista de verificación acompaña a una auditoría de cuidados y está pensada para utilizarse en momentos clave de la toma de decisiones, especialmente antes del despliegue, con el fin de confirmar que se han establecido y se están aplicando en la práctica las políticas, los apoyos y las salvaguardias esenciales.

En concreto, la lista de verificación de la auditoría de cuidados ayuda a las organizaciones a:

- Confirmar la preparación para desplegar personal con responsabilidades de cuidado
- Identificar las deficiencias inmediatas que puedan impedir un despliegue equitativo.
- Apoyar a los comandantes y planificadores para que tomen decisiones informadas sobre el despliegue.
- Garantizar que las políticas y los apoyos existentes se traduzcan en la práctica.
- Reducir la dependencia de acuerdos informales o discrecionales.

### 1. Desarrollo de políticas

- Las «responsabilidades de cuidado» están definidas formalmente y la no discriminación por motivos de responsabilidades de cuidado está protegida en el Código de Conducta y los marcos disciplinarios.
- Los criterios de despliegue **no** perjudican al personal con responsabilidades de cuidado.
- Existe una directiva interna que respalda la Estrategia de Paridad de Género de las Naciones Unidas para el Personal Uniformado.
- Se han adoptado medidas para garantizar la igualdad de oportunidades de despliegue a las mujeres con responsabilidades de cuidado.
- Existen políticas que ofrecen oportunidades de despliegues más cortos para el personal con responsabilidades de cuidado, cuando es posible.
- Se han adoptado medidas para evitar que el personal que no puede ser desplegado debido a sus responsabilidades familiares sufra penalizaciones en su progresión profesional.
- Existen medidas para garantizar la igualdad de oportunidades de despliegue para las mujeres con responsabilidades familiares.
- Existen políticas y recursos que apoyan el bienestar del personal en despliegues, incluyendo el apoyo a la comunicación regular con las familias, los viajes a casa durante el descanso y recuperación en despliegues largos, y una infraestructura que cumple con los estándares básicos de vida, así como actividades de bienestar, estructuras de apoyo e información.

### 2. Recopilación de datos y rendición de cuentas

- Datos desglosados por género recopilados sobre el personal desplegable.
- Los datos incluyen el tipo y el alcance de las responsabilidades familiares.
- Los planes de cuidado familiar son obligatorios y están actualizados para todo el personal desplegado.
- Recopilación y análisis de datos sobre las tasas de contratación, retención, promoción, formación, despliegue y redespliegue según el género y las responsabilidades de cuidado.

### 3. Gestión del personal y despliegue previo

- Los controles médicos y de bienestar previos al despliegue incluyen las responsabilidades de cuidado.
- Se dispone de apoyo social sensible al género y al trauma antes del despliegue.
- Igualdad de acceso a la formación previa al despliegue para el personal con responsabilidades de cuidado.
- Los plazos de despliegue permiten tiempo para organizar/actualizar los acuerdos de cuidado.

### 4. Preparación operativa y apoyo al despliegue

- La formación previa al despliegue incluye información sobre el autocuidado, la gestión de la separación familiar y los canales y recursos de apoyo.
- No se da por sentado que el personal con responsabilidades familiares no puede ser desplegado.
- Existen mecanismos para actualizar los planes de cuidado familiar durante el despliegue.
- Las decisiones sobre rotación/prórroga y descanso y recuperación tienen en cuenta las obligaciones de cuidado.

### 5. Cultura laboral y liderazgo

- Los comandantes reciben formación en liderazgo inclusivo y sensible al género.
- El liderazgo apoya activamente la participación del personal con responsabilidades de cuidado.
- Las encuestas sobre el clima laboral supervisan la percepción de equidad de los cuidadores.
- Las pruebas demuestran que no existe sesgo maternal o de género en las decisiones de despliegue.
- Existen mecanismos accesibles para presentar quejas por discriminación relacionada con el cuidado de personas dependientes.
- Las políticas de recursos humanos y las redes de apoyo que respaldan al personal con responsabilidades de cuidado se comunican de forma regular y amplia.
- Se informa al personal sobre las obligaciones en materia de conducta y disciplina y de no discriminación.

### 6. Instalaciones y apoyo práctico

- Hay instalaciones privadas para la lactancia y el aseo disponibles.
- Se pueden realizar ajustes en los uniformes y el equipo.
- Alojamiento que tenga en cuenta las cuestiones de género en las zonas de misión.
- Apoyo familiar (cuidado de niños, alojamiento, asesoramiento, servicios sociales) para el personal desplegado.
- Canales de comunicación accesibles para que el personal pueda mantenerse en contacto regular con sus familias.

### 7. Integración con los compromisos de la ONU en materia de paridad de género

- Existen planes de acción para la paridad de género que incluyen compromisos específicos para apoyar al personal con responsabilidades familiares.
- Identificación y seguimiento de las barreras para la contratación, retención, promoción, formación y despliegue del personal con responsabilidades familiares, y presentación de informes anuales sobre las medidas adoptadas para abordarlas en informes disponibles al público.
- Incorporación de las lecciones aprendidas de despliegues anteriores (y de no despliegues) en las reformas de las políticas.

# Herramienta práctica n.º 6: Cuadro de mando de cuidados organizativos (evaluación RAG)

## Objetivo

El cuadro de mando organizativo es una herramienta de evaluación práctica diseñada para ofrecer una visión clara y de alto nivel de la eficacia con la que una organización militar o policial apoya al personal con responsabilidades familiares.

Mediante un marco rojo-ámbar-verde (RAG), el cuadro de mando permite a las organizaciones evaluar el rendimiento actual en ámbitos clave como la política y la gobernanza, el despliegue y la planificación operativa, y la cultura y el liderazgo en el lugar de trabajo. Traduce cuestiones organizativas complejas en una instantánea visual concisa que facilita la toma de decisiones, la rendición de cuentas y el establecimiento de prioridades.

El cuadro de mando está pensado para utilizarse como:

- Una herramienta de diagnóstico para identificar fortalezas, riesgos y deficiencias prioritarias.
- Un marco de seguimiento para supervisar los progresos a lo largo del tiempo.
- Un instrumento de referencia rápida para los altos dirigentes y mandos.
- Un mecanismo para apoyar la transparencia y la rendición de cuentas interna

La tarjeta de puntuación organizativa proporciona una evaluación rápida del apoyo organizativo. Ayuda a garantizar que los compromisos de apoyo al personal con responsabilidades familiares sean visibles, medibles y estén integrados en el rendimiento organizativo y las prácticas de liderazgo.

## Frecuencia de uso

La tarjeta de puntuación organizativa debe completarse al menos una vez al año para ofrecer una instantánea coherente del rendimiento de la organización en el apoyo al personal con responsabilidades de cuidado.

Además, se anima a las organizaciones a completar la tarjeta de puntuación:

- Tras reformas importantes en las políticas o la organización
- Después de cambios significativos en los modelos de despliegue o en las estructuras de la plantilla
- Antes de períodos de despliegue a gran escala o de ritmo acelerado
- Como parte de las revisiones o inspecciones periódicas de la organización

Completar la tarjeta de puntuación a intervalos regulares permite a las organizaciones realizar un seguimiento del progreso a lo largo del tiempo, identificar los riesgos emergentes y evaluar si las reformas se están aplicando de manera coherente en todas las unidades o comandos.

Sin embargo, la tarjeta de puntuación no tiene por objeto clasificar las unidades ni asignar culpas. Su finalidad es apoyar el aprendizaje, la coherencia y la rendición de cuentas, y permitir que los dirigentes adopten medidas informadas.

## Quién debe completar la tarjeta de puntuación

La tarjeta de puntuación debe completarse mediante un proceso colaborativo, en lugar de por una sola persona, para garantizar su precisión y credibilidad. Como mínimo, en su cumplimentación deben participar:

- Un alto dirigente o comandante con autoridad para tomar decisiones
- Representantes de recursos humanos o de gestión de personal
- Personal de asistencia social, bienestar o apoyo familiar (cuando corresponda)

## Interpretación de las calificaciones

**El color verde** indica que las políticas, prácticas y apoyos están en vigor y funcionan de manera coherente.

**El ámbar** indica una implementación parcial, inconsistencia entre unidades o diferencias entre la intención de la política y la práctica. Las calificaciones ámbar señalan áreas en las que se necesitan medidas específicas para prevenir riesgos o retrocesos.

**El rojo** indica lagunas significativas o la ausencia de políticas, apoyos o salvaguardias necesarios. Las calificaciones rojas destacan las áreas de riesgo elevado que requieren atención prioritaria y la intervención de los responsables.

Las calificaciones ámbar y rojas tienen por objeto apoyar la mejora, no asignar culpas ni penalizar a personas o unidades. Destacan las áreas en las que los sistemas, las prácticas o los recursos requieren atención para apoyar más eficazmente al personal con responsabilidades de cuidado.

### Respuesta a las calificaciones ámbar

Cuando un área recibe una calificación ámbar, las organizaciones deben:

- Identificar la barrera específica o la incoherencia que motiva la calificación.
- Aclarar si el problema está relacionado con la política, los recursos, las prácticas de liderazgo o la concienciación.
- Asignar la responsabilidad de la mejora.
- Supervisar el progreso en el siguiente ciclo de revisión.

Las calificaciones ámbar suelen ser adecuadas durante los periodos de transición o reforma y deben considerarse oportunidades para estabilizar y consolidar el cambio.

### Respuesta a las calificaciones rojas

Cuando un área recibe una calificación roja, las organizaciones deben:

- Elevar el problema a la alta dirección para su revisión
- Evaluar los posibles impactos en la preparación para el despliegue, el bienestar, la retención, etc.
- Identificar medidas inmediatas de mitigación de riesgos.
- Desarrollar un plan con plazos concretos para abordar las deficiencias.
- Determinar si se requieren medidas provisionales para garantizar la equidad y la seguridad.

Las calificaciones rojas deben suscitar una atención especial y la asignación de recursos, especialmente cuando se refieren a la equidad en el despliegue, el riesgo de discriminación o el deber de diligencia.

### Incorporación del aprendizaje y la rendición de cuentas

Tanto para las calificaciones ámbar como para las rojas:

- Las medidas deben documentarse en un plan de implementación (por ejemplo, la tabla de implementación, herramienta n.º 1).
- El progreso debe revisarse a intervalos acordados.
- Las mejoras deben comunicarse al personal pertinente.
- Las lecciones aprendidas deben servir de base para las actualizaciones de las políticas y prácticas.

## 1. Política y gobernanza

- Las políticas claras y formales reconocen, apoyan y protegen contra la discriminación al personal con responsabilidades de cuidado (incluidos los padres solteros, el cuidado de personas mayores y el cuidado relacionado con la discapacidad).
- Las políticas se revisan periódicamente y se ajustan a la legislación laboral nacional y a las normas que tienen en cuenta las cuestiones de género.
- Los líderes comunican y defienden activamente estas políticas.
- Existen políticas, pero están desactualizadas, son incoherentes o se comunican de forma deficiente.
- El seguimiento de su aplicación es limitado.
- Las consideraciones relacionadas con el cuidado solo se incluyen de manera puntual.
- No hay políticas claras que hagan referencia a las responsabilidades de cuidado.
- La toma de decisiones informal y discrecional da lugar a un apoyo inconsistente.
- Los altos cargos no dan prioridad ni reconocen el problema.

## 2. Seguimiento de datos y personal

- La organización recopila datos desglosados por género y registra las responsabilidades de cuidado de forma confidencial.
- Los datos sirven de base para la dotación de personal, la planificación de la distribución y la prestación de prestaciones sociales.
- Los sistemas seguros garantizan la privacidad.
- Recopilación de datos parcial o irregular.
- Los datos no se utilizan de forma sistemática en la planificación.
- Las medidas de protección de la privacidad son poco claras o incoherentes.
- No se recopilan datos estructurados.
- Las decisiones se toman sin tener en cuenta las necesidades del personal.
- Violaciones de la confidencialidad o ausencia de protocolos de protección de datos.

### 3. Planificación operativa y de despliegue

- Los procesos previos al despliegue incluyen controles obligatorios del bienestar y revisión de los planes de cuidado familiar.
- Se ofrecen acuerdos flexibles siempre que sea posible (despliegue más corto, reasignación temporal, funciones alternativas).
- Vías claras para el aplazamiento sin penalización profesional.
- Se realizan algunos controles de bienestar, pero no de forma sistemática ni con la suficiente antelación.
- Flexibilidad limitada; las decisiones suelen tomarse caso por caso.
- El aplazamiento es posible, pero puede conllevar un estigma informal.
- No se realizan controles formales previos al despliegue en relación con las responsabilidades de cuidado.
- Se espera que el personal sea desplegado independientemente de sus circunstancias familiares.
- No existen mecanismos formales de aplazamiento.

### 4. Cultura y liderazgo en el lugar de trabajo

- Los líderes dan ejemplo con un comportamiento solidario y desafían el estigma que rodea a los cuidadores.
- Las responsabilidades de cuidado no se consideran un obstáculo para el progreso profesional.
- El personal se siente seguro al solicitar flexibilidad sin temor.
- Compromiso mixto por parte de los líderes.
- Existe estigma o sesgo en algunas unidades.
- El personal no está seguro de las consecuencias de revelar sus responsabilidades de cuidado.
- Fuerte estigma asociado a las responsabilidades de cuidado («poco comprometido», «menos desplegable»).
- Los líderes desalientan o ignoran las solicitudes de apoyo.
- Cultura del silencio; el personal oculta sus funciones de cuidado.

### 5. Flexibilidad laboral y adaptaciones

- Gama de opciones flexibles disponibles: turnos modificados, trabajo compartido, horarios predecibles, reasignación remota/administrativa cuando sea apropiado.
- Vías transparentes para solicitar ajustes.
- Decisiones registradas, justas y apelables.
- Cierta flexibilidad, pero dependiente de la unidad o del comandante/supervisor.
- Proceso poco claro o aplicado de forma inconsistente.
- Seguimiento limitado de las decisiones de adaptación.
- No hay acuerdos de trabajo flexibles.
- Las solicitudes se deniegan sistemáticamente sin justificación.
- Los turnos y las asignaciones suelen entrar en conflicto con las tareas de cuidado.

## 6. Bienestar, servicios de apoyo y formación

- Acceso a asesoramiento, servicios de enlace familiar o funcionarios de bienestar capacitados en cuestiones relacionadas con el cuidado.
- Formación especializada para mandos sobre la gestión del personal con responsabilidades de cuidado.
- Redes de apoyo entre compañeros o grupos de padres/cuidadores establecidos.
- Apoyo básico disponible, pero no especializado.
- Los agentes de bienestar cuentan con recursos insuficientes.
- Formación opcional o impartida de forma irregular.
- No hay servicios de apoyo relacionados con las responsabilidades de cuidado.
- Los mandos carecen de comprensión o formación.
- El personal depende exclusivamente de redes informales.

## 7. Infraestructura e instalaciones

- Instalaciones adaptadas a las familias (por ejemplo, salas de lactancia, zonas de espera adaptadas a los niños).
- Se tienen en cuenta las necesidades de comida, transporte o alojamiento del personal con responsabilidades de cuidado.
- Opciones de comunicación a distancia para el personal desplegado.
- Existen algunas instalaciones, pero son limitadas o están en mal estado.
- Se han debatido mejoras en las infraestructuras, pero no se han llevado a cabo.
- No se tiene en cuenta a los cuidadores en la planificación de infraestructuras o instalaciones.
- El personal desplegado tiene una comunicación mínima con sus familiares a cargo.

## 8. Rendición de cuentas y supervisión del rendimiento

- Se realizan evaluaciones RAG anualmente.
- Indicadores clave de rendimiento (KPI) claros vinculados al rendimiento del liderazgo.
- Se recopila la opinión del personal y se actúa en consecuencia.
- El seguimiento se realiza de forma irregular.
- Mecanismos de responsabilidad débiles.
- Seguimiento limitado de las cuestiones planteadas por el personal.
- Ausencia de sistemas de rendición de cuentas.
- No hay supervisión, evaluación ni ciclos de retroalimentación.
- Problemas persistentes sin resolver.

# Herramienta práctica n.º 7: Ejemplos de recomendaciones de políticas y modelos de redacción de políticas

## 1. Elegibilidad y flexibilidad para el despliegue

### Recomendación de política

Introducir vías de despliegue flexibles que permitan al personal con responsabilidades familiares, incluidos los padres solteros y las familias con dos miembros en el ejército, seguir siendo elegibles para funciones de mantenimiento de la paz. Las vías de despliegue flexibles también pueden incluir formación remota previa al despliegue.

### Ejemplo de redacción de la política

La organización se asegurará de que las responsabilidades familiares no constituyan un motivo de exclusión automática del despliegue. Los comandantes y supervisores deben considerar ajustes razonables, como la modificación de la duración del despliegue, rotaciones escalonadas o divididas, tareas remotas previas al despliegue y asignaciones de funciones alternativas, cuando las necesidades operativas lo permitan.

## 2. Planes de cuidado familiar (FCP)

### Recomendación de política

Estandarizar e institucionalizar los planes de cuidado familiar en toda la organización para garantizar la coherencia, la rendición de cuentas y la equidad.

### Ejemplo de redacción de la política

Todo el personal desplegado que tenga responsabilidades de cuidado primarias o compartidas deberá mantener un Plan de Cuidado Familiar aprobado antes del despliegue. La organización garantizará la confidencialidad de los Planes de Cuidado Familiar y prohibirá el trato discriminatorio por motivos de responsabilidades de cuidado declaradas.

## 3. Medidas contra la discriminación y de protección

### Recomendación política

Prohibir explícitamente la discriminación basada en las responsabilidades de cuidado y exigir mecanismos de aplicación.

### Ejemplo de redacción de la política

La organización prohíbe cualquier forma de discriminación, exclusión informal o penalización profesional por motivos de responsabilidades de cuidado reales o percibidas. Los mandos deben tomar medidas correctivas en los casos en que el personal sufra estigmatización, prejuicios, denegación de oportunidades o asignación desproporcionada de tareas en relación con su condición de cuidador.

## 4. Acceso a la comunicación durante el despliegue

### Recomendación de política

Esforzarse por garantizar oportunidades de comunicación predecibles para apoyar el bienestar familiar y reducir el estrés en el teatro de operaciones.

### Ejemplo de redacción de la política

La organización se esforzará por proporcionar un acceso regular y fiable a los sistemas de comunicación al personal desplegado con responsabilidades de cuidado, sin perjuicio de la seguridad operativa. Los comandantes deben garantizar que se respeten los horarios de comunicación, salvo en casos de necesidad operativa.

## 5. Permisos de emergencia y apoyo compasivo

### Recomendación de política

Garantizar que exista información clara sobre **los permisos por cuidados y de emergencia, y que existan** disposiciones equitativas y no discriminatorias en materia de cuidados y permisos de emergencia. Simplificar y estandarizar los procesos de permisos de emergencia para crisis familiares.

### Ejemplo de redacción de la política

Al personal que se enfrente a circunstancias familiares urgentes se le concederá **un permiso por motivos humanitarios** tras un proceso acelerado que no excederá las 24 horas para la toma de decisiones, a menos que sea operativamente imposible. El uso de los derechos de permiso por motivos humanitarios no tendrá consecuencias administrativas ni profesionales adversas.

## 6. Plazos de notificación previa al despliegue

### Recomendación de política

Garantizar que el personal con responsabilidades de cuidado reciba una notificación adecuada sobre los despliegues o la formación.

### Ejemplo de redacción de la política

La organización se compromete a proporcionar **un período mínimo de notificación de X semanas** antes del despliegue al personal con responsabilidades de cuidado, excepto en condiciones de respuesta rápida. Los despliegues con poca antelación deben dar lugar a la oferta de medidas de apoyo adicionales.

## 7. Reintegración y apoyo tras el despliegue

### Recomendación de política

Proporcionar una mayor asistencia para la reintegración del personal que compagina responsabilidades familiares tras el despliegue.

### Ejemplo de redacción de la política

A su regreso del despliegue, el personal con responsabilidades de cuidado recibirá apoyo personalizado para la reintegración, incluyendo horarios flexibles, permisos de reintegración y acceso a servicios psicosociales. Los comandantes deben garantizar que las necesidades de reintegración se incorporen al seguimiento posterior a la operación.

## 8. Responsabilidad del liderazgo

### **Recomendación política**

Incluir el apoyo al personal con responsabilidades familiares como parte de los criterios de rendimiento del liderazgo.

### **Ejemplo de redacción de la política**

Las evaluaciones del desempeño de los supervisores y comandantes incluirán una valoración de su compromiso con el apoyo al personal con responsabilidades de cuidado, lo que incluye la asignación equitativa de tareas, el cumplimiento de las políticas y la promoción de una cultura inclusiva en la unidad.

## 9. Recopilación de datos

### **Recomendación de política**

Realizar un seguimiento de los datos desglosados por género y analizar cómo las responsabilidades de cuidado pueden afectar a la contratación, la retención, la promoción y el despliegue del personal.

### **Ejemplo de redacción de la política**

La organización recopilará datos anónimos y desglosados por género sobre el personal con responsabilidades de cuidado para identificar tendencias en la contratación, la retención, la promoción y el despliegue. Las conclusiones servirán de base para la planificación y la asignación de recursos.

## 10. Servicios de apoyo institucional

### **Recomendación de política**

Fortalecer las estructuras de apoyo institucional a las familias durante el despliegue.

### **Ejemplo de redacción de la política**

La organización proporcionará a las familias del personal desplegado acceso a servicios sociales y psicosociales, oficiales de enlace con las familias, apoyo en situaciones de crisis y canales de comunicación claros durante todo el período de despliegue. Estos servicios deben ser accesibles, receptivos y ofrecerse de forma proactiva.

# Herramienta práctica n.º 8: Herramientas para interrumpir los sesgos en los procesos de selección

Las personas con responsabilidades de cuidado pueden enfrentarse a prejuicios sutiles o involuntarios durante las decisiones de contratación, promoción y concesión de premios. Estas herramientas ayudan a los paneles a interrumpir de forma proactiva esos patrones y a garantizar una toma de decisiones equitativa y basada en pruebas.

## Preparación previa al panel

Para garantizar que el personal con responsabilidades de cuidado tenga las mismas oportunidades:

- Utilice criterios estandarizados de selección, promoción y despliegue que prohíban explícitamente los prejuicios relacionados con el cuidado de otras personas.
- Exija formación a todos los comités de selección y a los líderes contingentes sobre las dinámicas de género y cuidado.
- Proporcione una justificación por escrito de la no selección para garantizar la transparencia.
- Asegúrese de que el panel de selección sea diverso en su composición, incluyendo al menos una mujer.

Establecer criterios claros:

- Definir de antemano las competencias relacionadas con el puesto y los criterios de selección.
- Ningún criterio penaliza indirectamente a las personas por interrupciones en su carrera profesional, trabajo a tiempo parcial u horarios flexibles.
- Términos como «*trabajador ideal*», «*flexibilidad*» o «*disponibilidad*» deben definirse claramente en términos relevantes para el puesto.
- Ponderar los criterios de forma proporcional a la importancia del puesto.
- Las expectativas de rendimiento se centran en **los resultados**, no en las horas o la disponibilidad percibida.
- Asegúrese de que todos los miembros del panel comprendan y estén de acuerdo con las definiciones.

Identificar los sesgos comunes y compartirlos con todos los miembros del panel. Estos pueden incluir:

- Sesgo de afinidad: preferir candidatos similares a nosotros mismos.
- Sesgo de confirmación: buscar pruebas que confirmen las primeras impresiones.
- Efecto halo/cuernos: un rasgo (negativo o positivo) influye en la evaluación general.
- Sesgo estereotípico: suposiciones basadas en la identidad en lugar de en pruebas.
- Sesgo de élite: sobrevalorar las instituciones o empresas de élite.
- Sesgo de suposición: inferir habilidades o personalidad sin pruebas



*Por ejemplo, algunos ejemplos de sesgos de suposición son: «Quizás no puedan gestionar la carga de trabajo con niños/cuidado de personas mayores», «Probablemente no puedan viajar ni quedarse hasta tarde», «Han tenido demasiados descansos».*



*Estos sesgos pueden interrumpirse preguntando: «¿Es esto una suposición o una evidencia?» o «¿Qué datos de rendimiento respaldan esta interpretación?».*



*La suposición que subyace a estos sesgos puede cuestionarse preguntando: «¿Estamos comparando la productividad en relación con las horas disponibles?» y «¿Estamos reconociendo los logros en el contexto del tiempo de trabajo disponible del candidato en lugar de centrarnos únicamente en el rendimiento total?».*

El siguiente paso sería normalizar las trayectorias profesionales no lineales:

- Las interrupciones en la carrera profesional o la reducción de la jornada laboral son comunes y no son indicadores de compromiso.
- Se debe tener en cuenta la productividad en relación con el tiempo trabajado.
- Las habilidades adquiridas en puestos de cuidado (organización, empatía, gestión de crisis) pueden ser relevantes.

## Interrumpir los prejuicios durante las entrevistas o evaluaciones de los candidatos

Evaluación basada en pruebas:

- Solicitar a cada miembro del panel que aporte **pruebas específicas** de la solicitud o la entrevista que respalden cada calificación.
- Preguntar: «¿Qué pruebas me llevan a esta conclusión?», «¿Esta evaluación se basa en el rendimiento demostrado o en suposiciones sobre la disponibilidad o el compromiso?».

Evaluación estandarizada de las interrupciones de la carrera profesional o los horarios ajustados:

- Todas las interrupciones profesionales o ajustes horarios deben evaluarse **de manera coherente** entre los candidatos.
- Centrarse en la calidad de los resultados antes y después de las interrupciones.

Elimine los requisitos de disponibilidad innecesarios:

- El puesto refleja adecuadamente las horas establecidas, los desplazamientos o los compromisos in situ.
- La flexibilidad no se utiliza como sustituto del exceso de trabajo o la disponibilidad constante.

Prácticas estructuradas del panel:

- Hacer las **mismas preguntas** a todos los candidatos en el mismo orden. Incluir preguntas sobre la gestión de la carga de trabajo, el establecimiento de prioridades, la comunicación y evitar indagar en situaciones personales.
- Utilice rúbricas de puntuación estandarizadas.
- Redacte la selección inicial siempre que sea posible. Por ejemplo, elimine las referencias explícitas a permisos parentales, cuidado de niños, cuidado de personas mayores, etc., y las fechas que revelen interrupciones en la carrera profesional hasta las últimas fases de la evaluación.
- Normalice los ejemplos de trabajo flexible y asegúrese de que los miembros del panel comprendan que el uso de horarios flexibles o el trabajo a distancia no es un déficit de rendimiento y que la flexibilidad es una herramienta de planificación, no un signo de menor compromiso.
- Pregunte: «¿Estamos aplicando las normas de manera coherente a ambos sexos?».

## Frases para interrumpir los prejuicios de los miembros del panel

Anime a los miembros del panel a utilizar estas frases o preguntas para hacer una pausa y corregir los patrones de sesgo:

- «¿Puede señalar alguna prueba en la solicitud que lo respalde?».
- «¿Estamos evaluando en función del comportamiento o de suposiciones?» o «Centrémonos en las pruebas, no en las suposiciones sobre el cuidado de otras personas».
- «¿Estamos evaluando los resultados o la disponibilidad percibida?».
- «**Volvamos a los criterios predefinidos**».
- «¿Diríamos esto de un candidato sin responsabilidades de cuidado?».
- «¿Esta valoración se refiere al estilo o a las competencias relevantes para el puesto?».
- «¿Es esto un requisito del puesto o una expectativa basada en los patrones de trabajo tradicionales?».
- «Asegurémonos de tratar todas las interrupciones profesionales de manera coherente».

## Herramientas de rendición de cuentas

Asigne a alguien para que supervise la equidad, prestando atención a:

- Comentarios sobre la vida personal
- Supuestos sobre el compromiso o la disponibilidad
- Escrutinio desigual de las interrupciones profesionales

Documentar los procesos de evaluación, registrando:

- Las pruebas que respaldan cada puntuación
- Cómo se aplicaron los criterios de manera coherente
- Cómo se normalizaron las interrupciones profesionales o las horas trabajadas en la puntuación

Preguntas para la reflexión posterior al panel:

- «¿Nos basamos en suposiciones sobre la disponibilidad o el compromiso?».
- «¿Tratamos todas las trayectorias profesionales de manera coherente?».
- «¿Evaluamos la contribución en lugar del total de horas?»

# Herramienta práctica n.º 9: Esquema del curso de formación

No abordar los retos a los que se enfrenta el personal con responsabilidades familiares conlleva riesgos operativos. La inversión en formación —para concienciar, generar apoyo e influir en el cambio de comportamiento— puede compensar estos riesgos.

A continuación se presenta un ejemplo de esquema de un curso de formación destinado a apoyar al personal con responsabilidades familiares, entre otras cosas para tomar decisiones informadas sobre el despliegue.

Este curso estará disponible gratuitamente en varios idiomas en el sitio web del Instituto de Formación en Operaciones de Paz (POTI) a mediados de 2026, desarrollado por Monash GPS, impartido por el POTI y financiado por Global Affairs Canada como parte del proyecto «Promover la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz de las Naciones Unidas mediante el apoyo al personal con responsabilidades de cuidado» (<https://www.peaceopstraining.org>).

## Módulo 1: Definición de cuidados

- **Responsabilidades de cuidado**

- ¿Qué son las responsabilidades familiares y de cuidado?
- ¿Quién tiene responsabilidades familiares y de cuidado?
- La naturaleza de género del trabajo de cuidados no remunerado
  - Las responsabilidades de cuidado recaen de manera desproporcionada sobre las mujeres
  - Las responsabilidades de cuidado de los hombres suelen ignorarse
  - Variación cultural e interseccionalidad

- **Desestigmatizar el cuidado**

- El valor del trabajo de cuidados para la paz, la seguridad y la prosperidad de la sociedad
- Cómo la desestigmatización del cuidado (incluido el autocuidado y la búsqueda de ayuda) puede reducir el estrés y mejorar el bienestar, y los consiguientes efectos en la retención, el rendimiento y la protección
- Cómo el reconocimiento y el apoyo a las responsabilidades de cuidado de los hombres pueden repercutir positivamente en el bienestar y favorecer la retención de las mujeres

## Módulo 2: Retos a los que se enfrenta el personal con responsabilidades de cuidado

- **Tiempo y flexibilidad**
- **Prejuicios y estigma**
  - Prejuicios implícitos y explícitos
  - Prejuicios maternos
    - Qué es
    - Cómo afecta al personal con responsabilidades familiares
    - Cómo se puede identificar, evitar y abordar
  - No discriminación por motivos de género y responsabilidad parental
    - Qué significa
    - Por qué es importante
    - Cómo se abordan las infracciones
    - Mecanismos de denuncia confidenciales
  - Los efectos de la estigmatización de la atención en el acceso al apoyo y la búsqueda de ayuda
- **Repercusión en la participación significativa de las mujeres**
  - Contratación, retención, despliegue, asignación de funciones.
  - Acceso a oportunidades de formación y despliegue
  - Progresión profesional
- **Repercusiones posteriores**
  - Bienestar
  - Eficacia organizativa y operativa
  - Participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz de las Naciones Unidas
    - Marco normativo mundial (agenda sobre las mujeres, la paz y la seguridad, Iniciativa Elsie para las mujeres en las operaciones de paz, Estrategia de las Naciones Unidas para la paridad de género en el personal uniformado)
    - Impacto posterior en las operaciones de paz (culturas laborales y prácticas y resultados del mantenimiento de la paz)
- **Factores atenuantes**
  - Política y práctica organizativas
  - Líderes fuertes y empáticos
  - Culturas laborales
  - Estructuras de apoyo familiar
  - Redes y recursos informales

## Módulo 3: Las familias y el despliegue

- **La desconexión familiar como factor clave de estrés en los despliegues**
  - Cómo identificarla y abordarla
  - Repercusión posterior en el bienestar, el rendimiento, la cultura laboral y las operaciones de paz
  - Impacto de los despliegues en las familias y la unidad familiar
    - Apoyo, recursos y estrategias disponibles
- **Cómo gestionar la familia/el hogar durante el despliegue**
  - Antes del despliegue: apoyo, información, herramientas y estrategias disponibles
  - Durante el despliegue
    - Señales de alerta
    - Comunicación
    - Apoyo, información, herramientas y estrategias disponibles
  - Después del despliegue/reintegración
    - Señales de alerta y estrategias
    - Apoyo, información y herramientas disponibles para el personal y sus familias
- **Marco normativo para el personal de mantenimiento de la paz con responsabilidades familiares**
  - Duración del despliegue
  - Comunicaciones
  - Descanso y recuperación
  - Reintegración

## Módulo 4: Otras dimensiones del cuidado

- **Autocuidado y bienestar**
  - Relación entre las responsabilidades de cuidado y el bienestar
  - Por qué el autocuidado y el bienestar son importantes en las operaciones de paz y cómo el estrés puede afectar al rendimiento, la cultura del lugar de trabajo y los resultados de paz
  - Cómo practicar el autocuidado
  - Qué marcos, estructuras, herramientas y recursos existen para apoyar el bienestar del personal antes, durante y después del despliegue
- **Deber de cuidado**
  - ¿Qué es el deber de cuidado de la organización?
  - ¿Cómo se relacionan el apoyo al personal con responsabilidades de cuidado, el autocuidado y el deber de cuidado de la organización?
  - ¿Qué políticas, estructuras y recursos hay disponibles para apoyar al personal con responsabilidades familiares?
  - ¿Qué políticas, estructuras y recursos hay disponibles para apoyar el bienestar del personal?
    - ¿De qué recursos, servicios, políticas y estructuras se dispone para apoyar el bienestar del personal desplegado en operaciones de paz y otras operaciones?
  - ¿Qué responsabilidad tiene el personal entre sí?
    - ¿Cómo puede el personal apoyarse mutuamente, qué señales hay que tener en cuenta, qué hacer en casos concretos?
    - Orientación para el personal con responsabilidades de mando y otras funciones de apoyo, incluido el despliegue.
  - El valor de las redes de apoyo (para las responsabilidades de cuidado) y las redes informales entre el personal

# Herramienta práctica n.º 10: Listas de verificación de referencia rápida para apoyar al personal con responsabilidades de cuidado desplegado en operaciones de paz de las Naciones Unidas

## A. Lista de verificación organizativa

### Lista de verificación de apoyo previo al despliegue

- Evitar suposiciones sobre la disponibilidad basadas en el cuidado de personas dependientes
- Verificar que se hayan completado los controles obligatorios de salud, bienestar y preparación previos al despliegue para todo el personal, independientemente de su género y situación parental/responsabilidades de cuidado
- Actualizar/garantizar la exactitud de los planes de cuidado familiar (es decir, los detalles de las responsabilidades de cuidado y las estructuras de apoyo de cada miembro del personal).
- Negociar y revisar periódicamente un plan de cuidados organizativo para **el personal con responsabilidades de cuidado (por ejemplo, el Carer's Passport del Reino Unido)**.
- Identificar y comunicar los recursos y estructuras para apoyar al personal con responsabilidades de cuidado**
- Identificar **la duración adecuada del despliegue** (por ejemplo, rotaciones de seis meses, despliegues divididos para algunas funciones militares, despliegues de la ONU de duración reducida para funciones especializadas cuando sea posible).
- Garantizar que **las sesiones informativas previas al despliegue** incluyan información sobre cómo gestionar la separación familiar y apoyar el autocuidado y el bienestar.
- Asignar **un oficial de enlace con las familias (FLO)** o un punto focal nacional equivalente.
- Confirmar la comprensión de **las políticas de repatriación de emergencia** de las Naciones Unidas o del ejército **para los familiares desplegados en el lugar de destino de la familia**.
- Asegurarse de que el personal desplegado conozca las vías de recurso de que dispone en caso de que se le denieguen injustificadamente sus necesidades y cómo acceder a los mecanismos de denuncia.

### Lista de verificación de apoyo a la misión

- Establecer **un acceso** previsible **a las comunicaciones** para el personal desplegado, incluido un acceso seguro y estable a Internet y horarios regulares para comunicarse con familiares y amigos, teniendo en cuenta las diferencias horarias y los horarios familiares.
- Revisar el descanso y la recuperación (R&R) y el apoyo financiero para el viaje de regreso a casa durante el R&R.
- Participar en debates sobre la clasificación de los lugares de destino familiares.
- Invertir en infraestructuras que cumplan con los estándares básicos de vida y favorezcan el bienestar de todo el personal, incluyendo camas decentes, buenos aseos, servicios básicos e instalaciones recreativas y de bienestar.
- Realizar controles frecuentes del bienestar.
- Garantizar el conocimiento de las estructuras y recursos de apoyo al bienestar y la salud de la misión.
- Supervisar la cultura del contingente en busca de estigmas relacionados con las responsabilidades familiares, los permisos por cuidados, los prejuicios maternales y otras formas de discriminación, y

- garantizar que el personal tenga acceso a mecanismos de apoyo y estructuras disciplinarias
- Asegurarse de que el personal desplegado sepa cómo solicitar **un permiso por motivos humanitarios** (T/PCC) o **un permiso de emergencia** (ONU) y responder rápidamente a las notificaciones de emergencias familiares y orientar al personal en los procesos de solicitud de permisos.
  - Asegurarse de que el personal desplegado sepa qué recursos de reparación tiene a su disposición en caso de que se le denieguen injustificadamente sus solicitudes y cómo acceder a los mecanismos de denuncia.

## Lista de verificación posterior al despliegue

- Ofrecer permisos de reintegración o permisos postoperativos según la política de defensa.
- Realizar una entrevista de reintegración que aborde **el estrés relacionado con el cuidado**, la adaptación familiar y el bienestar.
- Establecer y consolidar programas para apoyar a las familias del personal desplegado durante y después del despliegue
- Documentar y compartir las lecciones aprendidas para mejorar el apoyo organizativo.

## Lista de verificación de responsabilidades del comandante

- Participar en toda la formación en liderazgo sobre el apoyo al personal con responsabilidades familiares (por ejemplo, barreras, sesgos maternos y cómo apoyar el desarrollo y la progresión profesional).
- Comprender los requisitos legales y políticos relativos a **los planes de cuidado familiar**.
- Evitar hacer suposiciones sobre la disponibilidad o la preparación basándose en el cuidado de personas dependientes.
- Mantener vías de reincorporación al servicio no punitivas para el personal que no sea desplegado, sea desplegado por períodos cortos o sea repatriado anticipadamente por emergencias familiares, garantizando que los cuidadores no sean penalizados en su progresión profesional.
- Aplicar una planificación de despliegues sensible al género y a los cuidadores.
- Mantener la confidencialidad y respetar la privacidad del personal.
- Garantizar que todo el personal comprenda los mecanismos de denuncia de discriminación, acoso e intimidación
- Garantizar un enfoque de tolerancia cero hacia la discriminación, el acoso y la intimidación de las personas con responsabilidades de cuidado, que no se tolerará, y dar ejemplo.

## B. Lista de verificación para el liderazgo

### Antes del despliegue

- Evaluar las situaciones de cuidados familiares del personal
- Asegurarse de que se tengan en cuenta opciones de despliegue flexibles
- Proporcionar recursos de apoyo previos al despliegue

### Apoyo durante la misión

- Facilitar la comunicación regular con los familiares a cargo
- Aplicar políticas de permisos favorables a la familia
- Ofrecer recursos de bienestar accesibles

## Reintegración tras el despliegue

- Proporcionar servicios de apoyo a la reintegración
- Ofrecer permisos y adaptaciones flexibles
- Garantizar la continuidad del cuidado infantil

## Responsabilidades de los responsables

- Establecer expectativas claras de comportamiento
- Proporcionar apoyo, liderazgo y orientación
- Aplicar una política de tolerancia cero ante la discriminación y el acoso
- Promover una cultura de inclusión

## C. Lista de verificación individual para el personal que se prepara para el despliegue

### Disposiciones para el cuidado

- Planifica el cuidado de los niños y otras disposiciones de cuidado
- Identifica los recursos de apoyo para el cuidado de personas mayores

### Participación familiar (planificación y comunicación)

- Habla sobre el despliegue con tu familia
- Acuerda horarios fijos para manteneros en contacto
- Comparte el plan de cuidados familiares con tu familia

### Apoyo familiar (políticas, estructuras y recursos)

- Identifica las políticas que pueden ayudar a tu familia mientras estás desplegado (p. ej., educación, vivienda, apoyo psicosocial)
- Recurre a las estructuras de apoyo (p. ej., redes informales, asociaciones de servicio)
- Utiliza los recursos (p. ej., aplicaciones y sitios web de apoyo al bienestar)

### Bienestar

- Prepárate para que la separación familiar sea un factor de estrés durante el despliegue
- Cuídate y busca ayuda cuando la necesites
- Acceda a las estructuras de apoyo y los recursos durante y después del despliegue

### Planificación de la carrera profesional y participación de la cadena de mando

- Mantenga conversaciones tempranas y proactivas sobre su carrera con su cadena de mando acerca de su aspiración a ser desplegado
- Discuta la formación necesaria, los requisitos de preparación y las vías de promoción o progresión profesional vinculadas al despliegue
- Sea transparente sobre las responsabilidades de cuidado y los acuerdos previstos para reducir las suposiciones o la posible marginación de las oportunidades
- Documente los acuerdos alcanzados siempre que sea posible para garantizar la continuidad en caso de cambios en el liderazgo

# Herramienta práctica n.º 11: Plantilla de plan de cuidado familiar

Un plan de cuidado familiar garantiza el apoyo a los *dependientes del personal* cuando este no está disponible debido a sus obligaciones de servicio. Por lo general, incluye:

- **Información sobre el miembro del servicio**
- Información sobre los dependientes
- Tutores identificados (principales y suplentes)
- Disposiciones para el cuidado de niños/ancianos en casos de emergencia, a corto y largo plazo
- Disposiciones para el cuidado de niños/ancianos durante el despliegue
- Documentos legales (poder notarial, consentimiento para viajar, planes de custodia)
- Acuerdos financieros para el cuidado de personas dependientes
- Detalles médicos y, cuando sea pertinente, escolares
- **Plan de transporte y reubicación (cuando sea pertinente)**
- Personas de contacto en caso de emergencia y planes de contingencia
- Apoyo necesario por parte de la unidad o misión.

# Herramienta práctica n.º 12: Plantilla de pasaporte del cuidador

El **pasaporte del cuidador** sirve de apoyo al personal en su función de cuidador. Se puede añadir al expediente del personal y suele incluir:

- Descripción de las responsabilidades de cuidado
- Flexibilidad necesaria (citas, emergencias, ajustes)
- Acuerdo entre el miembro del servicio y la cadena de mando sobre cómo se atenderán las necesidades.

El pasaporte del cuidador es aplicable a un entorno no desplegado, aunque puede contener información sobre la capacidad de despliegue.

## Ejemplo de pasaporte del cuidador

### 1. Datos del cuidador

- **Nombre:**
- **Número de servicio:**
- **Rango:**
- **Rama:**
- **Unidad/Estación:**
- **Función:**
- **Correo electrónico de contacto:**
- **Número de contacto:**

### 2. Responsabilidades de cuidado

**Datos de las personas dependientes y necesidades de asistencia:**

### 3. Repercusión en el trabajo

Las responsabilidades de cuidado pueden afectar:

- Las horas de inicio y finalización
- Disponibilidad para turnos nocturnos o vespertinos
- Llamadas con poca antelación
- Capacidad para desplazarse sin planificación previa
- Viajes fuera de la estación durante períodos prolongados

### 4. Asistencia solicitada

Detalle de la asistencia solicitada por el personal, por ejemplo:

- Flexibilidad con los horarios de inicio y finalización en determinados días
- Capacidad para notificar a la cadena de mando posibles necesidades de permisos de emergencia
- Aviso previo para traslados o formación planificados
- Permiso para utilizar políticas de organización flexible del trabajo, cuando sea posible
- Permiso para cuidadores cuando sea necesario, de acuerdo con la política de la organización

## 5. Apoyo acordado por la cadena de mando

Detalle del apoyo acordado tras la discusión, que puede incluir, por ejemplo:

- **Trabajo flexible**
- **Ausencias con poca antelación**
- **Destinos temporales/formación**
- **Permiso para cuidadores**
- **Ajustes de la carga de trabajo**

## 6. Plan de revisión

- **Frecuencia de revisión:** por ejemplo, cada 6 meses, o antes si cambian las necesidades de cuidado
- **Próxima fecha de revisión:**

## 7. Privacidad e intercambio de información

- Este documento se compartirá con:
  - Cadena de mando inmediata del miembro del servicio
  - El oficial de bienestar (según sea necesario)
  - Personal administrativo, solo en caso de necesidad
- Se almacenará de forma segura de acuerdo con las normas de protección de datos de la organización.

## 8. Firmas

### **Miembro del servicio:**

Firma:

Fecha:

### **Supervisor directo/Cadena de mando:**

Nombre/Rango:

Firma:

Fecha:

### **Representante de bienestar/recursos humanos (si procede):**

Firma:

Fecha:

# Buenas prácticas: Pasaporte para cuidadores del Reino Unido

En 2024, el Reino Unido introdujo un pasaporte para cuidadores destinado al personal de Defensa con responsabilidades de cuidado, con el fin de ayudarles a compaginar el trabajo y el cuidado. El pasaporte tiene por objeto crear coherencia para el personal, especialmente cuando se producen cambios de funciones o de responsables, e informar sobre la planificación de las asignaciones teniendo en cuenta las circunstancias de los empleados. Con la introducción del pasaporte para cuidadores, el personal que ha negociado acuerdos de trabajo flexibles ya no tiene que renegociar estos acuerdos desde cero cuando cambia de función o de responsable, lo que reduce las interrupciones y el estrés.

# Herramienta práctica n.º 13: Consejos para el autocuidado

El autocuidado es fundamental en las operaciones de paz, y no solo en ellas. Ayuda a proteger el bienestar y, a su vez, redonda en el rendimiento y los resultados de la misión.

## SELF-CARE TIPS FOR UNIFORMED PERSONNEL ON PEACE OPERATIONS



### Psychological & Emotional Well-Being

- [Daily grounding exercises](#)
- [Use journaling or seek help early](#)
- [Self-care Apps](#)
- [Check in with peers](#)
- [Mental health support](#)



### Physical Health & Energy

- [Prioritise sleep & hydration](#)
- [Short workouts](#)



### Social Connection

- [Stay in touch with family](#)
- [Join unit activities](#)



### Stress & Exposure

- [Debrief difficult events](#)
- [Focus on what you can control](#)



### Work-Life Balance

- [Take rest days](#)
- [Limit news & social media](#)



### Caring Responsibilities

- [Plan for family needs](#)
- [Seek support early](#)



### Resources

- [Medical support](#)
- [Fitness guides](#)

### When to seek help:

- [Persistent insomnia or irritability](#)
- [Difficulty concentrating](#)
- [Feelings of hopelessness](#)

SELF-CARE = MISSION READINESS AND WELL-BEING

Taking care of yourself is a professional responsibility

# Herramienta práctica n.º 14: Mapa de riesgos y mitigación

## *Anticipación y gestión de los retos de la implementación*

Una vez identificadas las medidas prioritarias para apoyar al personal con responsabilidades de cuidado, esta herramienta ayuda a las organizaciones a anticipar los riesgos que pueden surgir durante la implementación.

Los riesgos pueden producirse a nivel estratégico, operativo o de la plantilla, y pueden variar entre los T/PCC, las instituciones y las operaciones.

Esta herramienta apoya la planificación proactiva identificando preocupaciones comunes (como el coste, la preparación, la equidad o las reacciones negativas) y combinándolas con estrategias de mitigación basadas en datos empíricos. Si se utiliza desde el principio, reduce la resistencia, refuerza la confianza del liderazgo y apoya una aplicación coherente.

También puede utilizarse como parte de una estrategia de comunicación (herramienta n.º 15) para sensibilizar y fomentar el compromiso con la necesidad de apoyar al personal con responsabilidades familiares.

**Riesgo:** percepción de que los cuidadores reducen la preparación operativa.

*Mitigación:* Compartir datos que demuestren que el apoyo retiene el talento y mejora la eficacia de la organización.

**Riesgo:** Estigma dentro de las unidades.

*Mitigación:* Mensajes de liderazgo y modelos a seguir.

**Riesgo:** Costo elevado y carga administrativa.

*Mitigación:* Sistemas digitalizados y optimizados de planes de atención.

**Riesgo:** percepción de que anteponer las necesidades del individuo al servicio puede comprometer la capacidad de prestación.

*Mitigación:* Compartir datos que demuestren la correlación positiva entre el bienestar y el rendimiento.

**Riesgo:** Políticas generales que no satisfacen las necesidades de todos.

*Mitigación:* Capacitar al personal y a los comandantes/supervisores para que soliciten y proporcionen apoyo caso por caso, cuando sea posible.

**Riesgo:** El apoyo a los cuidadores con asistencia para el cuidado de los hijos, acuerdos de trabajo flexibles, comunicaciones sobre el despliegue y viajes a casa durante el descanso y la recuperación en despliegues largos tiene un coste prohibitivo.

*Mitigación:* Identificar iniciativas menos costosas y establecer prioridades; analizar datos que evalúen los beneficios económicos de la inversión (por ejemplo, en relación con el desgaste y el estrés).

**Riesgo:** Apoyar a los cuidadores conlleva el riesgo de que se perciba como un trato injusto.

*Mitigación:* Proporcionar apoyo para el bienestar, acceso a comunicaciones regulares y apoyo para viajar a casa durante el descanso y la recuperación en despliegues largos a todo el personal; fomentar la adopción de permisos de paternidad o de cuidador entre los hombres.

**Riesgo:** acelerar el apoyo para aumentar la participación de las mujeres conlleva el riesgo de provocar reacciones adversas.

*Mitigación:* Compartir datos que demuestren que una mayor participación de las mujeres mejora la eficacia y que el apoyo a los cuidadores mejora el bienestar de todos; mantener y comunicar políticas de tolerancia cero y sancionar el incumplimiento.

**Riesgo:** Los despliegues de seis meses aumentan los costes de formación y despliegue y pueden comprometer la cohesión de la unidad (si las personas tienen rotaciones más cortas que el resto de su unidad o escuadrón).

*Mitigación:* Comunicar los beneficios de invertir en despliegues más cortos en términos de bienestar y rendimiento individual y eficacia de la misión. Implementar otras estrategias para mejorar la cohesión de la unidad.

**Riesgo:** Menos T/PCC despliegan personal en operaciones de paz de las Naciones Unidas en las que los memorandos de entendimiento exigen una mayor inversión para proteger el bienestar de los miembros de las fuerzas de paz (por ejemplo, proporcionar condiciones de vida adecuadas, comunicaciones, viajes a casa).

*Mitigación:* Identificar fuentes adicionales de inversión y comunicar los beneficios de la inversión para los resultados de la misión.

# Herramienta práctica n.º 15: Estrategia de comunicación y participación

## Objetivo

Una estrategia de comunicación y compromiso proporciona un enfoque estructurado e intencionado sobre cómo una organización transmite información y establece relaciones con su personal y las partes interesadas.

Esta estrategia es fundamental para garantizar que las políticas, los derechos y los mecanismos de apoyo para el personal con responsabilidades de cuidado se comprendan claramente, se apliquen de manera coherente y sean fiables, y que los comportamientos, las actitudes y las acciones se ajusten a las prioridades estratégicas.

Al sensibilizar de forma proactiva tanto sobre el apoyo que necesitan los cuidadores como sobre el apoyo que proporciona la organización, una estrategia de comunicación y compromiso ayuda a:

- Normalizar las responsabilidades de cuidado en todos los rangos y géneros.
- Reducir el estigma y la desinformación.
- Permitir una planificación temprana en torno a las demandas de despliegue y servicio.

De este modo, contribuye a

- Retener al personal cualificado
- Mejorar el bienestar y el rendimiento individual
- Mejorar las capacidades y la eficacia de la organización.

El desarrollo de una estrategia de comunicación y participación comenzaría por definir la intención (el objetivo o propósito de la estrategia), los mensajes clave y los públicos destinatarios, los enfoques y contenidos de comunicación y las herramientas disponibles:

### A. Mensajes generales (para todos los públicos)

- Apoyar al personal con responsabilidades familiares es una cuestión de capacidad y disposición, no una concesión
- La retención del personal experimentado reduce los costes de contratación y formación y preserva el conocimiento institucional.
- Los equipos diversos, que incluyen a mujeres y cuidadores, mejoran la eficacia organizativa y operativa.
- El cuidado de personas lo realizan tanto mujeres como hombres, independientemente de su rango y función.
- Una comunicación clara y un liderazgo ejemplar reducen el estigma y permiten una planificación temprana y proactiva.

### B. Contexto estratégico

- Las responsabilidades de cuidado (cuidado de niños, ancianos y personas dependientes) son una parte normal de la vida militar.
- Las exigencias operativas y los despliegues pueden afectar de manera desproporcionada a los cuidadores si el apoyo no está claro o se comunica de manera inconsistente.
- Una comunicación clara y creíble es la base de la retención, la moral, la igualdad de género y la eficacia operativa.
- El silencio o la ambigüedad alimentan el estigma, la desinformación y la autoselección fuera de las oportunidades.
- El compromiso visible del liderazgo y las narrativas creíbles basadas en experiencias vividas son fundamentales para el cambio cultural.

### C. Objetivos de comunicación

- Garantizar que el personal y las familias comprendan los apoyos disponibles, los derechos y las expectativas.
- Normalizar las responsabilidades de cuidado entre todos los géneros, rangos y funciones.
- Reforzar el compromiso del liderazgo con la equidad, la inclusión y el deber de cuidado
- Permitir la planificación temprana de las decisiones de despliegue, destino y carrera
- Reducir el estigma, la desinformación y el temor a las repercusiones negativas en la carrera profesional.
- Asegurarse de que el personal conozca los mecanismos de denuncia de quejas.

### D. Públicos prioritarios

#### Nivel estratégico

- Liderazgo organizativo
- Liderazgo de la misión
- Personal responsable de políticas

#### Nivel operativo/táctico

- Comandantes y supervisores
- Contingentes desplegados
- Centros de formación
- Personal de generación de fuerzas y reclutadores
- Planificadores de capacidades, mano de obra y personal
- Responsables de políticas de recursos humanos y bienestar

#### Nivel individual y familiar

- Personal con responsabilidades de cuidado
- Personal que está considerando el despliegue
- Familias y redes de apoyo

#### Actores externos

- Gobierno nacional
- Liderazgo de las Naciones Unidas
- Posibles reclutas

### E. Enfoques y contenido de la comunicación

#### Mensajes de liderazgo

- Declaraciones del comandante y los altos mandos en las que se enmarca el apoyo asistencial como un deber de cuidado y se relaciona con el refuerzo de la capacidad, la preparación y la retención.
- Mensajes claros y repetidos de que la prestación de cuidados no equivale a una reducción del compromiso o de la capacidad de despliegue.
- Refuerzo explícito de la no discriminación y la tolerancia cero con los prejuicios.

#### Experiencias vividas y narración de historias

- Breves estudios de casos de mujeres y hombres que:
  - han sido desplegados mientras gestionaban responsabilidades de cuidado
  - han accedido a modalidades de trabajo flexibles u otras ayudas que les han permitido seguir trabajando
  - han progresado en sus carreras profesionales mientras prestaban cuidados
- Historias que destacan:
  - conversaciones tempranas con la cadena de mando
  - resolución práctica de problemas
  - apoyo positivo de la cadena de mando
- Incluir diversos rangos, funciones, estructuras familiares y contextos de misión.

### **Visibilidad de las buenas prácticas**

- Destacar las buenas prácticas y las instituciones que aplican medidas eficaces
- Compartir ejemplos extraídos de:
  - modelos de despliegue flexibles
  - infraestructura de apoyo a las familias
  - acceso a la comunicación en misión
  - prácticas de liderazgo que reducen el estigma
- Enmarque las buenas prácticas como replicables y escalables, no como excepcionales.

### **Orientación práctica y claridad**

- Orientación en lenguaje sencillo sobre:
  - Planes de atención familiar
  - derechos de comunicación
  - opciones de permisos y descanso y recuperación
  - Vías flexibles de trabajo o despliegue
- Preguntas frecuentes que abordan inquietudes comunes.

### **Herramientas visuales y narrativas**

- Utilice imágenes que reflejen:
  - mujeres y hombres como cuidadores
  - estructuras familiares diversas
- Evite imágenes simbólicas o estereotipos
- Acompañe las imágenes con historias reales o citas para reforzar la credibilidad.

## **F. Plataformas y canales**

### **Internas**

- Mensajes y sesiones informativas del comandante
- Sesiones de formación y orientación previas al despliegue
- Gestión de la carrera profesional y sesiones informativas de RR. HH.
- Centros de intranet y kits de herramientas digitales
- Módulos de formación en liderazgo

### **Externos**

- Casos prácticos dirigidos al público (cuando proceda)
- Sitios web de la misión y redes sociales oficiales
- Resúmenes de políticas e informes
- Entrevistas en los medios de comunicación o artículos de opinión que destaquen el liderazgo institucional

## **G. Recursos y responsabilidades**

- Asignar claramente la responsabilidad de las actividades de comunicación
- Alinear los plazos con el lanzamiento de políticas y los hitos de implementación
- Coordinar los mensajes entre los distintos niveles institucionales
- Asegurarse de que se apoye a los colaboradores con experiencia vivida y de que los procesos de consentimiento sean claros.

# Herramienta práctica n.º 15A: Herramienta de planificación de la comunicación

*Fomentar la comprensión, la confianza y la aceptación*

Una comunicación eficaz es la base de una implementación exitosa. Esta herramienta debe utilizarse junto con la tabla de implementación y el mapa de riesgos, y puede ayudar a desarrollar una estrategia de comunicación y participación (herramienta n.º 15).

La herramienta de planificación de la comunicación ayuda a las organizaciones a planificar mensajes claros, creíbles y coherentes sobre las responsabilidades de cuidado, los apoyos disponibles y las expectativas. Hace hincapié en la comunicación como una función de liderazgo, no como un anuncio puntual.

Esta herramienta apoya:

- Normalizar el cuidado en todos los rangos y géneros.
- Permitir la planificación temprana del despliegue y la progresión profesional.
- Reforzar el vínculo entre el cuidado, la capacidad y el éxito de la misión.

También fomenta el uso de historias de experiencias vividas, imágenes y ejemplos de buenas prácticas para generar confianza y relevancia.

## Paso 1: Definir la intención estratégica

¿Qué se pretende conseguir con esta comunicación?

- Mejorar la comprensión de los apoyos y derechos disponibles
- Normalizar las responsabilidades de cuidado entre todos los géneros y rangos
- Reducir el estigma y el miedo a las repercusiones negativas en la carrera profesional
- Apoyar la planificación temprana del despliegue y la progresión profesional
- Reforzar el compromiso de los líderes con el deber de cuidado y la equidad
- Retener al personal experimentado y ampliar la plantilla desplegable

## Paso 2: Identificar los públicos prioritarios

¿Quién necesita escuchar este mensaje?

- Partes interesadas externas
- Comandantes y supervisores
- Personal con responsabilidades de cuidado
- Personal que está considerando el despliegue o la formación
- Familias y redes de apoyo
- Personal de recursos humanos, bienestar y gestión de carreras profesionales

## Paso 3: Definir los mensajes fundamentales

¿Qué es lo que debe quedar claro?

- Las responsabilidades de cuidado son una parte normal de la vida militar
- El apoyo a los cuidadores refuerza la capacidad y la preparación
- El cuidado de otras personas no equivale a una reducción del compromiso o de la capacidad de despliegue
- El apoyo se aplica de manera justa y coherente
- Las conversaciones tempranas permiten una mejor planificación y mejores resultados
- Las habilidades de cuidado contribuyen positivamente a la eficacia organizativa y operativa

#### Paso 4: Seleccionar los métodos de comunicación

¿Cómo se transmitirá el mensaje?

- Declaraciones de los líderes o mensajes del comandante
- Sesiones informativas previas al despliegue o módulos de formación
- Orientación sobre recursos humanos o gestión de la carrera profesional
- Preguntas frecuentes o recursos de la intranet
- Materiales visuales e imágenes
- Historias de experiencias vividas o estudios de casos
- Comunicaciones externas (cuando proceda)

#### Paso 5: Utilizar experiencias vividas y buenas prácticas

¿Cómo se generará credibilidad?

- Compartir historias de mujeres y hombres que compaginan el cuidado de sus familiares con el despliegue militar
- Destacar la resolución práctica de problemas y el apoyo del mando
- Mostrar buenas prácticas
- Utilizar imágenes que reflejen la diversidad de roles, familias y contextos
- Garantizar que los colaboradores reciban apoyo y que los procesos de consentimiento sean claros

#### Paso 6: Identificar los riesgos y las medidas de mitigación

¿Qué podría socavar esta comunicación?

- Estigma o reacción negativa
- Malinterpretación como trato preferencial
- Preocupaciones sobre el coste o la preparación
- Aplicación inconsistente por parte de los líderes

Medidas de mitigación:

- Ejemplo de liderazgo
- Evidencia que relaciona el apoyo a los cuidadores con una mejora del bienestar, la retención y el rendimiento
- Mensajes claros y coherentes en todos los niveles
- Refuerzo de las expectativas de no discriminación

#### Paso 7: Asignar responsabilidades y recursos

¿Quién es responsable?

Responsabilidad principal:

Funciones de apoyo:

Plazo:

Recursos necesarios:

#### Paso 8: Supervisar y ajustar

¿Cómo se evaluará la eficacia?

- Comentarios del personal y las familias
- Aceptación de apoyos o consultas
- Encuestas o datos sobre el clima
- Tendencias de contratación, retención, despliegue o promoción
- Lecciones aprendidas incorporadas a la comunicación futura

##### **Recordatorio clave**

La comunicación no es una actividad puntual. Es una responsabilidad continua del liderazgo que moldea la confianza, el comportamiento y la participación. Una comunicación eficaz permite al personal con responsabilidades familiares mantenerse comprometido, desplegarse cuando esté listo y contribuir plenamente al éxito de la misión.

# Herramienta práctica n.º 15B: Mensajes clave y orientación de los comandantes

## *Liderazgo en la práctica*

Esta herramienta proporciona mensajes concisos y centrados en las capacidades para los comandantes y supervisores. Se puede utilizar como parte de una estrategia de comunicación.

Reconoce que el comportamiento y el lenguaje del liderazgo son fundamentales para que las políticas sean fiables y se apliquen de manera coherente. La orientación ayuda a los comandantes a:

- Enmarcar el cuidado como una cuestión de preparación y planificación
- Garantizar que las políticas se apliquen de manera justa y transparente
- Eliminar suposiciones y barreras informales

Esta herramienta reconoce que el comportamiento de liderazgo establece la cultura.

- Lo que dicen y hacen los líderes indica si las responsabilidades de cuidado se aceptan o se penalizan.
- El apoyo visible y el ejemplo reducen el estigma y animan a buscar ayuda
- Los mandos desempeñan un papel fundamental a la hora de garantizar que las políticas se traduzcan en la práctica.

Esta herramienta debe utilizarse en las reuniones informativas de liderazgo, la formación y la orientación del mando.

## 1. El apoyo a los cuidadores es una cuestión de capacidad

- El personal con responsabilidades de cuidado representa una proporción significativa de nuestra plantilla formada y con experiencia
- Retenerlos permite conservar sus habilidades, reducir los costes de desgaste y reforzar la preparación
- Apoyar a los cuidadores aumenta la reserva de personal capaz y dispuesto a desplegarse.

## 2. El cuidado de otras personas no equivale a un menor compromiso

- Las responsabilidades de cuidado afectan a la disponibilidad en ocasiones, pero no a la profesionalidad, la motivación o la competencia
- Las suposiciones sobre la capacidad de despliegue o el compromiso crean barreras informales y socavan la confianza
- Las decisiones deben basarse en la capacidad y la planificación, no en estereotipos.

## 3. La equidad significa coherencia, no uniformidad

- Apoyar a los cuidadores no significa rebajar los estándares ni crear ventajas injustas
- Significa aplicar las políticas de manera coherente, transparente y sin sesgos
- La flexibilidad, cuando es posible, fortalece a los equipos en lugar de debilitarlos.

## 4. El bienestar y el rendimiento están relacionados

- El estrés, el agotamiento y las presiones familiares no resueltas afectan directamente a la concentración, el juicio y el rendimiento
- Apoyar el bienestar es una medida preventiva que contribuye al éxito de la misión y a la protección

## **Orientaciones prácticas para los comandantes**

Los comandantes y supervisores deben:

- Fomentar conversaciones tempranas y confidenciales sobre las responsabilidades de cuidado
- Evitar suposiciones sobre la capacidad de despliegue o la ambición.
- Aplicar las políticas de forma transparente y documentar las decisiones.
- Buscar asesoramiento de RR. HH. o bienestar cuando sea necesario, en lugar de basarse únicamente en su propio criterio.
- Reforzar la idea de que el cuidado de otras personas es compatible con el liderazgo y la progresión profesional.

# Herramienta práctica n.º 15C: Preguntas frecuentes (FAQ)

## *Aclarar expectativas y reducir la desinformación*

Esta herramienta aborda preguntas y preocupaciones comunes planteadas por el personal, los líderes y las familias. Se puede utilizar como parte de una estrategia de comunicación.

Las preguntas frecuentes refuerzan los mensajes clave sobre equidad, normas, preparación y no discriminación, y ayudan a reducir:

- La desinformación
- La ansiedad
- Interpretaciones inconsistentes de las políticas.

Se puede adaptar para orientación interna, materiales previos al despliegue o recursos de intranet.

### 1. ¿Por qué es esto una prioridad para la organización?

Apoyar al personal con responsabilidades familiares refuerza la capacidad, la retención y la preparación de la plantilla. Muchos empleados con experiencia abandonan o renuncian voluntariamente a oportunidades de formación y despliegue debido a presiones familiares no gestionadas o al temor a que su carrera se vea perjudicada. Abordar estas barreras amplía la reserva de personal desplegable, mejora el bienestar y contribuye directamente a la eficacia de la misión.

### 2. ¿Se trata de rebajar los estándares o las expectativas?

No. Los estándares no cambian. Apoyar a los cuidadores consiste en garantizar un acceso justo a las oportunidades y permitir que el personal cumpla los requisitos mediante una planificación eficaz, no en reducir los umbrales de rendimiento o preparación.

### 3. ¿Esto solo es relevante para las mujeres?

No. Las responsabilidades de cuidado afectan a mujeres y hombres de todos los rangos y funciones. Si bien las mujeres asumen de manera desproporcionada las responsabilidades de cuidado, los hombres también cuidan de los niños, los ancianos y las personas dependientes. Normalizar el cuidado entre ambos sexos reduce el estigma y apoya a toda la fuerza laboral.

### 4. ¿No creará esto ventajas injustas?

La equidad no significa tratar a todo el mundo por igual, sino aplicar las políticas de forma coherente y transparente. Los mecanismos de apoyo están disponibles para todo el personal en función de las necesidades y la viabilidad operativa, no del género o el rango.

### 5. ¿Revelar mis responsabilidades de cuidado perjudicará mi carrera?

No. Las políticas prohíben explícitamente la discriminación por motivos de responsabilidades de cuidado. La divulgación temprana permite planificar y reduce el riesgo de quedar marginado involuntariamente debido a suposiciones o falta de información.

### 6. ¿Qué pasa si cambian mis circunstancias?

Las responsabilidades de cuidado pueden cambiar con el tiempo. Los planes de cuidado familiar y los acuerdos de apoyo deben revisarse periódicamente y actualizarse según sea necesario, incluso durante el despliegue, siempre que sea posible.

Otras preguntas frecuentes incluyen:

- ¿Qué apoyo hay disponible?
- ¿Dónde puedo encontrar más información?

Las respuestas a estas preguntas frecuentes serán específicas de cada institución.

Las preguntas frecuentes y sus respuestas deben adaptarse a la institución y al contexto.

# Estudios de casos de buenas prácticas

En esta sección se presentan algunos casos prácticos seleccionados del ámbito de la defensa, la policía y el mantenimiento de la paz en los que se han tomado medidas deliberadas y prácticas para identificar y abordar las barreras a las que se enfrenta el personal con responsabilidades familiares.

Los ejemplos ilustran cómo la reforma de las políticas, las medidas de liderazgo, la inversión en infraestructuras de apoyo y el cambio cultural pueden mejorar la participación, la retención y la eficacia operativa cuando se aplican de manera que respondan al contexto y a las realidades operativas. Los ejemplos de buenas prácticas proceden de instituciones del sector de la seguridad de T/PCC, así como de asociaciones y redes profesionales.

Estos estudios de casos no representan modelos exhaustivos o perfectos, ni sugieren que los retos se hayan resuelto por completo. Más bien, destacan las medidas concretas adoptadas en diferentes entornos nacionales, institucionales y de misión para responder a la evidencia de la pérdida de personal, el acceso desigual al despliegue y los obstáculos para la progresión profesional. Además, se presta especial atención a las buenas prácticas del Reino Unido, Indonesia y la India, ya que estos países que aportan contingentes y fuerzas de policía (T/PCC) son los casos prácticos centrales del informe.<sup>14</sup>

En conjunto, los ejemplos demuestran que las barreras relacionadas con las responsabilidades de cuidado no son fijas ni inevitables. Si bien los enfoques varían en función de los marcos jurídicos, los recursos y las exigencias operativas, los principios subyacentes son transferibles. Se anima a las organizaciones a que aprovechen los elementos más relevantes para su contexto y los apliquen junto con las recomendaciones y las herramientas prácticas de este conjunto de herramientas.

## Fuerzas Armadas Británicas

Las Fuerzas Armadas Británicas cuentan con una serie de buenas prácticas para apoyar al personal con responsabilidades de cuidado. Por ejemplo, los acuerdos flexibles de baja por maternidad incluyen la baja parental compartida, que se extiende hasta 52 semanas. Aparte de las dos semanas de baja obligatoria que debe tomar la madre, el resto de la baja, hasta 50 semanas, puede convertirse en baja parental compartida y también cubre a los padres adoptivos.

Las Fuerzas Armadas Británicas también cuentan con varias políticas para adaptarse a opciones de trabajo flexibles, entre las que se incluyen el teletrabajo, horarios variables de inicio y finalización, y políticas de trabajo comprimido y permisos.<sup>15</sup> La Ley de las Fuerzas Armadas (Trabajo Flexible) de 2018 también permite al personal solicitar trabajo a tiempo parcial y limitar los días fuera de su base de origen a 35 (Servicio Flexible) para mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal y permitir que el personal con familia pueda conciliar sus obligaciones. Por estas políticas, la Real Fuerza Aérea ganó el premio Working Families' Best for Mothers Award en 2020, y el Ejército fue finalista del mismo premio en 2023. El Ejército también fue elogiado por Working Families en 2022 en la categoría Best for Fathers Award por las iniciativas introducidas en sus políticas de trabajo flexible.

En 2022, el Ministerio de Defensa del Reino Unido adoptó una política de lactancia materna que garantiza el acceso a espacios privados y adecuados para el personal embarazado y en periodo de lactancia. Proporciona orientación a los responsables sobre cómo gestionar al personal en periodo de lactancia, incluyendo información sobre la mejor manera de apoyar a sus empleados, incluyendo actividades físicas y tareas diarias.<sup>16</sup> La Guía del Ejército Británico para la Creación de Salas de Lactancia y Bienestar proporciona información sobre cómo habilitar salas de lactancia/ es y qué instalaciones se requieren, incluyendo una nevera, sillas cómodas y espacio de almacenamiento.

La prestación por continuidad educativa cubre hasta el 90 % de las tasas de matrícula de los internados para los hijos del personal en servicio activo que se prevé que se trasladen a más de 50 millas en los próximos cuatro años. Su objetivo es ayudar a las familias a garantizar que la educación de sus hijos no se vea interrumpida, ya que, de otro modo, normalmente se verían obligados a trasladarse con sus padres. Hemos escuchado a hombres y mujeres en servicio activo cómo esta política apoya sus carreras en las fuerzas armadas, ya que garantiza el acceso continuo a oportunidades, como la formación y el despliegue.

La Royal Air Force ganó el premio Working Families 2020 a la mejor organización para madres gracias a las medidas adoptadas para ayudar a las mujeres en servicio a mantener y avanzar en sus carreras después de tener o adoptar hijos. Algunas de las mejores prácticas incluyen el asesoramiento y el apoyo tanto a las madres como a sus superiores directos cuando se acogen a una baja y se reincorporan al trabajo, la flexibilidad en la organización del trabajo, la no participación en despliegues durante los primeros 18 meses tras el nacimiento de un hijo y, en algunos casos, la creación de servicios de guardería asequibles cuando los proveedores locales resultaban demasiado costosos.

Las fuerzas armadas también ofrecen entrenamiento físico especial para el personal antes y después del parto, apoyan a las mujeres en el acceso a servicios de salud específicos y proporcionan recursos a los comandantes para apoyar a las mujeres embarazadas y a las que regresan de la baja por maternidad.<sup>17</sup> Otras formas de apoyo incluyen redes de padres entre el personal del Ejército Británico y la Marina Real, una Red de Lactancia Materna de Defensa para las fuerzas de defensa en general y una Red de Defensa para el Duelo Infantil.<sup>18</sup>

## Policía del Reino Unido

Desde 2017, las instituciones policiales del Reino Unido se han asociado con las Naciones Unidas en la campaña *HeForShe*. Todas las instituciones policiales del Reino Unido se han sumado a la iniciativa. Desde 2019, la policía del Reino Unido ha publicado siete informes sobre la igualdad de género en la policía del Reino Unido.<sup>19</sup> Estos informes recogen eventos, iniciativas, programas y buenas prácticas para erradicar la misoginia y el acoso sexual en el lugar de trabajo. Entre los ejemplos se incluyen talleres, círculos de escucha y campañas de comunicación interna destinadas a cambiar las actitudes y normalizar el comportamiento respetuoso; el desarrollo, junto con la Alianza HeForShe, de un «kit de herramientas para hombres aliados»; la formación del personal para que apoye activamente la igualdad de género y modele comportamientos inclusivos; la introducción de programas de promoción del trabajo flexible; el diálogo y otras iniciativas para abordar los prejuicios maternos y promover la aceptación de la maternidad y el cuidado dentro de la cultura policial. Un ejemplo de las muchas buenas prácticas destacadas en estos informes fue el Maternity Evidence Café (Café de debate sobre la maternidad) organizado en junio de 2024 por la Policía de Lancashire, junto con la Alianza HeForShe, la Red de Mujeres en la Policía y la Open University. El objetivo era intercambiar conocimientos sobre las políticas y procedimientos organizativos existentes para apoyar a las policías embarazadas, en baja por maternidad y que se reincorporan al trabajo después de la baja por maternidad, así como debatir las experiencias vividas y las deficiencias en el apoyo. Esta información sirvió posteriormente de base para formular recomendaciones a la policía sobre cómo mejorar el apoyo.<sup>20</sup> Aunque persisten los retos, la campaña ha mejorado la seguridad de las mujeres en el lugar de trabajo y su participación en las instituciones policiales de todo el Reino Unido.

Además, las instituciones policiales del Reino Unido han apoyado prácticas laborales flexibles, como el trabajo a tiempo parcial, el trabajo compartido, el trabajo durante el período escolar, los horarios comprimidos y escalonados, el horario flexible y el trabajo a distancia o desde casa. Esto ha llevado a que el trabajo a tiempo parcial se convierta en una norma establecida y ha favorecido la participación y el avance profesional de las mujeres en la policía, reconociendo la naturaleza de género del trabajo de cuidados y los retos que supone compaginar la vida familiar y profesional.<sup>21</sup>

# Indonesia

Indonesia es uno de los países que más contribuye a las fuerzas de paz femeninas a nivel mundial. Muchas de las mujeres informadas con las que hablamos en Indonesia expresaron su satisfacción por las oportunidades, el trato justo y el respeto que habían recibido, ya que muchas de ellas habían sido desplegadas en operaciones de paz de las Naciones Unidas en múltiples ocasiones y muchas habían alcanzado altos rangos. El Gobierno, las fuerzas armadas y la policía también demuestran su compromiso con la mejora de las oportunidades para promover la participación significativa de las mujeres en el sector de la seguridad y en las operaciones de paz de las Naciones Unidas, como lo demuestran varias iniciativas. Cabe destacar que Indonesia abogó por mejoras para apoyar la participación significativa de las mujeres en el mantenimiento de la paz durante su presidencia del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas (CSNU), lo que llevó al Consejo de Seguridad a aprobar la Resolución 2538 (2020) sobre las mujeres y el mantenimiento de la paz. La Resolución 2538 del CSNU es la primera resolución sobre el mantenimiento de la paz dedicada íntegramente a las mujeres y la primera resolución en la historia de la diplomacia indonesia en el CSNU.

En lo que respecta específicamente al apoyo al personal con responsabilidades familiares, Indonesia cuenta con una legislación exhaustiva que prevé el cuidado de los hijos y responde a las necesidades más amplias de los cuidadores. Las Fuerzas Armadas Nacionales de Indonesia y la Policía Nacional han puesto en marcha numerosas iniciativas para responder mejor a las necesidades del personal con responsabilidades familiares. Estas iniciativas incluyen tanto políticas formales como prácticas informales, así como una respuesta empática por parte de muchos líderes ante los retos a los que se pueden enfrentar los cuidadores principales. Por ejemplo, varias mujeres uniformadas de Indonesia dan ejemplo de comandantes y supervisores comprensivos que les permiten tomarse tiempo libre para emergencias familiares, horarios flexibles en el trabajo para acomodar las responsabilidades de cuidado y, en ocasiones, llevar a los niños al trabajo. Las políticas formales incluyen disposiciones para la maternidad, emergencias y otras formas de licencia para apoyar a los cuidadores.

## Fuerzas Armadas Y paramilitares de la India

Las Fuerzas Armadas de la India ofrecen una amplia gama de políticas de apoyo al personal con responsabilidades de cuidado, entre las que se incluyen:

- Derechos de permiso:
  - Vacaciones anuales
  - Permiso por maternidad y paternidad
  - Permiso por cuidado de hijos (CCL)
  - Permiso por adopción de hijos
  - Permiso por interrupción médica del embarazo
- Destinos por motivos humanitarios y traslados temporales por motivos de cuidado de familiares.
- Reubicación del cónyuge para parejas en las que ambos son militares, cuando sea posible
- Alojamiento para familias separadas cuando el personal es destinado al extranjero
- Amplio sistema de asistencia sanitaria militar que proporciona:
  - Atención médica gratuita para el personal y sus dependientes
  - Ayuda para el alojamiento de las familias que se trasladan por motivos médicos.
- Apoyo educativo, que incluye:
  - Escuelas públicas del ejército con admisión prioritaria
  - Transporte escolar
  - Subsidio para la educación infantil (CEA)
  - Aumento de la oferta de guarderías y centros de día a través de la Asociación para el Bienestar de las Mujeres del Ejército (AWWA)
- Pensiones para las hijas solteras o divorciadas del personal fallecido

# Asociación para el Bienestar de las Mujeres del Ejército de la India (AWWA)

La Asociación para el Bienestar de las Mujeres del Ejército (AWWA) es una organización benéfica dedicada a apoyar al personal del ejército y a sus familias, proporcionando una amplia gama de ayudas:

## **Beneficios educativos**

- Cursos certificados para esposas y dependientes de miembros del ejército
- Escuelas de educación infantil
- Escuelas en toda la India para niños con capacidades diferentes
- Residencias para niñas y niños en las principales ciudades
- Becas educativas para los hijos de militares fallecidos en acto de servicio

## **Asistencia sanitaria**

- Centros de intervención temprana en siete hospitales para detectar discapacidades al nacer
- Apoyo social y emocional a pacientes con cáncer y a sus cuidadores
- Plan de salud contributivo para exmilitares (ECHS)
- Servicios de asesoramiento

## **Empoderamiento financiero y jurídico**

- Línea de ayuda las 24 horas que ofrece asesoramiento jurídico sobre derechos y prestaciones
- Formación financiera y desarrollo de pequeñas empresas
- Ayuda económica inmediata para las familias de los soldados fallecidos

## **Servicios de cuidado infantil**

- Guarderías subvencionadas.
- Apoyo para el cuidado de los hijos durante los despliegues por parte de los cónyuges de los oficiales al mando de la AWWA

## **Apoyo social y emocional**

- Líneas de ayuda las 24 horas
- Apoyo a las viudas de militares fallecidos en acto de servicio

# Fuerzas Armadas Canadienses

Las Fuerzas Armadas Canadienses (CAF) han implementado una serie de políticas para ayudar al personal con responsabilidades de cuidado. Por ejemplo, se concede al personal un máximo combinado de un año de baja por maternidad o paternidad, que incluye 16 semanas de baja por maternidad y 37 semanas de baja por paternidad. El personal también recibe asistencia médica durante todo este periodo.

En el caso del personal destinado a operaciones de paz de las Naciones Unidas, la Ayuda para Viajes de Permiso en el País de Origen (HTLA) reembolsa a los miembros de las fuerzas de paz los gastos de viaje incurridos durante el permiso para visitar a sus familiares. Las CAF también conceden la condición de compasión, que permite destinos geográficos por motivos como cuestiones familiares.

Los miembros de las CAF también reciben sesiones informativas de tres días tras el despliegue en Bruselas, Bélgica. Allí se les conceden citas «con trabajadores sociales» y «tiempo para relajarse» y desconectar entre la misión y el regreso a casa (entrevista n.º 70).

Además, los Servicios de Moral y Bienestar de las Fuerzas Canadienses prestan apoyo a los miembros y sus familias. Las bases y las alas cuentan con Centros de Recursos para Familias Militares que trabajan con las familias de los militares para lograr el equilibrio entre la vida laboral y la personal, proporcionando apoyo a través de servicios de guardería, redes de apoyo entre pares, asesoramiento y servicios de emergencia. Un miembro del personal de mantenimiento de la paz canadiense explica:



*... [el Centro de Recursos para Familias Militares] es un lugar donde se apoya a tu familia mientras estás desplegado o fuera, o incluso si estás fuera durante dos semanas, en un curso, y no importa si es para el cuidado primario o secundario... si alguien está fuera, y proporciona servicios de emergencia, cuidado infantil, redes de apoyo entre pares y asesoramiento. Por lo tanto, es una práctica extremadamente buena, y es una institución realmente buena, y es algo que ha crecido en los últimos 25 años para proporcionar ese nivel de apoyo (Entrevista con un miembro del personal de paz canadiense, 04/09/24).*

## Noruega

Para abordar la baja aceptación del permiso parental entre los hombres, Noruega introdujo una cuota para los padres que, desde 2018, proporciona 15 semanas de permiso remunerado no transferible. Esto ha supuesto un aumento en el número de hombres que acceden al permiso parental y, desde entonces, se ha adoptado en otros países nórdicos, como Suecia e Islandia. La cuota para los padres fomenta un mayor reparto de las responsabilidades de cuidado entre hombres y mujeres. Uno de los entrevistados explicó que la cuota garantiza que «los padres [puedan] estar con sus hijos» y hace que «sea tan natural para el padre quedarse en casa con los niños como lo es para la madre» (entrevista con un oficial militar, Nueva York, 05/11/2024).

## Uruguay

En un proyecto apoyado por la Iniciativa Elsie, las Fuerzas Armadas de Uruguay (UAF) están probando despliegues de seis meses para animar a más mujeres a participar en el mantenimiento de la paz. Las rotaciones más cortas incluyen acuerdos de trabajo compartido, asignando a dos mujeres a un puesto en el que cada una se despliega durante seis meses, y ambas reciben su formación previa al despliegue por adelantado. Las rotaciones más cortas pretenden animar a «más mujeres con responsabilidades familiares a desplegarse, ya que estarían fuera de casa durante periodos más cortos» (entrevista con un miembro del personal de la ONU, sede de la ONU, Nueva York, 28/10/24).

Paralelamente a este proyecto piloto, la UAF, con el apoyo del Fondo de la Iniciativa Elsie, también presta apoyo al personal con responsabilidades familiares mientras está desplegado, con el fin de facilitar su participación y representación significativas. Esto incluye apoyo financiero para el cuidado de niños y personas mayores, con el fin de ayudar a eliminar algunas barreras al despliegue.<sup>22</sup>

La UAF también reconoce la importante función del liderazgo y la influencia de la cultura del lugar de trabajo en el cambio de los prejuicios y estereotipos hacia las responsabilidades de cuidado. Se están realizando esfuerzos para crear un entorno de trabajo propicio en el que el personal con responsabilidades de cuidado se sienta capaz de hablar con la dirección sobre cualquier cuestión relacionada con sus responsabilidades de cuidado y tenga acceso a las licencias a las que tiene derecho sin que ello afecte a su progresión profesional.<sup>23</sup>

## Ghana

Las Fuerzas Armadas de Ghana han puesto en marcha una serie de políticas y proyectos para apoyar a las mujeres en el sector de la seguridad y a los cuidadores en las fuerzas armadas. Por ejemplo, además de los tres meses de permiso de maternidad a los que tienen derecho, las madres pueden negociar acuerdos de trabajo flexibles que les permiten trabajar medio día al reincorporarse al trabajo.

Ghana también está aplicando un programa de Unidades con Fortaleza de Género (GSU), apoyado por el Fondo de la Iniciativa Elsie, que exige a los batallones y unidades policiales desplegar un número de mujeres superior al establecido en la Estrategia de Paridad de Género en las Fuerzas Armadas (al menos un 5 % más). Como parte del programa, Ghana ha desplegado una GSU en la FPNUL, donde los esfuerzos para acoger a un mayor número de mujeres han incluido el aumento del número de alojamientos e instalaciones separados, mejorando su bienestar y su capacidad para cumplir con sus funciones de mantenimiento de la paz.

## Policía de Nueva Zelanda

En 2016, la Policía de Nueva Zelanda creó la Red Asesora de Mujeres Policías (WAN) para apoyar la contratación y el avance de las mujeres en la policía. Esta red asesora al comisario y al ejecutivo de la policía sobre estrategias para contratar, retener y promover a las mujeres dentro de la policía, y ha participado en iniciativas que incluyen programas de mentoría y foros de liderazgo.

Otra red de apoyo es el grupo de Facebook Mums in Blue, creado en 2021 por la agente de policía neozelandesa Shayna Tapusoa. El grupo conecta a cientos de mujeres policías que compaginan su trabajo con la maternidad. Ofrece un espacio seguro, dirigido por compañeras, para recibir apoyo, asesoramiento e intercambiar información. Ha dado lugar a iniciativas dentro de la Policía de Nueva Zelanda para reunir a altos cargos y expertos en la materia con el fin de abordar los retos a los que se enfrentan las mujeres policías con hijos.<sup>24</sup>

En 2025, la red Mums in Blue recibió el premio a la excelencia en la iniciativa de aplicación de la ley para las mujeres en la comunidad del Consejo Australiano de Mujeres y Policía (ACWP).<sup>25</sup>

# Asociación Internacional de Mujeres Policías (IAWP)

La Asociación Internacional de Mujeres Policías (IAWP) es una organización mundial, fundada en 1915, dedicada a proporcionar a las mujeres policías una serie de recursos y oportunidades para establecer contactos, formarse, colaborar y recibir orientación con el fin de promover el avance de las mujeres en la policía. Sus miembros representan a más de 70 países y 30 organizaciones afiliadas. A través de sus conferencias internacionales, secciones regionales y plataformas en línea, la IAWP conecta a mujeres de todos los rangos y etapas profesionales, ayudándolas a reducir el aislamiento, desarrollar capacidades y abordar retos, como la gestión de las responsabilidades de cuidado junto con las exigencias operativas, los despliegues y las funciones de liderazgo. La IAWP también desempeña un papel importante en la promoción y el cambio organizativo, fomentando políticas y prácticas que apoyan la participación y el avance de las mujeres en la policía. Para más información sobre la IAWP, visite su sitio web: <https://www.iawp.org>

# Red de Mujeres Uniformadas en Misiones de Paz

La Red de Mujeres Uniformadas en Misiones de Paz es una iniciativa de las Naciones Unidas puesta en marcha en 2023 para conectar y empoderar a las mujeres que desempeñan funciones militares, policiales, judiciales y penitenciarias en misiones de mantenimiento de la paz. Su objetivo es conectar a las mujeres que participan en misiones de paz para que compartan experiencias y proporcionar una plataforma para dar a conocer los retos y contribuciones únicos de las mujeres que participan en misiones de paz, mejorando así la eficacia de las misiones y fomentando un entorno más inclusivo y solidario para ellas. La Red también desempeña un papel clave en el intercambio de información y el apoyo entre pares, ayudando a las mujeres uniformadas que trabajan en el mantenimiento de la paz a abordar los retos a los que se enfrentan, incluidos los relacionados con la separación familiar, los prejuicios de género y maternales, y el bienestar. La Red está coordinada por la Oficina de Coordinación y Servicios Compartidos (OCSS) del Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz (DPPA) y el Departamento de Operaciones de Paz (DPO), en colaboración con la Oficina de Asuntos Militares (OMA), la División de Policía y el Servicio de Justicia y Correccionales, con el apoyo de Alemania. Se puede contactar con la Red a través de [dedpo-womenpknetwork@un.org](mailto:dedpo-womenpknetwork@un.org).

# Qué funciona: resumen de prácticas transferibles seleccionadas

En la siguiente tabla se destacan las prácticas comunes basadas en datos empíricos extraídas de los ejemplos de buenas prácticas. Aunque se aplican en diferentes contextos nacionales y organizativos, estos enfoques demuestran principios transferibles que pueden adaptarse para apoyar al personal con responsabilidades familiares, mejorar la retención y ampliar la mano de obra desplegable. Solo se ofrece un ejemplo por cada área de práctica, reconociendo que hay múltiples ejemplos para cada una de ellas. Como se ha señalado anteriormente, muchas de las buenas prácticas seleccionadas se han extraído de los estudios de casos del T/PCC del informe (Reino Unido, India e Indonesia), reconociendo que hay muchos más ejemplos.

Área de práctica	Qué se hizo	Obstáculo abordado	Por qué funciona	Ejemplos
<b>Duración flexible de los despliegues</b>	Se introdujeron opciones de despliegue más cortas o alternativas (por ejemplo, rotaciones de seis meses, trabajo compartido).	Las separaciones prolongadas disuaden al personal con responsabilidades familiares de participar en despliegues	Reduce la perturbación familiar al tiempo que se mantiene la contribución operativa	Uruguay
<b>Permisos parentales y para cuidadores estructurados</b>	Ampliación de los derechos de permiso por maternidad, paternidad y parental compartido.	Interrupción de la carrera profesional y desgaste vinculado al nacimiento de un hijo y al cuidado de los hijos	Muestra el compromiso institucional y apoya la retención y la progresión	Canadá
<b>Reincorporación temprana y con apoyo al trabajo</b>	Formación modificada, reincorporación gradual, normas de aptitud física adaptadas	Barreras físicas y profesionales tras la maternidad	Permite una reintegración segura sin sanciones informales.	Reino Unido
<b>Alojamiento familiar durante el despliegue</b>	Misiones clasificadas como destinos familiares; se proporciona alojamiento familiar	La separación forzosa desalienta el despliegue	Permite despliegues más largos o repetidos con menos estrés	India
<b>Acceso a las comunicaciones durante el despliegue</b>	Financiación de Wi-Fi, teléfonos, centros de bienestar y disposiciones para visitas familiares	Estrés por la separación familiar; aislamiento	Mejora el bienestar, la concentración y la protección	Reino Unido
<b>Ayuda para el viaje durante el descanso y la recuperación</b>	Reembolso o subvención de los gastos de viaje a casa durante despliegues prolongados	Barreras económicas para mantener la conexión familiar	Reduce la tensión y el agotamiento durante misiones prolongadas	Canadá

<b>Infraestructura de cuidado infantil y asistencia</b>	Cuidado infantil integral, subsidios, guarderías, apoyo educativo	Falta de cuidados asequibles o accesibles	Permite la participación de todos los rangos y puestos	India (AWWA)
<b>Servicios de bienestar centrados en la familia</b>	Centros de recursos familiares especializados, asistentes sociales y líneas de ayuda	Familias sin apoyo durante el despliegue	Estabiliza el entorno familiar, mejorando el rendimiento	India (AWWA)
<b>Políticas de trabajo flexibles</b>	Trabajo a distancia, horarios variables, horarios comprimidos	Patrones de trabajo rígidos incompatibles con el cuidado	Retiene al personal experimentado y reduce el desgaste	Ghana
<b>Puestos compasivos y coubicación</b>	Flexibilidad geográfica para las necesidades de cuidado	Separación forzosa de las familias	Apoya a las familias con dos carreras y dos servicios	Canadá
<b>Orientación y formación en liderazgo</b>	Recursos para los comandantes sobre embarazo, cuidados y prejuicios	Aplicación inconsistente; dependencia de la discreción	Traduce la política en práctica	Indonesia
<b>Pasaporte del cuidador / herramientas de continuidad</b>	Acuerdos de cuidados documentados entre funciones y directivos	Renegociación repetida; pérdida de acuerdos informales	Proporciona coherencia y certeza en la planificación	Reino Unido
<b>Cuotas de género u objetivos reforzados</b>	Se requiere una mayor representación de las mujeres en las unidades desplegadas	Infrarepresentación estructural	Obliga a realizar ajustes sistémicos en las instalaciones y la planificación	Ghana
<b>Iniciativas de cambio cultural</b>	Campañas de sensibilización, modelos a seguir, mensajes de liderazgo	Estigma y sesgo materno	Normaliza la atención entre todos los géneros y rangos	Noruega
<b>Redes y asociaciones especializadas</b>	Redes formales e informales de apoyo, mentoría y defensa	Aislamiento y falta de información	Fomenta el apoyo entre pares y la memoria institucional	IAWP

# Conclusión clave de los estudios de caso

En contextos diversos, estos ejemplos demuestran que apoyar al personal con responsabilidades familiares no es una concesión. Es una inversión estratégica en las personas, el rendimiento y el éxito de la misión.

## Lecciones transversales

En todos los contextos, los estudios de caso demuestran que:

- **La planificación temprana es mejor que la flexibilidad ad hoc**  
Los sistemas que permiten la divulgación temprana y el apoyo estructurado reducen las interrupciones y los riesgos.
- **El apoyo al cuidado es una estrategia de retención**  
Las organizaciones que invierten en asistencia retienen al personal cualificado y con experiencia y amplían su plantilla disponible.
- **El comportamiento de los líderes es tan importante como las políticas**  
Una orientación clara, la formación y el ejemplo determinan si las políticas se consideran fiables y se utilizan.
- **El apoyo a los cuidadores beneficia a toda la plantilla**  
Muchas medidas mejoran el bienestar, el rendimiento y la moral de todo el personal, no solo de los cuidadores.
- **No existe un modelo único**  
Los enfoques eficaces dependen del contexto, pero los principios son transferibles.

# Recursos recomendados

## Documentos

DCAF (2022) *Global MOWIP Report: Fit-for-the-Future Peace Operations: Advancing Gender Equality to Achieve Long-term and Sustainable Peace*. Geneva: DCAF. [https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/MOWIP\\_GlobalReport\\_EN.pdf](https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/MOWIP_GlobalReport_EN.pdf).

DCAF, UN Women and OSCE ODIHR (2020) *Gender and Security Toolkit*. <https://www.dcaf.ch/gender-and-security-toolkit>.

Fosu, R., Gordon, E., Chavan, A., Gayatri, I. H., Townsley, J., Osei-Tutu, J., Lowe, L. and Kennealy, L. J. (2024) 'Policy Brief #2: Best Practices of Care in UN Peace Operations' (English, French, Bahasa Indonesian, Hindi). Monash GPS, 14 October. [https://www.monash.edu/data/assets/pdf\\_file/0004/3798508/Policy-Brief-2-Elsie-Project-Monash-ENGLISH.pdf](https://www.monash.edu/data/assets/pdf_file/0004/3798508/Policy-Brief-2-Elsie-Project-Monash-ENGLISH.pdf).

Fosu, R., Gordon, E., Lowe, L., Gayatri, I. H., Chavan, A. and Kennealy, L. J. (2024) 'Policy Brief #1: Global Practices of Care in Security Institutions' (English, French, Bahasa Indonesian, Hindi). Monash GPS, 14 October. [https://www.monash.edu/data/assets/pdf\\_file/0007/3798466/Policy-Brief-1-Elsie-Project-Monash-ENGLISH.pdf](https://www.monash.edu/data/assets/pdf_file/0007/3798466/Policy-Brief-1-Elsie-Project-Monash-ENGLISH.pdf).

Gordon, E., Lee-Koo, K., Lowe, L. and Fosu, R. (2026) *Advancing the Meaningful Participation of Women in UN Peace Operations by Supporting Personnel with Caring Responsibilities*. Melbourne: Monash GPS

Gordon, E. and Jones, B. (2021) 'Building Success in Development and Peacebuilding by Caring for Carers: A Guide to Research, Policy and Practice to Ensure Effective, Inclusive and Responsive Interventions', Warwick: University of Warwick Press, Warwick Interdisciplinary Research Centre for International Development (WICID) Methods Lab: Toolkit Series, 28 April. <https://publishing.warwick.ac.uk/index.php/uwp/catalog/book/10>.

Gordon, E. and Jones, B. (March 2022) *Caring for Carers in International Organisations*. Opportunities For Women in Peacekeeping: Policy Series, Policy Brief 1B. Geneva: DCAF. [https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Elsie\\_Policy\\_Brief\\_1B\\_FINAL.pdf](https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Elsie_Policy_Brief_1B_FINAL.pdf).

ILO (2022) *Care at Work: Investing in Care Leave and Services for a More Gender Equal World of Work*. Geneva: International Labour Organization. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_838653.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_838653.pdf).

Piaget, K. and Risler, C. (2021) *The Duty of Caring*. Opportunities For Women in Peacekeeping: Policy Series, Policy Brief 1A. Geneva: DCAF. [https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Elsie\\_Policy\\_Brief\\_1A\\_FINAL.pdf](https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Elsie_Policy_Brief_1A_FINAL.pdf).

UN (2018) *Uniformed Gender Parity Strategy*. New York: UNDP. <https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/uniformed-gender-parity-2018-2028.pdf>.

UN (2023) *United Nations System Mental Health and Well-being Strategy for 2024 and Beyond*. New York: UN. [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/un\\_system\\_mental\\_health\\_and\\_well\\_being\\_strategy\\_for\\_2024.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/un_system_mental_health_and_well_being_strategy_for_2024.pdf).

UN (2024) *Mental Health Strategy for United Nations Uniformed Personnel*. [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Medical/Mental%20Health%20Strategy%20-%20English.pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Medical/Mental%20Health%20Strategy%20-%20English.pdf)

UN (2024) *Mental Health Strategy: A Gender-responsive Approach to Uniformed Personnel Mental Health*. [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Medical/Mental%20Health%20Strategy%20-%20Annex%20V%20%20English.pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Medical/Mental%20Health%20Strategy%20-%20Annex%20V%20%20English.pdf)

UN (2024) *Towards Equal Opportunity for Women in the Defence Sector*. New York: UN. [https://www.un.org/ssr/sites/www.un.org.ssrf/files/general/dpo\\_women\\_in\\_defence\\_web.pdf](https://www.un.org/ssr/sites/www.un.org.ssrf/files/general/dpo_women_in_defence_web.pdf)

UN Women (2021) *Make Parity a Reality: Field-specific Enabling Environment Guidelines for the United Nations System*. New York: UN. <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2021/01/make-parity-a-reality#view>.

## Redes de apoyo, aplicaciones y líneas de atención telefónica

### **Elsie Initiative for Women in Peace Operations**

Una importante iniciativa mundial liderada por Global Affairs Canada, que apoya una mayor participación significativa de las mujeres uniformadas en las operaciones de paz abordando las barreras sistémicas y proporcionando orientación, formación y financiación a los T/PCC y sus socios. [https://www.international.gc.ca/world-monde/issues\\_development-enjeux\\_developpement/gender\\_equality-egalite\\_des\\_genres/elsie\\_initiative-initiative\\_elsie.aspx?lang=eng](https://www.international.gc.ca/world-monde/issues_development-enjeux_developpement/gender_equality-egalite_des_genres/elsie_initiative-initiative_elsie.aspx?lang=eng).

**Network for Uniformed Women Peacekeepers:** iniciativa de las Naciones Unidas puesta en marcha en 2023, a la que se puede acceder a través de [dpo-womenpknetwork@un.org](mailto:dpo-womenpknetwork@un.org).

Aplicación web y móvil **UN's MindCompanion** (disponible en <https://un-mindcompanion.un.org> y en las tiendas Google Play y Apple App).

**SecurityWomen:** organización mundial que aboga por la inclusión de más mujeres en las instituciones del sector de la seguridad, incluidos los servicios militares y policiales: <https://www.securitywomen.org>

**UN Female Military Peacekeepers Network:** grupo de Facebook creado hace 10 años, <https://www.facebook.com/groups/UN.female.military.peacekeepers.network/>.

**Army Women Welfare Association (AWWA):** organización no gubernamental de bienestar social que apoya al personal en servicio de las Fuerzas Armadas de la India y a sus familias: <https://awwa.org.in>

**International Association of Women Police (IAWP):** organización sin ánimo de lucro dedicada a promover el avance de las mujeres en la policía mediante el desarrollo del liderazgo, el apoyo entre pares, la defensa y el intercambio de conocimientos en contextos nacionales e internacionales: <https://www.iawp.org>

Las asociaciones nacionales de mujeres veteranas suelen ofrecer apoyo entre pares, redes de contacto y acceso a servicios para facilitar la transición, reducir el aislamiento y ayudar a las mujeres veteranas. Por ejemplo, en Australia: **Women Veterans Australia (WVA)** y **Women Veterans Network Australia (WVNA)** – <https://www.womenveteransaustralia.org.au> y <https://engage.forcenet.gov.au/provider/women-veterans-network-australia>, respectivamente.

Muchos T/PCC cuentan con redes para personal policial y militar en activo y retirado. Por ejemplo, en los Estados Unidos (EE. UU.), **Service Women's Action Network (SWAN)** es una red de defensa y apoyo para las mujeres militares en servicio activo y las veteranas en los EE. UU. Cuenta con una línea de asistencia disponible las 24 horas del día, los 7 días de la semana, (888) 502 - 8755, y dispone de otros recursos en su sitio web, <https://www.servicewomensactionnetwork.org>.

Muchos T/PCC ofrecen asesoramiento al personal en servicio activo y a los veteranos y sus familias. Por ejemplo, **Open Arms (Australia)**, que ofrece asesoramiento y otro tipo de apoyo al personal de las fuerzas armadas en servicio activo y retirado y a sus familias en Australia, y proporciona apoyo en casos de crisis las 24 horas del día: 1800 011 046, <https://www.openarms.gov.au>.

Muchos T/PCC también cuentan con líneas telefónicas de emergencia para veteranos, como la **US Lifeline for Vets** (888-777-4443) – <https://nvf.org/lifeline-for-vets/>.

También hay muchas organizaciones de la sociedad civil que ofrecen apoyo, información y otros recursos a los cuidadores, incluidos aquellos que están separados de las personas a las que cuidan debido a su trabajo en operaciones de paz, como **ConnectedApart**, una plataforma en línea que ofrece recursos y servicios a quienes están separados de sus hijos por motivos de trabajo, estudios o viajes, entre otros, <https://connectedapart.com>.

## Otros recursos, formación y herramientas útiles

Formación en línea del Peace Operations Training Institute (POTI), que incluye el curso sobre responsabilidades familiares y cuidados (fecha de lanzamiento a mediados de 2026): <https://www.peaceopstraining.org>

BetterEvaluation: <https://www.betterevaluation.org>

Bias Interrupters: <https://biasinterrupters.org>

Elsie Initiative Fund - <https://elsiefund.org>

Caja de herramientas de evaluación - <https://www.betterevaluation.org>

# Notas finales

\* Este conjunto de herramientas se elaboró originalmente en inglés. Se ha traducido con DeepL y se le han introducido ligeros ajustes editoriales. En caso de que haya alguna inconsistencia o ambigüedad, consulte la versión en inglés, que es la versión oficial.

1 Gordon, E., Lee-Koo, K., Lowe, L. and Fosu, R. (2026) *Advancing the Meaningful Participation of Women in UN Peace Operations by Supporting Personnel with Caring Responsibilities*. Melbourne: Monash GPS.

2 Global Affairs Canada (2025) *Elsie Initiative for Women in Peace Operations*. Government of Canada website. [https://www.international.gc.ca/world-monde/issues\\_development-enjeux\\_developpement/gender\\_equality-egalite\\_des\\_genres/elsie\\_initiative-initiative\\_elsie.aspx?lang=eng](https://www.international.gc.ca/world-monde/issues_development-enjeux_developpement/gender_equality-egalite_des_genres/elsie_initiative-initiative_elsie.aspx?lang=eng).

3 UN (2018) *Uniformed Gender Parity Strategy*. New York: UNDP. <https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/uniformed-gender-parity-2018-2028.pdf>.

4 UNDP (2025) *Troop-Contributing Countries Achieving Gender Parity Targets*. New York: UNDP. <https://peacekeeping.un.org/en/gender>.

5 EIF (2026) *Deployment Statistics*. Elsie Initiative Fund. <https://elsiefund.org/gender-statistics-dashboards/>.

6 UN Secretary-General (2025) 'Report on Women, Peace and Security', 05 September. S/2025/556. New York: UN. <https://www.un.org/sexualviolenceinconflict/wp-content/uploads/2025/10/report/united-nations-security-council-women-and-peace-and-security-report-of-the-secretary-general/n2523645-1.pdf>: para 31.

7 UN Women and Department of Economic and Social Affairs (2025) *Progress on the Sustainable Development Goals: The Gender Snapshot 2025*. New York: UN Women and Department of Economic and Social Affairs. <https://www.unwomen.org/sites/default/files/2025-09/progress-on-the-sustainable-development-goals-the-gender-snapshot-2025-en.pdf>.

8 UN (2024) *Towards Equal Opportunity for Women in the Defence Sector*. New York: UN. [https://www.un.org/ssr/sites/www.un.org/ssr/files/general/dpo\\_women\\_in\\_defence\\_web.pdf](https://www.un.org/ssr/sites/www.un.org/ssr/files/general/dpo_women_in_defence_web.pdf): 35.

9 Valmari, E.G., Nygren, U., Ghazinour, M. and Gilenstam, K. (2023) 'How Police Officers Juggle Work, a Life Partner, and Kids: A Review of the Challenges of Parents in Police Work.' *Frontiers in Psychology* 14. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1178314; Yu, H. H. (2019) 'Work-Life Balance: An Exploratory Analysis of Family-Friendly Policies for Reducing Turnover Intentions Among Women in U.S. Federal Law Enforcement.' *International Journal of Public Administration* 42(4): 345–357. doi: 10.1080/01900692.2018.1463541.

10 NATO (2022) *Gender Analysis Guide*. Brussels: NATO, Office of the Special Representative for Women, Peace and Security. [https://www.ium.pt/files/conteudos/373/2022\\_Gender\\_Analysis\\_Guide\\_NATOWPS.pdf](https://www.ium.pt/files/conteudos/373/2022_Gender_Analysis_Guide_NATOWPS.pdf).

11 Burgess, N. (2013) 'The Motherhood Penalty: How Gender and Parental Status Influence Judgements of Job-Related Competence and Organizational Commitment,' *DigitalCommons@URI*, Seminar Research Paper Series, Paper 32. [http://digitalcommons.uri.edu/lrc\\_paper\\_series/](http://digitalcommons.uri.edu/lrc_paper_series/); Vermeij, L. (October 2020) *Woman First, Soldier Second: Taboos and Stigmas Facing Military Women in UN Peace Operations*. New York: International Peace Institute. <https://www.ipinst.org/2020/10/taboo-and-stigmas-facing-military-women-in-un-peace-operations>; Dunatchik, A. and Özcan, B. (2021) 'Reducing Mommy Penalties with Daddy Quotas,' *Journal of European Social Policy*, 31(2): 175-191. doi:10.1177/0958928720963324.

12 Gordon et al., *Advancing the Meaningful Participation of Women in UN Peace Operations*

13 UN (2023) *United Nations System Mental Health and Well-being Strategy for 2024 and Beyond*. New York: UN. [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/un\\_system\\_mental\\_health\\_and\\_well\\_being\\_strategy\\_for\\_2024.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/un_system_mental_health_and_well_being_strategy_for_2024.pdf); UN CEB (Chief Executives Board for Coordination) (2023) *UN System Mental Health and Well-being for 2024 and Beyond Strategy*, 22 September 2023; CEB/2023/HLCM/30. [https://unsceb.org/sites/default/files/2023-11/CEB.2023.HLCM\\_30%20-%202024%20and%20beyond%20UN%20System%20Workplace%20Mental%20Health%20and%20Well-Being%20Strategy.pdf](https://unsceb.org/sites/default/files/2023-11/CEB.2023.HLCM_30%20-%202024%20and%20beyond%20UN%20System%20Workplace%20Mental%20Health%20and%20Well-Being%20Strategy.pdf).

- 14 Other examples of good practice can be found in the Final Report and Early Outputs: Gordon et al. (2026) *Advancing the Meaningful Participation of Women in UN Peace Operations*; Fosu, R., Gordon, E., Chavan, A., Gayatri, I. H., Townsley, J., Osei-Tutu, J., Lowe, L. and Kennealy, L. J. (2024) 'Policy Brief #2: Best Practices of Care in UN Peace Operations' (English, French, Bahasa Indonesian, Hindi). Monash GPS, 14 October. [https://www.monash.edu/\\_data/assets/pdf\\_file/0004/3798508/Policy-Brief-2-Elsie-Project-Monash-ENGLISH.pdf](https://www.monash.edu/_data/assets/pdf_file/0004/3798508/Policy-Brief-2-Elsie-Project-Monash-ENGLISH.pdf); Fosu, R., Gordon, E., Lowe, L., Gayatri, I. H., Chavan, A. and Kennealy, L. J. (2024) 'Policy Brief #1: Global Practices of Care in Security Institutions' (English, French, Bahasa Indonesian, Hindi). Monash GPS, 14 October. [https://www.monash.edu/\\_data/assets/pdf\\_file/0007/3798466/Policy-Brief-1-Elsie-Project-Monash-ENGLISH.pdf](https://www.monash.edu/_data/assets/pdf_file/0007/3798466/Policy-Brief-1-Elsie-Project-Monash-ENGLISH.pdf).
- 15 MoD (UK) (2023) *Flexible Working and You: A Guide for Serving Personnel*. London: MoD. [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6448f450814c66000c8d0680/Flexible\\_Working\\_and\\_You\\_Apr\\_2023.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6448f450814c66000c8d0680/Flexible_Working_and_You_Apr_2023.pdf).
- 16 Day, N. (December 2024) 'Supporting Infant Feeding in the Armed Forces: The Defence Breastfeeding Network,' *Maternity & Midwifery Forum*. <https://maternityandmidwifery.co.uk/supporting-infant-feeding-in-the-armed-voices-the-defence-breastfeeding-network/>.
- 17 UK Defence Committee (December 2021) *Protecting Those Who Protect Us: Women in the Armed Forces from Recruitment to Civilian Life: Government Response to the Committee's Second Report*, Fourth Special Report of Session 2021-22. London: UK House of Commons, 2 December 2021. [https://committees.parliament.uk/publications/8060/documents/82952/default/?gl=1\\*1iy2xm\\*up\\*MQ..\\*ga\\*MTAwNDY4NTY0Mi4xNzI0MTEyMDcy\\*ga\\_9684J19FT4\\*MTcyNDExNjk2MS4yLjAuMTcyNDExNjk2MS4wLjAuMA](https://committees.parliament.uk/publications/8060/documents/82952/default/?gl=1*1iy2xm*up*MQ..*ga*MTAwNDY4NTY0Mi4xNzI0MTEyMDcy*ga_9684J19FT4*MTcyNDExNjk2MS4yLjAuMTcyNDExNjk2MS4wLjAuMA).
- 18 UK Defence Committee (December 2021) *Protecting Those Who Protect Us*.
- 19 These reports can be found on the HeForShe website: <https://www.heforshe.org>.
- 20 UK Policing (2024) *Gender Equality in UK Policing*. Sixth Annual Report 2024. <https://www.heforshe.org/sites/default/files/2024-12/HeForShe%20Annual%20Report%20-%202024.pdf>.
- 21 Gender Equality in UK Policing: [First Annual Report, 2019](#); [Second Annual Report, 2020](#); [Third Annual Report, 2021](#); [Fourth Annual Report, 2022](#); [Fifth Annual Report 2023](#), [Sixth Annual Report 2024](#), [Seventh Annual Report 2025](#).
- UK Policing (2024) *Gender Equality in UK Policing*. Sixth Annual Report 2024. <https://www.heforshe.org/sites/default/files/2024-12/HeForShe%20Annual%20Report%20-%202024.pdf>.
- College of Policing (2013). *Flexible Working in the Police Services*. [https://assets.college.police.uk/s3fs-public/2021-02/flexible\\_working\\_in\\_the\\_police\\_service.pdf](https://assets.college.police.uk/s3fs-public/2021-02/flexible_working_in_the_police_service.pdf).
- Srivastava, Devyani and Kapoor, Roshni (2023). *Strengthening the role of women in policing: Compendium of Institutional Policies, Programs and Initiatives Across the Globe*. National Law School of India University, Bengaluru and Hanns Seidel Foundation, India.
- 22 EIF (November 2025) 'Peacekeeping and Parenting: How Uruguay's Women in Uniform Balance Duty and Family,' *EIF*, 5 November 2025. <https://elsiefund.org/2025/11/05/peacekeeping-and-parenting-how-uruguays-women-in-uniform-balance-duty-and-family/>; Gbeily, E. (October 2024) '4 Ways Countries are Strengthening Women's Participation in Security Efforts,' *UN Peacekeeping*, 18 October 2024. <https://peacekeeping.un.org/en/4-ways-countries-are-strengthening-womens-participation-security-efforts>.
- 23 EIF (n.d.) *Uruguay Armed Forces*, Elsie Initiative Fund – Project Profiles. <https://elsiefund.org/projects-profiles/uruguay-armed-forces/>; UN (2024) *Towards Equal Opportunity for Women in the Defence Sector*. New York: UN. [https://www.un.org/ssr/sites/www.un.org.ssr/files/general/dpo\\_women\\_in\\_defence\\_web.pdf](https://www.un.org/ssr/sites/www.un.org.ssr/files/general/dpo_women_in_defence_web.pdf): 45.
- 24 Government Women's Network (GWN) (New Zealand) (2022) *Annual Report*. December 2022. <https://gwn.govt.nz/assets/Resources/GWN-documents/GWN-Annual-Report-2022.pdf>.
- 25 ACWAP (2025) 2025 ACWAP Award Recipients. <https://acwap.com.au/news/2025-acwap-award-recipients/>.