

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

Informe final

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

2026

Agradecimientos

Global Affairs Canada financió este proyecto de investigación (2023-26) como parte de la Iniciativa Elsie para las Mujeres en Operaciones de Paz. Estamos muy agradecidos a Global Affairs Canada por su apoyo y por su liderazgo en la promoción de la participación significativa de las mujeres uniformadas en las operaciones de paz de las Naciones Unidas (ONU) a nivel mundial. También estamos muy agradecidos a los cientos de miembros del personal de mantenimiento de la paz y otros miembros del 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 entrevistamos o que participaron en la encuesta mundial, todos los cuales compartieron generosamente su tiempo, reflexionaron sobre sus experiencias y compartieron sus ideas o recomendaciones. También queremos dar las gracias a las muchas otras personas que han apoyado este proyecto, entre otras cosas facilitando el acceso para las visitas sobre el terreno o las entrevistas y difundiendo la encuesta o los primeros resultados del proyecto.*

Los autores de este informe también desean expresar su sincero agradecimiento al equipo ampliado y a los socios que han dedicado tanto tiempo, energía y compromiso a este proyecto desde sus inicios, entre ellos Joana Osei-Tutu, Jane Townsley, la Dra. Irine Gayatri, Liani Kennealy, 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 profundo agradecimiento a quienes revisaron este informe y el conjunto de herramientas asociado, y contribuyeron al proceso de validación, entre ellos Jane Townsley, Liani Kennealy, Joana Osei-Tutu, Tishya Khillare, el CSDR y 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)). También queremos rendir homenaje y expresar nuestro reconocimiento a los miles de personas que han dedicado y arriesgado sus vidas para trabajar en operaciones de paz, y a las muchas más que han sufrido —y siguen sufriendo— los efectos de los conflictos armados.

Dra. Eleanor Gordon (autora principal y directora del proyecto)

Profesora Katrina Lee-Koo

Lauren Lowe

Dr. Richard Fosu

Índice

Glosario	8
Lista de figuras y tablas	9
Resumen	10
Conclusiones principales	10
Resumen de las recomendaciones clave	12
Naciones Unidas	12
Países que aportan contingentes y fuerzas de policía (T/PCC)	13
Fuerzas armadas y policía	13
Personal con responsabilidades familiares	15
Sociedad civil y otras partes interesadas	15
1 Introducción	16
1.1 Estructura del informe	17
1.2 Objetivo del proyecto	18
1.3 Contexto	18
1.4 Diseño del proyecto	18
1.5 Bibliografía	19
1.6 Miembros del equipo	19
2 Metodología	20
2.1 Entrevistas a informantes clave	20
2.2 Encuesta global	24
2.3 Ética de la investigación	28
2.4 Limitaciones	28
3 Estudios de casos	29
3.1 Sede de la ONU	29
3.2 Operaciones de paz de las Naciones Unidas	29
3.2.1 UNMISS	29
3.2.2 MINUSCA	30
3.2.3 MONUSCO	32
3.3 T/PCC	33
3.3.1 Reino Unido (RU)	33
3.3.1.1 Despliegue de mujeres en las operaciones de paz de las Naciones Unidas	34
3.3.1.2 Las mujeres en las Fuerzas Armadas británicas	35
3.3.1.3 Las mujeres en la policía del Reino Unido	35
3.3.2 India	35
3.3.2.1 Despliegue de mujeres en operaciones de paz de la ONU	36
3.3.2.2 Las mujeres en las Fuerzas Armadas de la India	37
3.3.2.3 Las mujeres en el servicio policial de la India	38
3.3.3 Indonesia	38
3.3.3.1 Despliegue de mujeres en operaciones de paz de la ONU	38
3.3.3.2 Las mujeres en las Fuerzas Armadas	39
3.3.3.3 Las mujeres en la Policía Nacional de Indonesia	40

4	Marco normativo	42
4.1	Agenda WPS y participación significativa de las mujeres	42
4.2	Iniciativa Elsie para las mujeres en las operaciones de paz	44
4.3	Acción para el mantenimiento de la paz	44
4.4	Estrategia de paridad de género en el personal uniformado de las Naciones Unidas (2018-2028)	44
4.5	Los objetivos como fuente de motivación y orgullo, pero un panorama incompleto	46
4.6	Controversias sobre los objetivos de género para la participación de las mujeres	48
5	Participación de las mujeres en el mantenimiento de la paz	49
5.1	La naturaleza cambiante del mantenimiento de la paz	49
5.2	Operaciones de paz con perspectiva de género	50
5.3	Normas de género en el mantenimiento de la paz	51
5.4	Participación de las mujeres en las operaciones de paz: beneficios	53
5.5	Participación de las mujeres en las operaciones de paz: obstáculos	55
5.5.1	Barreras culturales y sociales	56
5.5.1.1	Las mujeres no deben ser encargadas del mantenimiento de la paz	56
5.5.2	Barreras organizativas y estructurales	57
5.5.2.1	Nivel profesional o experiencia insuficientes	58
5.5.2.2	Límites de edad que afectan de manera desproporcionada a las mujeres	59
5.5.2.3	Diferentes estándares físicos que pueden perjudicar a las mujeres	59
5.5.2.4	Sesgos inconscientes en los procesos de selección	59
5.5.2.5	Problemas de infraestructura y alojamiento	60
5.5.2.6	Preocupaciones por la seguridad en determinados lugares de misión	60
5.5.2.7	Embarazo y despliegue	60
5.5.2.8	Falta de apoyo organizativo para el cuidado de los hijos	60
6	Responsabilidades de cuidado	61
6.1	Responsabilidades de cuidado de los participantes	61
6.2	La institución como familia	62
6.3	La división de género en las tareas de cuidado: «El cuidado es cosa de mujeres»	63
6.4	Apoyo al cuidado: «La madre se quedaba en casa y cuidaba de los niños. El padre se iba de aventura con el ejército».	65
6.5	El trabajo de cuidados no remunerado como obstáculo para el trabajo remunerado	66
6.6	Cambio normativo y cultural	67
7	Retos	68
7.1	Desafíos normativos de género	68
7.1.1	Prejuicios y estigma	69
7.1.2	La doble carga	70
7.2	Cultura laboral	73
7.2.1	Cultura laboral masculina	73
7.2.2	Disponibilidad ilimitada y estar siempre listo	74
7.2.3	Presentismo	75
7.2.4	Actitudes hacia los cuidadores y sesgo maternal	76
7.2.5	Devaluación del cuidado	79
7.3	Desafíos prácticos	80
7.3.1	Cuidado infantil	80
7.3.2	Otras responsabilidades de cuidado y redes de apoyo	82
7.3.3	Duración del despliegue, notificación e información	83
7.3.4	Lejanía y aislamiento	83
7.3.5	Servicios e instalaciones de la misión	84
7.3.6	Comunicación sobre los despliegues	85
7.3.7	Salud y seguridad en los despliegues	86

7.4	Retos organizativos	87
7.4.1	Acuerdos de trabajo flexibles	87
7.4.2	Políticas de recursos humanos	88
7.4.3	R&R	90
7.4.4	Aplicación de políticas	91
7.4.5	Recursos financieros	91
7.4.6	Liderazgo	92
7.5	Retos personales	93
7.5.1	Equilibrio entre el trabajo y la vida personal	93
7.5.2	Separación familiar	93
7.5.3	Estrés, ansiedad y culpa	94
7.5.4	Repercusión en las familias y relaciones tensas	95
8	Repercusiones	98
8.1	Contratación y retención	98
8.2	Formación	101
8.2.1	Barreras para la formación de los cuidadores	101
8.2.2	Barreras prácticas	101
8.2.3	Barreras institucionales y culturales	102
8.2.4	Repercusiones en la carrera profesional y el género	102
8.2.5	Redes de apoyo y factores atenuantes	103
8.3	Despliegue	104
8.3.1	Impacto de las responsabilidades familiares en los despliegues	105
8.3.2	Barreras para el despliegue	105
8.3.2.1	Desafíos prácticos y logísticos	98
8.3.2.2	Política institucional	106
8.3.2.3	Normas de género y expectativas sociales	107
8.3.3	Factores atenuantes	110
8.3.3.1	Redes de apoyo familiar	111
8.3.3.2	Lugares de destino familiares	112
8.3.3.3	Despliegues más cortos	112
8.3.3.4	Previsibilidad y planificación familiar	113
8.3.4	Variables: contexto, cultura e identidad	113
8.3.5	Repercusiones posteriores	114
8.3.5.1	Infrarepresentación de las mujeres uniformadas en las operaciones de paz de las Naciones Unidas	114
8.3.5.2	Progresión profesional	114
8.3.5.3	Formación e incentivos económicos	115
8.3.6	Impactos emocionales y psicológicos	115
8.4	Progresión profesional y promoción	116
8.4.1	Progresión profesional	116
8.4.2	Género, cuidados y progresión profesional	117
8.4.3	Promoción	118
8.4.4	Marginación	119
8.4.5	Baja por maternidad	120
8.4.6	Sesgo maternal	121
8.4.7	Personal civil, atención y progresión profesional	121
8.5	Elección personal y factores externos	123
8.6	Factores atenuantes: estructuras de apoyo	124
8.7	Repercusiones posteriores	124
8.7.1	Infravaloración de las mujeres y brechas de liderazgo	124
8.7.2	Ausencia de hijos	125
8.7.3	Bienestar y estrés	126

9	Ventajas de desplegar cuidadores en operaciones de paz	127
9.1	Cuidadores en operaciones de paz: «Tener responsabilidades de cuidado no es un obstáculo, sino una ventaja»	127
9.2	Comprender el cuidado y a los cuidadores	127
9.3	Las cualidades desarrolladas por los cuidadores	132
9.3.1	Empatía	132
9.3.2	Madurez	134
9.3.3	Paciencia	134
9.3.4	Inteligencia emocional	135
9.4	Las habilidades y capacidades desarrolladas por los cuidadores	135
9.4.1	Gestión del tiempo, gestión de proyectos y eficiencia	135
9.4.2	Mejor compromiso civil	136
9.4.3	Modelo a seguir	137
9.4.4	Resolución de conflictos	138
9.4.5	Gestión de personas	139
9.4.6	Liderazgo	139
9.4.7	Perspectivas diversas	140
10	Vinculación de la atención organizativa con las responsabilidades de cuidado y el bienestar	142
10.1	Apoyo organizativo para los cuidadores y el bienestar	143
10.2	Repercusiones de la falta de atención al cuidado y al bienestar	144
10.2.1	Mecanismos de afrontamiento negativos	144
10.2.2	Agotamiento y desgaste	145
10.2.3	Protección: autolesiones y suicidio	145
10.2.4	Protección: daño a terceros	145
10.2.5	Rendimiento y resultados operativos	146
11	Deber de diligencia de la organización	147
11.1	Jerarquía de responsabilidades	147
11.2	Las responsabilidades de las Naciones Unidas	148
11.2.1	Responsabilidades hacia el personal con responsabilidades de cuidado	148
11.2.2	Duración del despliegue	148
11.2.3	Formación	149
11.2.4	Internet	149
11.2.5	Descanso y recuperación	150
11.2.6	Personal de las Naciones Unidas con responsabilidades familiares	151
11.3	Las responsabilidades de T/PCC Instituciones del sector de la seguridad	152
11.3.1	Apoyo al personal con responsabilidades familiares	152
11.3.2	Apoyo de T/PCC en los despliegues	156
11.3.3	Antes del despliegue	157
11.3.4	Después de la despliegue	157
11.3.5	Casos prácticos de T/PCC	158
11.3.5.1	Reino Unido	158
11.3.5.1.1	Despliegues en el extranjero	160
11.3.5.2	India	162
11.3.5.3	Indonesia	166
11.3.6	Cambiar la atención hacia el cuidado	168
11.4	Las responsabilidades de los líderes	169
11.5	Las responsabilidades del personal individual	170
11.6	Las responsabilidades de otras partes interesadas	172
11.7	Riesgos, limitaciones y beneficios	173

12	Recomendaciones	175
	12.1 Personas que desean incorporarse a las instituciones del sector de la seguridad	176
	12.2 Personal uniformado	178
	12.3 Personal de mantenimiento de la paz	180
	12.4 ONU	182
	12.5 T/PCC	187
	12.6 Fuerzas armadas	190
	12.7 Sociedad civil y otras partes interesadas	201
13	Buenas prácticas	202
	Buena práctica: Canadá	202
	Buena práctica: Fuerzas Armadas Británicas	203
	Buena práctica: Pasaporte para cuidadores del Reino Unido	204
	Buena práctica: Policía del Reino Unido	204
	Buenas prácticas: Fuerzas Armadas de la India	205
	Buenas prácticas: Policía de Nueva Zelanda	205
	Buenas prácticas: Noruega	206
	Buenas prácticas: Uruguay	206
	Buenas prácticas: Ghana	207
	Buenas prácticas: Indonesia	207
	Buenas prácticas: Buenas prácticas: Pakistán	208
	Buenas prácticas: Asociación y redes de personal	208
	Buenas prácticas: Red de mujeres uniformadas encargadas del mantenimiento de la paz	209
	Buenas prácticas: Asociación Internacional de Mujeres Policías (IAWP)	210
	Buena práctica: India - Asociación para el Bienestar de las Mujeres del Ejército (AWWA)	211
14	Anexo 1: Lista de entrevistas	213

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 mundiales (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	Memorando de entendimiento (Memorandum of Understanding)
PNA	Plan de Acción Nacional
OCSS	Oficina de Coordinación y Servicios Compartidos (ONU)
PDDRC-S	Programa de desarme, desmovilización, reintegración en la comunidad y estabilización (República Democrática del Congo)
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 contingentes y fuerzas de policía
UAF	Fuerzas Armadas del Uruguay
UK	Reino Unido
ONU	Naciones Unidas
UNDPO	Departamento de Operaciones de Paz de las Naciones Unidas
UNDP	Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz de las Naciones Unidas (DPPA)
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

Lista de figuras y tablas

Cuadro 1: Países representados entre las personas entrevistadas	22
Cuadro 2: Sectores representados entre los entrevistados	23
Cuadro 3: Géneros representados entre los entrevistados	23
Cuadro 4: Países en los que	27
Cuadro 5: Contribución del Reino Unido a las misiones de mantenimiento de la paz	34
Tabla 6: Contribución de la India a las misiones de mantenimiento de la paz actuales	36
Tabla 7: Contribución de Indonesia a las misiones actuales de mantenimiento de la paz	38
Cuadro 8: Las tres misiones más grandes en términos de despliegue militar frente a las tres misiones más pequeñas	47
Tabla 9: Reino Unido, India e Indonesia: despliegues militares	48
Figura 1: ¿Trabaja actualmente en el sector de la seguridad (n=251)?	24
Figura 2: (Si ha respondido «sí» a la pregunta sobre si trabaja en el sector de la seguridad) ¿Es usted personal uniformado (n=202)?	25
Figura 3: (Si ha respondido «sí» a trabajar en el sector de la seguridad y ser personal uniformado) ¿En qué sección del sector de la seguridad trabaja (n=180)?	25
Figura 4: ¿Cuántos años lleva trabajando en el sector de la seguridad (n=199)?	25
Figura 5: ¿Qué nivel de antigüedad tiene (siendo 1 un puesto de nivel inicial y 5 un puesto de alta dirección)? (n=199)	26
Figura 6: Género de los encuestados y condición de personal uniformado	26
Figura 7: Mujeres y hombres desplegados (UNMISS)	30
Figura 8: Mujeres y hombres desplegados (MINUSCA)	31
Figura 9: Mujeres y hombres desplegados (MONUSCO)	33
Figura 10: Hombres y mujeres desplegados en operaciones de paz de la ONU (Reino Unido)	35
Figura 11: Hombres y mujeres desplegados en operaciones de paz de la ONU (India)	37
Figura 12: Hombres y mujeres desplegados en operaciones de paz de la ONU (Indonesia)	39
Figura 13: Mujeres desplegadas en operaciones de paz (31 de agosto de 2025) frente a los objetivos de paridad de género	45
Figura 14: Mujeres desplegadas en operaciones de paz de la ONU	46
Figura 15: ¿Ha tenido que abandonar o cambiar su trabajo en el sector debido a sus responsabilidades de cuidado (marque todas las opciones que correspondan) (n=199)?	15

Resumen ejecutivo

Este informe presenta los resultados de la investigación sobre los retos a los que se enfrenta el personal con responsabilidades de cuidado en las organizaciones militares y policiales de los países que aportan contingentes y fuerzas de policía (T/PCC) y en las operaciones de paz de las Naciones Unidas, así como el impacto posterior en la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz de las Naciones Unidas. El proyecto está financiado por Global Affairs Canada como parte de la Iniciativa Elsie para las Mujeres en las Operaciones de Paz.¹ Es el primero de su tipo en identificar las causas y consecuencias de la marginación de las mujeres con responsabilidades de cuidado de las instituciones del sector de la seguridad de los T/PCC y las operaciones de paz de las Naciones Unidas. El objetivo es crear conciencia sobre esta marginación, proponer formas de apoyar mejor al personal con responsabilidades de cuidado y, de ese modo, mejorar la participación significativa de las mujeres, aumentar la eficacia operativa y promover la igualdad de género.

El informe se basa en una investigación realizada entre 2023 y 2025, que incluye entrevistas, una encuesta mundial y una investigación documental. La investigación cuenta con 553 participantes (257 entrevistados y 296 encuestados), que representan a 63 países. Cuando se conoce el género y la función, el 65 % son mujeres (35 % hombres) y el 84 % son personal uniformado (fuerzas armadas y policía). Las entrevistas se realizaron en línea y en siete países: sede de las Naciones Unidas (Nueva York); tres T/PCC: Reino Unido, India e Indonesia; y tres operaciones de paz de las Naciones Unidas: Misión de las Naciones Unidas en la República de Sudán del Sur (UNMISS), Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Centroafricana (MINUSCA) y Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo (MONUSCO).

Principales conclusiones

Existen importantes obstáculos para la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz de las Naciones Unidas y en las fuerzas armadas y las instituciones policiales de los países que aportan contingentes y fuerzas de policía (T/PCC). El principal de estos obstáculos es la naturaleza altamente sexista del trabajo de cuidados no remunerado, ya que las mujeres de todo el mundo dedican una media de 2,5 veces más horas que los hombres a las tareas no remuneradas.²

Si bien las circunstancias y los contextos individuales pueden influir en el grado en que el personal con responsabilidades de cuidado se enfrenta a dificultades, a nivel mundial la mayoría de las mujeres uniformadas con responsabilidades de cuidado, principalmente el cuidado de los hijos, se enfrentan a múltiples dificultades que se refuerzan entre sí

- **Dificultades prácticas**, ya que las responsabilidades de cuidado limitan la flexibilidad, el tiempo y la capacidad de viajar.
- **Desafíos relacionados con la cultura laboral**, asociados con el presentismo, la masculinidad y las expectativas de estar constantemente disponible.
- **Desafíos normativos de género**, relacionados con las suposiciones sobre quién realiza el trabajo de seguridad y cuidado, y el sesgo maternal que cuestiona las capacidades profesionales y el compromiso de las madres.
- **Desafíos organizativos**, incluida la falta de políticas de apoyo, en particular políticas de recursos humanos y liderazgo.
- **Desafíos personales**, como los factores de estrés relacionados con el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal, la separación familiar durante el despliegue, el agotamiento y la culpa, y las relaciones familiares tensas.

Estos retos afectan negativamente a la contratación, la retención, la formación, la progresión profesional y el despliegue de las mujeres con responsabilidades de cuidado en las instituciones del sector de la seguridad de los T/PCC. Esta situación () tiene implicaciones para la participación significativa de las mujeres en las fuerzas armadas y la policía, así como en las operaciones de paz de las Naciones Unidas, especialmente en puestos de liderazgo. También tiene implicaciones para la eficacia organizativa y operativa, ya que afecta a las prácticas y los resultados de las operaciones de paz. Esto se debe a que:

- **Mantiene la infrarrepresentación de las mujeres**, reconociendo la importancia de la participación significativa de las mujeres en los esfuerzos exitosos para mantener, construir y sostener la paz.³
- **Compromete los esfuerzos para promover la igualdad de género** dentro y a través de las operaciones de paz —y la percepción del compromiso organizativo con la igualdad de género y, por lo tanto, la credibilidad de la misión— al reconocer la correlación positiva entre la igualdad de género y las sociedades pacíficas.⁴
- **Reduce la diversidad** de los miembros de las fuerzas de mantenimiento de la paz, lo que repercute negativamente en los esfuerzos por colaborar con diversos grupos y ganarse su confianza, así como por establecer y mantener una paz que tenga en cuenta sus necesidades y responda a ellas.⁵
- **Limita el conjunto de habilidades, capacidades, experiencia y conocimientos** de que disponen las instituciones de seguridad y las operaciones de paz para hacer frente a amenazas cada vez más complejas, y no aprovecha las cualidades y capacidades distintivas y valiosas que pueden surgir al tener responsabilidades de cuidado.⁶
- **Contribuye a la pérdida de talento y al desgaste**, ya que el personal con responsabilidades de cuidado se desvincula o decide no volver a desplegarse.
- **Transmite el mensaje de que las habilidades relacionadas con el cuidado, incluido el cuidado de los demás y el autocuidado, no se valoran** en las instituciones de seguridad ni en las operaciones de paz. Esto puede comprometer el bienestar del personal y contribuir al estrés, el agotamiento y otros posibles problemas de protección, además de generar costes financieros asociados al bajo rendimiento, el desgaste, las bajas por enfermedad y las solicitudes de pensiones por discapacidad.
- **Refleja y mantiene una cultura laboral** que privilegia el presentismo, la disponibilidad y la disponibilidad ilimitada, y el «⁷ o masculino sin ataduras», lo que puede afectar negativamente al bienestar y al comportamiento del personal.
- **Perjudica el bienestar de todo el personal**, ya que las mujeres a menudo tienen que elegir entre la familia y la carrera profesional, o sufren agotamiento y juicios (por ser «malas madres» y «malas trabajadoras»⁸ cuando intentan compaginar ambas cosas. El bienestar de los hombres también se ve afectado cuando se ignoran y no se apoyan sus responsabilidades de cuidado, y el bienestar de todos se ve afectado cuando no se aborda adecuadamente el factor de estrés que supone la separación familiar durante el despliegue. Todo ello conlleva riesgos para las organizaciones y las familias, así como para el personal a título individual.

Resumen de las recomendaciones clave

Muchos miembros del personal uniformado destacan el apoyo que se presta al personal con responsabilidades de cuidado, que ha mejorado en los últimos años. Sin embargo, señalan que es insuficiente e inconsistente entre las misiones y entre los T/PCC. Sin embargo, la mejora del apoyo puede tener un impacto positivo en el bienestar, el rendimiento, la cultura del lugar de trabajo y la protección, así como en la credibilidad y la eficacia de la organización y las operaciones. También puede ayudar a atraer y retener el talento y a reducir los costes financieros asociados al desgaste y las consecuencias de una cultura laboral perjudicial. Además, dada la naturaleza altamente sexista del trabajo de cuidados, puede mejorar la participación significativa de las mujeres, especialmente en puestos de liderazgo y en operaciones de paz. Las recomendaciones se resumen a continuación y se estructuran por partes interesadas, con las recomendaciones completas y su base empírica detalladas en el cuerpo del informe.

Naciones Unidas

- **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 y 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 de las fuerzas de 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 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 al 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 su bienestar y rendimiento.
- **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.
- **Compartir las lecciones aprendidas y las buenas prácticas con los países que aportan contingentes y fuerzas de policía (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.

Países que aportan contingentes y fuerzas de policía (T/PCC)

- **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 los servicios 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 la deserción 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 el reclutamiento:** aumentar la edad límite para el reclutamiento y el despliegue de las 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.

Fuerzas Armadas y Policía

- **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.
- **Revisar y/o reformar la política para que responda al género y a las necesidades del personal con responsabilidades de cuidado, prestando especial atención a las políticas de recursos humanos:** consultar al personal con responsabilidades de cuidado para identificar y abordar los retos clave, garantizar que las políticas respondan al género y contribuyan a crear un entorno seguro y propicio para que las mujeres tengan igualdad de oportunidades para trabajar y avanzar en sus carreras, y aumentar el número de mujeres en los procesos de toma de decisiones y elaboración de políticas.
- **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 (FWA) 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 aceptación y la aplicación discrecional.
- **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 la extracción de leche.

- **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.
- **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.
- **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 e :** 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 con la búsqueda de apoyo en materia de salud mental.⁹
- **Tomar medidas disciplinarias contra la discriminación por motivos de condición parental o género:** cumplir 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.
- **Identificar, abordar y reducir los prejuicios de género y maternos:** 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).
- **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 de trabajo que responda al bienestar y al cuidado.
- **Invertir en el bienestar de los miembros de las fuerzas de mantenimiento de la paz, incluyendo la provisión de condiciones de vida adecuadas en las misiones, medios de comunicación y asistencia para viajar a casa durante los períodos de descanso y recuperación en despliegues prolongados:** proporcionar al personal una cama decente, un buen aseo y servicios básicos; espacios privados y tiempo asignado para llamar a familiares y amigos; apoyo para viajar a casa durante los períodos de descanso y recuperación en despliegues prolongados, reconociendo el impacto del estrés en el personal y en los resultados de la misión.
- **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 de antiguos miembros de las fuerzas de paz con responsabilidades de cuidado para compartir información, conocimientos y experiencias sobre el despliegue, con el fin de 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, permitiéndoles centrarse en sus funciones profesionales.
- **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.
- **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.

Personal con responsabilidades de cuidado

- **Comunicarse regularmente con los familiares:** compartir cualquier esperanza de despliegue u otras oportunidades, mantener una comunicación abierta a través de horarios de trabajo largos e impredecibles para preservar y mejorar las relaciones personales. Para aquellos que están desplegados, programar horarios regulares para llamar 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.
- **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.
- **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 está fuera, incluyendo qué hacer durante una emergencia familiar y organizar el cuidado en su ausencia.
- **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 habilidades como la multitarea, que se pueden desarrollar al tener que gestionar la carga de trabajo y el cuidado. Esto puede ayudar a contrarrestar los prejuicios maternos y replantear las llamadas «habilidades blandas» como habilidades esenciales para el trabajo de seguridad y las operaciones de paz.

Sociedad civil y otras partes interesadas

- **Sensibilizar sobre las barreras al empleo de las mujeres:** los actores de la sociedad civil y otras partes interesadas tienen un papel que desempeñar en la sensibilización sobre las normas de género y de cuidado que restringen el empleo y la participación de las mujeres en el sector de la seguridad.
- **Reconocer el trabajo de cuidados como una responsabilidad compartida,** y no solo como un trabajo de las mujeres: esto debe incluir el reconocimiento y el apoyo a las responsabilidades de cuidados de los hombres. Esto mejorará el bienestar de todos y abordará algunas de las barreras que impiden la participación significativa de las mujeres en el trabajo de seguridad y el mantenimiento de la paz.
- **Adoptar un enfoque sistémico:** debe adoptarse un enfoque sistémico para promover la igualdad de género y la participación de las mujeres en la vida social y económica.

1 Introducción

Este informe presenta las conclusiones 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», financiado por el Gobierno de Canadá (GAC) como parte de la Iniciativa Elsie para las Mujeres en las Operaciones de Paz (2023-2026).

A nivel mundial, las responsabilidades de cuidado siguen estando muy marcadas por el género: las mujeres tienden a realizar la mayor parte de este trabajo y son más propensas a ser las únicas y principales cuidadoras.¹⁰ Esto repercute negativamente en la participación de las mujeres en la fuerza laboral,¹¹ incluido el sector de la seguridad y las operaciones de paz.¹² Es un factor crítico en la continua infrarrepresentación de las mujeres en las operaciones de paz, en particular de las mujeres uniformadas, donde el progreso hacia los objetivos de paridad de género ha sido más difícil.¹³ Esto ocurre a pesar de la creciente conciencia sobre la importancia de la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz,¹⁴ respaldada por la agenda de Mujeres, Paz y Seguridad (WPS) del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas (ONU).

Este proyecto investiga el impacto de las responsabilidades de cuidado en la participación significativa de las mujeres uniformadas en las instituciones del sector de la seguridad de los países que aportan contingentes y fuerzas policiales (T/PCC) y en las operaciones de paz de las Naciones Unidas, poniendo a prueba la hipótesis de que las responsabilidades de cuidado son un factor clave de la marginación de las mujeres. Su objetivo es analizar los factores y las consecuencias de esta marginación, incluidos los impactos en las mujeres, las instituciones del sector de la seguridad y las operaciones y resultados de paz.

Es el primer proyecto de este tipo que identifica las causas y consecuencias de la marginación de las mujeres con responsabilidades de cuidado en las organizaciones militares y policiales de los T/PCC y las operaciones de paz de las Naciones Unidas. El objetivo de este proyecto es proponer formas de reducir esta marginación, mejorando así la participación significativa de las mujeres, aumentando la eficacia operativa y promoviendo la igualdad de género. Como resultado, esperamos que esto beneficie a los beneficiarios de las operaciones de paz, así como a quienes trabajan —o aspiran a trabajar— en ellas.



UNMISS/Gregorio Cunha, 2023

1.1 Estructura del informe

En los primeros capítulos, este informe presenta una breve descripción general de los objetivos del proyecto y el contexto y el marco normativo relevantes para las barreras que impiden la participación significativa de las mujeres uniformadas en las operaciones de paz de las Naciones Unidas debido a sus responsabilidades de cuidado. También se describe el diseño del proyecto, junto con una descripción general del equipo del proyecto, los lugares de estudio de los casos prácticos y la metodología.

En los capítulos siguientes se presentan los resultados de la investigación, comenzando con un breve análisis de la naturaleza cambiante del mantenimiento de la paz y la importancia de la participación de las mujeres. A continuación, se analiza los retos a los que se enfrentan las mujeres con responsabilidades de cuidado en su participación y promoción en las fuerzas armadas y la policía de los T/PCC y su despliegue en las operaciones de paz de las Naciones Unidas, así como el impacto posterior de estos retos en el personal, las instituciones del sector de la seguridad y las operaciones de paz de las Naciones Unidas. En las secciones siguientes se analizan las contribuciones del personal uniformado con responsabilidades de cuidado a las operaciones de paz de las Naciones Unidas, así como los vínculos entre el deber de cuidado de la organización, la atención de la organización a las responsabilidades de cuidado del personal y el bienestar del personal (incluido el autocuidado). A continuación, se analiza el deber de cuidado de la organización, incluido el apoyo que se espera y se proporciona al personal con responsabilidades de cuidado por parte de las Naciones Unidas, los T/PCC y otras partes interesadas. Estas conclusiones sirven de base para las recomendaciones, que se detallan en el último capítulo.

El presente informe se centra en el personal uniformado, salvo que se indique expresamente lo contrario. En los capítulos 8 y 11 hay pequeñas secciones en las que se analiza la participación y el apoyo al personal civil con responsabilidades de cuidado en las operaciones de paz, reconociendo su papel a la hora de influir en un entorno propicio para la participación significativa del personal uniformado.

Responsabilidades de cuidado y trabajo de cuidado no remunerado

Reconociendo que los términos «responsabilidades de cuidado» y «trabajo de cuidado no remunerado» no se utilizan ni se entienden de manera universal, a los efectos del presente informe, las responsabilidades de cuidado se refieren a las actividades esenciales, normalmente no remuneradas, que los cuidadores realizan para otras personas y para sí mismos, en respuesta a una necesidad específica. Estas responsabilidades suelen consistir en el cuidado de los niños y otros miembros de la familia, incluidos los familiares enfermos, discapacitados o ancianos. Las actividades pueden incluir cocinar, realizar las tareas domésticas y proporcionar cuidados físicos y personales a alguien, como ayudarlo a vestirse, bañarse o comer. El término «trabajo de cuidados» —o trabajo de cuidados no remunerado— se utiliza a menudo para referirse a estas actividades y da credibilidad al argumento de que el trabajo de cuidados es un trabajo y no simplemente una «ayuda».

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; Gordon, E. and Kry, S. (2025) Peace, Gender and Care in Cambodia (English and Khmer, Full Report and 2-pager brief), Melbourne and Phnom Penh: Monash GPS and Women Peace Makers. <https://www.monash.edu/arts/global-peace-security/news-and-events/articles/2024/peace,-gender-and-care-in-cambodia>; Monash GPS et al (October 2024) Who Cares in Peacebuilding? Building Sustainable Peace and Advancing Gender Equality through Support for Peacebuilders with Caring Responsibilities. Survey Report. <https://www.monash.edu/arts/global-peace-security/news-and-events/articles/2024/who-cares-in-peacebuilding>.

El presente informe se complementa con otros productos, entre los que se incluyen una serie de artículos de opinión y artículos diseñados para generar debate y concienciar sobre cómo y por qué apoyar al personal uniformado con responsabilidades de cuidado,¹⁵ , así como una serie de productos preliminares.¹⁶ Acompaña al conjunto de herramientas organizativas, que ofrece orientación a las instituciones y organizaciones del sector de la seguridad que participan en el mantenimiento de la paz (principalmente las Naciones Unidas y los T/PCC), y también se resume en el informe resumido.

1.2 Objetivo del proyecto

Esta investigación tiene como objetivo identificar y ayudar a abordar las barreras que impiden la participación, el avance y el despliegue del personal con responsabilidades de cuidado, así como comunicar las lecciones aprendidas y las buenas prácticas. El proyecto pretende concienciar sobre la importancia de apoyar al personal con responsabilidades de cuidado y propone formas de apoyarlo mejor, mejorando así la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz, aumentando la eficacia operativa, promoviendo la igualdad de género y mejorando los resultados de paz para todos.

1.3 Contexto

Este informe se redactó en un contexto de escalada de conflictos, incidentes conflictivos y víctimas mortales¹⁷ , así como de creciente complejidad de los conflictos debido a la intersección de amenazas a la seguridad mundial. También se produce en un momento de creciente preocupación por el futuro del mantenimiento de la paz en medio de crisis financieras y políticas,¹⁸ , y de una reacción global contra los derechos de las mujeres y la agenda WPS.¹⁹ Estos acontecimientos tienen un impacto significativo a la hora de abordar las barreras que impiden la participación significativa de las mujeres uniformadas en las operaciones de paz de las Naciones Unidas. Sin embargo, en medio de estos preocupantes acontecimientos, en los últimos años se han producido avances notables en la participación significativa de las mujeres en las instituciones del sector de la seguridad y las operaciones de paz (aunque lentos y amenazados por acontecimientos muy recientes). También ha aumentado el debate público y el reconocimiento de la importancia del trabajo de cuidados no remunerado para la seguridad y el bienestar de las familias, las comunidades y las sociedades. Esta mayor concienciación se ha visto acelerada por la pandemia de COVID-19 y ha comenzado a cambiar las suposiciones sobre el valor y la naturaleza de género de este trabajo, así como las actitudes que lo consideran una cuestión privada y no pública o política.

1.4 Diseño del proyecto

El proyecto comenzó en 2023, y el trabajo de campo se llevó a cabo en 2024-25 en siete países: sede de las Naciones Unidas (Nueva York), Reino Unido, India, Indonesia, Sudán del Sur (UNMISS), República Centroafricana (CAR, MINUSCA) y República Democrática del Congo (RDC, MONUSCO). Simultáneamente, se realizó una encuesta mundial entre el personal de mantenimiento de la paz, otro personal uniformado y otras partes interesadas, y se llevó a cabo un estudio documental que incluyó un mapeo de las buenas prácticas²⁰ y políticas globales que apoyan al personal uniformado con responsabilidades de cuidado, así como un análisis exhaustivo de la literatura académica y gris pertinente.

1.5 Bibliografía

Existe una abundante literatura académica y gris sobre la importancia, pero también sobre los obstáculos, de la participación significativa de las mujeres en el sector de la seguridad y el mantenimiento de la paz,²¹ y sobre el impacto de las responsabilidades de cuidado en la participación de las mujeres en la fuerza laboral en general.²² Sin embargo, hay pocos estudios sobre el impacto que las responsabilidades de cuidado tienen en la participación significativa de las mujeres en las instituciones del sector de la seguridad y en las operaciones de paz de las Naciones Unidas. El presente informe pretende colmar esta laguna, basándose en esta bibliografía y en investigaciones relacionadas sobre las normas de género en el trabajo de seguridad y mantenimiento de la paz,²³ las normas de género en el trabajo de cuidados y el agotamiento que este provoca,²⁴ el sesgo maternal y la «penalización por maternidad» en el lugar de trabajo,²⁵ la praxis maternal y la ética del cuidado.²⁶ Esta bibliografía se cita a lo largo del presente informe y también se ha publicado en un informe bibliográfico anterior.²⁷

1.6 Miembros del equipo

Monash GPS	Organizaciones asociadas/ de apoyo	Consultores globales (y afiliados a Monash GPS)
<p>Dra. Eleanor Gordon (directora del proyecto), directora de Monash Global Peace and Security (Monash GPS), Universidad de Monash</p> <p>Profesora Katrina Lee- Koo, afiliada a la Universidad Monash, miembro de la junta directiva de GPS, directora de la Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales, Universidad de Queensland</p> <p>Dr. Richard Fosu, Universidad Monash</p> <p>Lauren Lowe, Universidad Monash</p>	<p>National Research and Innovation Agency (BRIN), Indonesia</p> <p>Council for Strategic and Defence Research (CSDR), India</p> <p>Kofi Annan International Peacekeeping Training Centre (KAIPTC)</p> <p>International Association of Women Police (IAWP)</p>	<p>Joana Osei-Tutu, subdirectora del Instituto de Mujeres, Juventud, Paz y Seguridad, KAIPTC</p> <p>Jane Townsley, expresidenta y directora ejecutiva de la IAWP</p> <p>Dra. Irine Gayatri, directora ejecutiva, MOST UNESCO-BRIN, BRIN (consultora de Indonesia)</p> <p>Llani Kennealy, presidenta de Mujeres Veteranas de Australia, consultora internacional</p> <p>Tishya Khillare, miembro del CSDR (consultora de la India)</p> <p>Anushka Chavan (consultora de la India)</p> <p>Jennifer Grover, fundadora y directora de A.C.T. for a Better Day, Ltd.</p>

2 Metodología

Para esta investigación se adoptó un enfoque multimétodo, que incorporó 180 entrevistas (257 entrevistados), una encuesta global con 296 participantes, observaciones de campo y una revisión documental de políticas, estadísticas de personal y literatura académica y gris (sobre cuidados, género, instituciones del sector de la seguridad y mantenimiento de la paz, y sus intersecciones).

Hubo un total de 553 participantes en la investigación (257 entrevistados y 296 encuestados), en representación de 63 países. Cuando se conoce el género y las funciones, el 65 % son mujeres (35 % hombres) y el 84 % son personal uniformado (fuerzas armadas y policía).

Entre los participantes en la investigación (para las entrevistas y la encuesta) se incluyen mujeres y hombres uniformados en activo y jubilados, con y sin responsabilidades de cuidado. El objetivo era determinar los vínculos entre el género, las responsabilidades de cuidado y la participación, investigar la naturaleza de género de las causas y consecuencias de la marginación de las personas con responsabilidades de cuidado, y determinar en qué medida esta marginación afecta especialmente a las mujeres y compromete la participación significativa de las mujeres uniformadas en las operaciones de paz de las Naciones Unidas. Para investigar cómo esta marginación podría verse afectada por la intersección de identidades, los participantes en la investigación incluían personas de diferentes edades, rangos, nacionalidades, razas, etnias y religiones.

Para acceder a los participantes en la investigación, el equipo del proyecto utilizó sus redes profesionales, el sitio web del GPS y las plataformas de redes sociales (LinkedIn y X), organizaciones asociadas (BRIN, CSDR, IAWP, KAIPTC) y organizaciones e individuos (incluidas ONU Mujeres y el Fondo de la Iniciativa Elsie (EIF), UNDPO, Policía de las Naciones Unidas, UNMISS y Defensa del Reino Unido).

2.1 Entrevistas a informantes clave

Se realizaron entrevistas a informantes clave en los siete países y en línea, con personal uniformado (tanto de las fuerzas armadas como de la policía, en activo y retirado, con y sin responsabilidades de cuidado, incluyendo mujeres y hombres). Se realizaron entrevistas a informantes clave con otras partes interesadas clave, en las que participaron personal uniformado fuera de los siete países y civiles (incluidos responsables políticos y otro personal civil de instituciones del sector de la seguridad, la sede de las Naciones Unidas y operaciones de paz, así como representantes de la sociedad civil y representantes de las comunidades donde se llevaban a cabo operaciones de paz).

Se preguntó a los entrevistados si las responsabilidades de cuidado afectaban a sus carreras en las fuerzas armadas y la policía (en términos de progresión profesional, formación y despliegue en operaciones de paz) y cuáles eran los retos a los que se enfrentaba el personal con responsabilidades de cuidado en el sector de la seguridad y las operaciones de paz. También se les preguntó sobre las disposiciones y recomendaciones para apoyar al personal con responsabilidades de cuidado, y el impacto previsto en la participación significativa de las mujeres y el resultado de las operaciones de paz.

Las entrevistas comenzaron en marzo de 2024 y concluyeron en marzo de 2025. Las entrevistas sobre el terreno fueron facilitadas por el CSDR (India), el BRIN (Indonesia) y el KAIPTC (MONUSCO y MINUSCA), con la ayuda de la IAWP, el EIF, la UNDPO, el Ministerio de Defensa del Reino Unido, la UNMISS, la MINUSCA, la MONUSCO y otros, lo que permitió el acceso a mujeres uniformadas en todos los lugares de trabajo y a nivel mundial.

La duración media de las entrevistas fue de una hora. Por razones logísticas, un pequeño número de entrevistas en Indonesia y en las operaciones de paz se realizaron con dos o más personas juntas (similar a un grupo de discusión), que normalmente duraban varias horas. Las entrevistas se realizaron en inglés, francés, bahasa indonesio e hindi, se transcribieron (utilizando Otter.ai y verificadas por los miembros del equipo) y se tradujeron al inglés (utilizando Trint y verificadas posteriormente por traductores). En total, se entrevistó a 257 personas en los siete países y en línea:

- UNMISS 35
- MONUSCO 34
- MINUSCA 37
- Sede de la ONU 35
- Reino Unido 17 (+ 6 ciudadanos británicos entrevistados en la sede de la ONU, la UNMISS y la MONUSCO)
- Indonesia 50 (+ 2 ciudadanos indonesios entrevistados en la sede de la ONU y la MONUSCO)
- India 24 (+ 9 ciudadanos indios entrevistados en la sede de la ONU, la UNMISS y la MONUSCO)
- En línea 25

Dentro de las operaciones de paz de la ONU, la sede de la ONU y en línea, los entrevistados representan a 40 países (Tabla 1).

Tabla1 : Países representados entre los entrevistados

UNMISS		MONUSCO		MINUSCA		En línea		Sede de la ONU	
País	Total	País	Total	País	Total	País	Total	País	Total
India	4	Pakistán	2	Camerún	2	Australia	8	Noruega	1
Liberia	1	Reino Unido	1	Brasil	1	Sudán del Sur	1	Reino Unido	4
Kenia	2	India	2	Nigeria	2	Canadá	1	Francia	1
Canadá	1	Ghana	4	Túnez	1	EE. UU.	1	Japón	2
Australia	3	Suiza	1	Senegal	3	Bosnia y Herzegovina	1	Indonesia	1
Noruega	2	Brasil	1	Serbia	1	Suiza	2	Australia	2
Ruanda	3	Liberia	1	EE. UU.	1	Camboya	3	Suecia	1
Ghana	2	Senegal	2	Portugal	2	Reino Unido	2	Brasil	1
Etiopía	1	Kenia	2	Kenia	1	Alemania	1	Alemania	1
Suecia	2	Canadá	1	Bangladesh	2	Nigeria	1	India	3
Nueva Zelanda	2	Noruega	1	Ruanda	2			Senegal	1
Camboya	2	Nepal	3	Indonesia	1			Túnez	1
Sudán del Sur	2	Zimbabue	1	Níger	2			Liberia	1
Bután	1	Zambia	1	Bután	1			Nigeria	1
Tailandia	2	Sudáfrica	1	Nepal	1				
Reino Unido	1	Tanzania	2	Egipto	1				
		Indonesia	1	Ruanda	1				
				Liberia	1				
				República Centroafricana	1				
Desconocido	4	Desconocido	7	Desconocido	7	Desconocido	4	Desconocido	17
Total de países	40								

La mayoría de los entrevistados son personal uniformado o ex personal uniformado: 156 son militares en servicio activo (MIL) y 41 son policías en servicio activo (POL), 4 son ex militares o ex policías y 56 son civiles (CIVL, incluidos representantes de organizaciones de la sociedad civil, OSC) (Tabla 2).

Tabla2 : Sectores representados entre los entrevistados

	UNMISS	MONUSCO	MINUSCA	En línea	Sede de la ONU	Reino Unido	Indonesia	India	TOTAL
MIL	19	28	21	10	15	16	24	23	156
Antiguo MIL	2			1					3
POL	1	6	8	2	4		20		41
Antiguo POL	1								1
CIVL	10		8	2	16	1	4		41
CSO	2			10			2	1	15
TOTAL	35	34	37	25	35	17	50	24	257

Entre los entrevistados, 147 son mujeres y 110 son hombres (Tabla 3).

Tabla3 : Géneros representados entre los entrevistados

	UNMISS	MONUSCO	MINUSCA	En línea	Sede de la ONU	Reino Unido	Indonesia	India
Mujer	16	17	14	20	25	5	45	5
Hombre	19	17	23	5	10	12	5	19

De las personas que entrevistamos y que revelaron sus responsabilidades de cuidado, el 85 % afirma tener responsabilidades de cuidado (97 lo afirman, frente a 17 que afirman no tenerlas).

2.2 Encuesta global

Entre abril de 2024 y el 31 de enero de 2025 se llevó a cabo una encuesta global en línea con personal uniformado (con y sin responsabilidades de cuidado, tanto mujeres como hombres) y partes interesadas clave a través de Qualtrics. Se difundió a través de las redes profesionales del equipo de investigación, así como por la UNDPO a las fuerzas de mantenimiento de la paz de todo el mundo, la IAWP a las mujeres policías de todo el mundo y la UN EIF, la KAIPTC, la WICID y la Monash GPS a sus partes interesadas.

La encuesta se distribuyó en inglés, francés, bahasa indonesio, hindi, árabe y español. Las respuestas se tradujeron al inglés antes de su análisis.

Se invitó a las personas encuestadas a completar la encuesta si trabajaban, habían trabajado o deseaban trabajar en instituciones del sector de la seguridad de los países en transición o en conflicto o en operaciones de paz de las Naciones Unidas y tenían experiencia u opiniones sobre las responsabilidades de cuidado mientras trabajaban en dichas instituciones u operaciones. Se les preguntó sobre la forma en que su carrera podría haberse visto afectada por tener responsabilidades de cuidado, y el impacto que creen que esto podría tener en las instituciones del sector de la seguridad e es de T/PCC y en las operaciones de paz de las Naciones Unidas. También se les pidió que compartieran ejemplos de buenas prácticas y recomendaciones. La encuesta incluía 63 preguntas, entre ellas 30 preguntas abiertas o preguntas que invitaban a dar respuestas detalladas (no todas las preguntas estaban disponibles para todos los encuestados).

Entre los encuestados, el 81 % trabaja en el sector de la seguridad y el 19 % no (Figura 1). De los que no trabajan en el sector de la seguridad, el 38 % ha trabajado anteriormente y el 82 % trabaja actualmente con personal del sector de la seguridad. Entre los encuestados que trabajan en el sector de la seguridad, el 90 % es personal uniformado y el 10 % no lo es, de los cuales el 1 % lo fue anteriormente (Figura 2). Los encuestados que son personal uniformado se componen de un 48 % de policías, un 38 % de fuerzas armadas y el resto desempeña funciones de gestión o supervisión (por ejemplo, en un ministerio o una comisión parlamentaria), en organizaciones internacionales y en otras partes del sector (principalmente en prisiones) (Figura 3).

Figura1 : ¿Trabaja actualmente en el sector de la seguridad? (n=251)

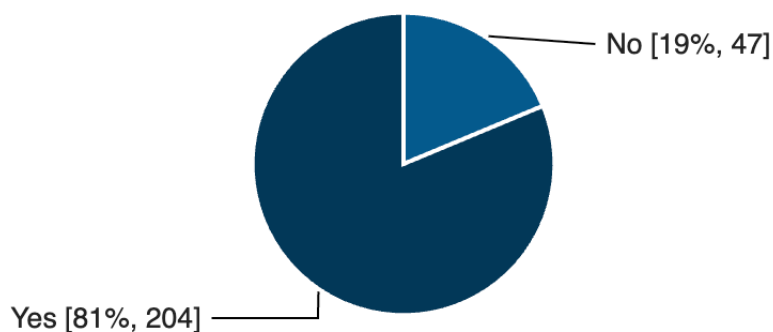


Figura2 : (Si ha respondido «sí» a la pregunta sobre si trabaja en el sector de la seguridad) ¿Es usted personal uniformado? (n=202)

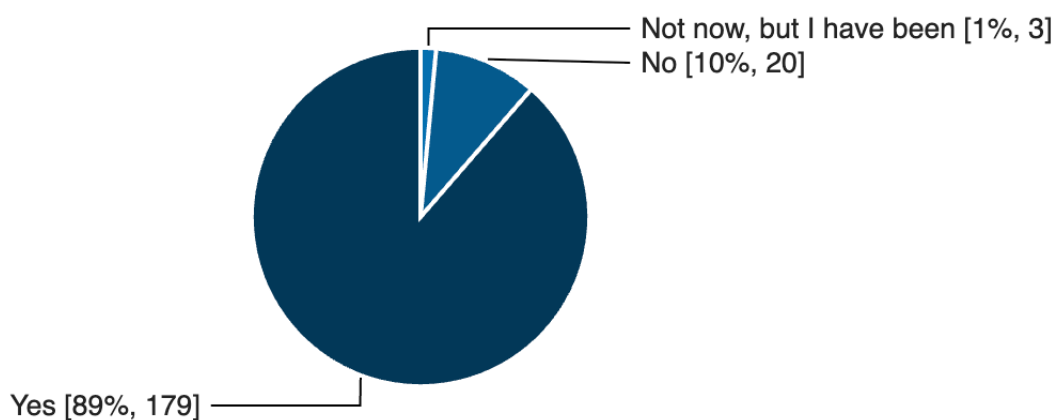
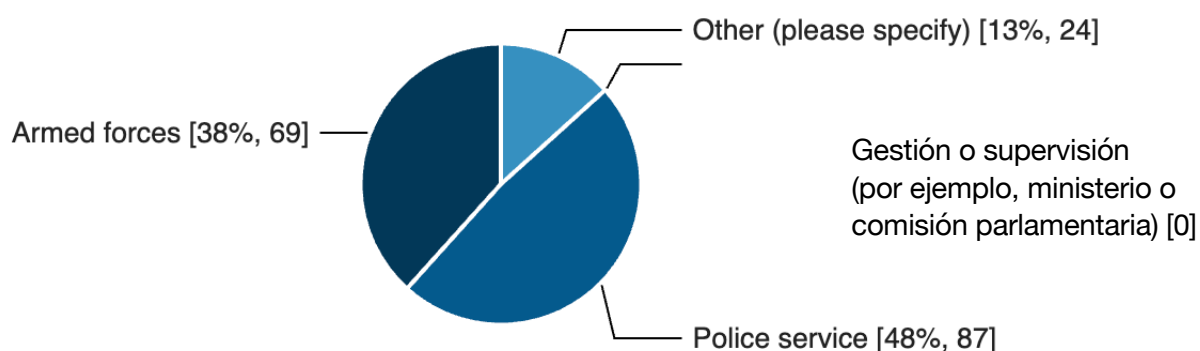


Figura3 : (Si ha respondido «sí» a trabajar en el sector de la seguridad y ser personal uniformado) ¿En qué sección del sector de la seguridad trabaja? (n=180)



De los que trabajan en el sector de la seguridad, el 36 % lleva más de 20 años trabajando en el sector, el 43 % entre 10 y 20 años, el 12 % entre 5 y 10 años y el 9 % hasta 5 años (Figura 4). En términos de antigüedad, el 84 % ocupa puestos de dirección media o alta (Figura 5).

Figura 4: ¿Cuántos años lleva trabajando en el sector de la seguridad (n=199)?

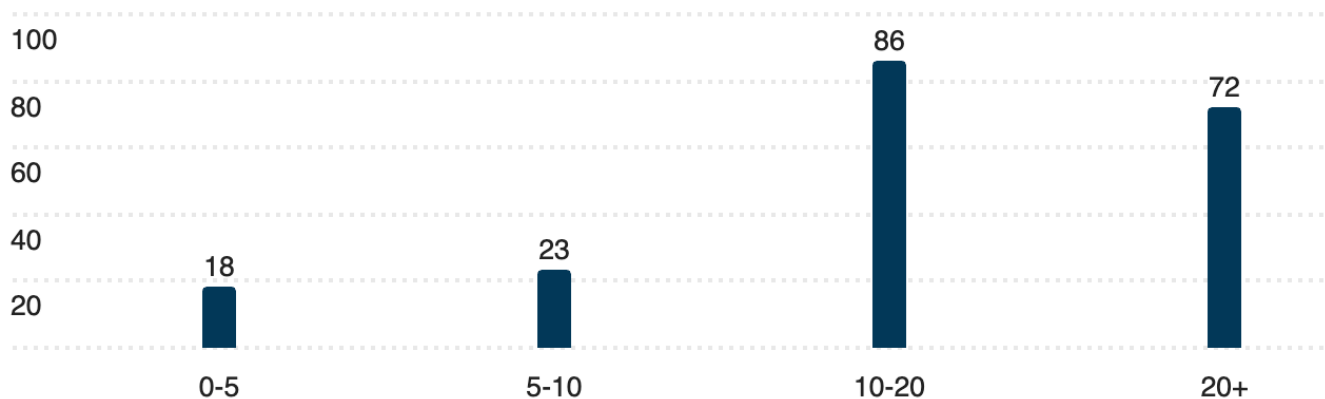
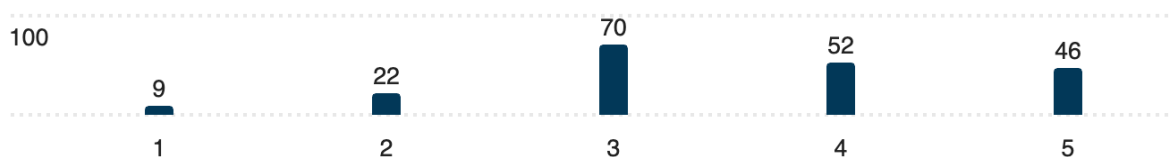
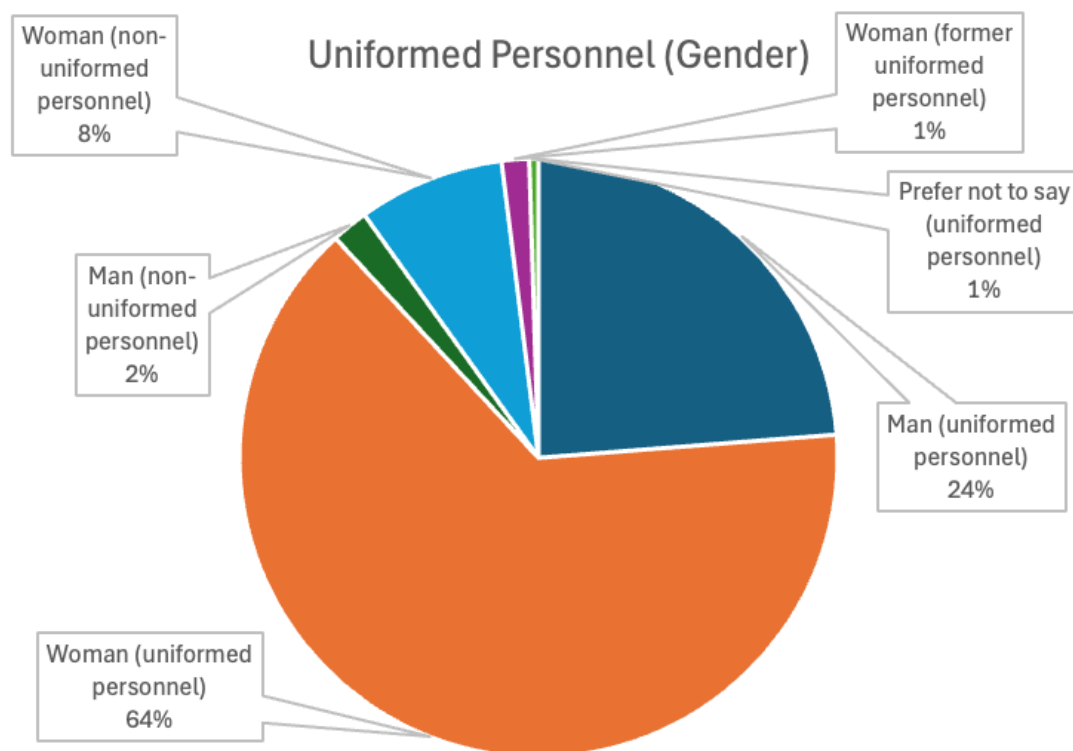


Figura5 : ¿Qué nivel de antigüedad tiene (siendo 1 un puesto de nivel inicial y 5 un puesto directivo)? (n=199)



De los 296 encuestados, 184 son mujeres, 66 son hombres, 2 prefieren no decirlo y 44 no respondieron (ninguno dijo ser no binario o transgénero): en la Figura 6 se muestra el desglose por género del personal uniformado. Entre el personal uniformado, el 73 % son mujeres (el 27 % son hombres), de las cuales el 41 % pertenecen a las fuerzas armadas y el 50 % a la policía. El 76 % de los encuestados tienen responsabilidades de cuidado.

Figura6 : Género de los encuestados y condición de personal uniformado



Alrededor de dos tercios (67 %) de los encuestados (160 de los 238 que respondieron a esta pregunta) han sido desplegados en una operación de paz de las Naciones Unidas durante su carrera. De los que han sido desplegados en una operación de paz, el 47 % (75 personas) lo han sido una vez, el 43 % (68 personas) dos o tres veces y el 9 % (15 personas) cuatro o más veces.

Los encuestados procedían de 71 países diferentes, con la mayor proporción en la República Centroafricana (n=50), la República Democrática del Congo (n=13) y Sudán del Sur (n=16), seguidos de cerca por los Estados Unidos de América, Nigeria, la República del Congo, Australia, Canadá, Ghana, la República Unida de Tanzania, Indonesia, Filipinas y Nepal (Tabla 4).

Tabla4 : Países de origen de los encuestados (n=257)

Antigua y Barbuda	1	Alemania	1	Malawi	1	Sierra Leona	3
Australia	7	Ghana	6	Malí	1	Corea del Sur	2
Austria	1	Guatemala	2	México	1	Sudán del Sur	16
Bangladesh	4	Guinea	2	Mongolia	1	España	2
Bolivia	1	Guyana	1	Nepal	5	Sudán	5
Bosnia y Herzegovina	1	Haití	3	Países Bajos	2	Suecia	1
Brasil	2	India	3	Nueva Zelanda	1	Timor Oriental	1
Burkina Faso	2	Indonesia	7	Níger	1	Trinidad y Tobago	2
Canadá	7	Irak	1	Nigeria	9	Túnez	2
República Centrafricana (RCA)	50	Irlanda	1	Noruega	1	Turquía	1
Chad	1	Italia	1	Pakistán	2	Uganda	3
República del Congo...	9	Jordania	2	Palestina	2	Emiratos Árabes Unidos	1
Costa de Marfil	1	Kenia	2	Papúa Nueva Guinea	4	Reino Unido	2
República Checa	2	Kosovo	1	Perú	4	República Unida de Tanzania	6
República Democrática del Congo	16	Kuwait	1	Filipinas	6	Estados Unidos	11
Ecuador	3	Líbano	1	Ruanda	3	Zambia	1
Egipto	1	Lesoto	1	Senegal	3	Zimbabue	1
Fiji	1	Madagascar	3	Serbia	1		

Total de países: 71

2.3 Ética de la investigación

Esta investigación obtuvo la aprobación del Comité de Ética en Investigación con Seres Humanos de la Universidad Monash (ID del proyecto: 41168, diciembre de 2023). En noviembre de 2023, el Comité de Ética en Estudios Sociales y Humanidades (NRIA de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (BRIN)) también concedió la aprobación ética para la investigación en Indonesia. De acuerdo con la ética de la investigación, todos los datos fueron desidentificados antes de su análisis, y los participantes en la investigación aparecen de forma anónima en este informe.

2.4 Limitaciones

Por razones éticas y de protocolo, obtuvimos las aprobaciones de las Naciones Unidas y los T/PCC antes de entrevistar al personal uniformado, incluidos los miembros de las fuerzas de mantenimiento de la paz, con una investigación dirigida en Indonesia por BRIN y realizada en la India por CSDR. Por razones de protocolo, en la India se realizaron entrevistas a personal uniformado jubilado. Esto puede haber sesgado ligeramente los resultados y no haber captado el alcance de los retos a los que se enfrenta el personal uniformado con responsabilidades de cuidado. Sin embargo, esta limitación se abordó en parte mediante la encuesta y las entrevistas en línea, que llegaron a un abanico más amplio de personal uniformado en activo y retirado, así como a otras partes interesadas.

Para abordar las limitaciones que pueden surgir debido a la posición, el equipo de investigación incluyó tanto a mujeres como a hombres y diversos orígenes culturales, incluidas mujeres uniformadas jubiladas (policía y fuerzas armadas) y nacionales de cada uno de los T/PCC, además de personas con experiencia directa y redes en la sede de las Naciones Unidas y sus operaciones de paz. La UNDPO, la KAIPTC, la BRIN, la CSDR, el Ministerio de Defensa del Reino Unido, la EIF y la IAWP también desempeñaron un papel fundamental a la hora de facilitar el acceso y generar confianza entre los participantes en la investigación.

3 Estudios de casos

ONU		Países que aportan contingentes y fuerzas de policía (T/PCC)
Sede de las Naciones Unidas	Operaciones de paz de las Naciones Unidas	
	Misión de las Naciones Unidas en la República de Sudán del Sur (UNMISS)	Reino Unido
	Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Centroafricana (MINUSCA)	India
	Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo (MONUSCO)	Indonesia

3.1 Sede de las Naciones Unidas

La sede de las Naciones Unidas suele establecer las políticas y las directrices normativas para las operaciones de paz de las Naciones Unidas, desempeña un papel fundamental en el liderazgo y la influencia sobre las políticas y prácticas de los T/PCC que participan en el mantenimiento de la paz, e impulsa los esfuerzos para promover la participación significativa de las mujeres en la búsqueda de la paz, entre otras cosas mediante su Estrategia de Paridad de Género para el Personal Uniformado (2018-2028).

3.2 Operaciones de paz de las Naciones Unidas

Las tres operaciones de paz de las Naciones Unidas (MINUSCA, MONUSCO y UNMISS) se encuentran entre las mayores operaciones de paz de las Naciones Unidas. Son las únicas operaciones de paz en las que prestan servicio más de 10 000 efectivos de mantenimiento de la paz y en las que se despliega el mayor número de mujeres.²⁸ Permiten recopilar los retos, las oportunidades y las lecciones aprendidas en diferentes operaciones de paz.

3.2.1 UNMISS

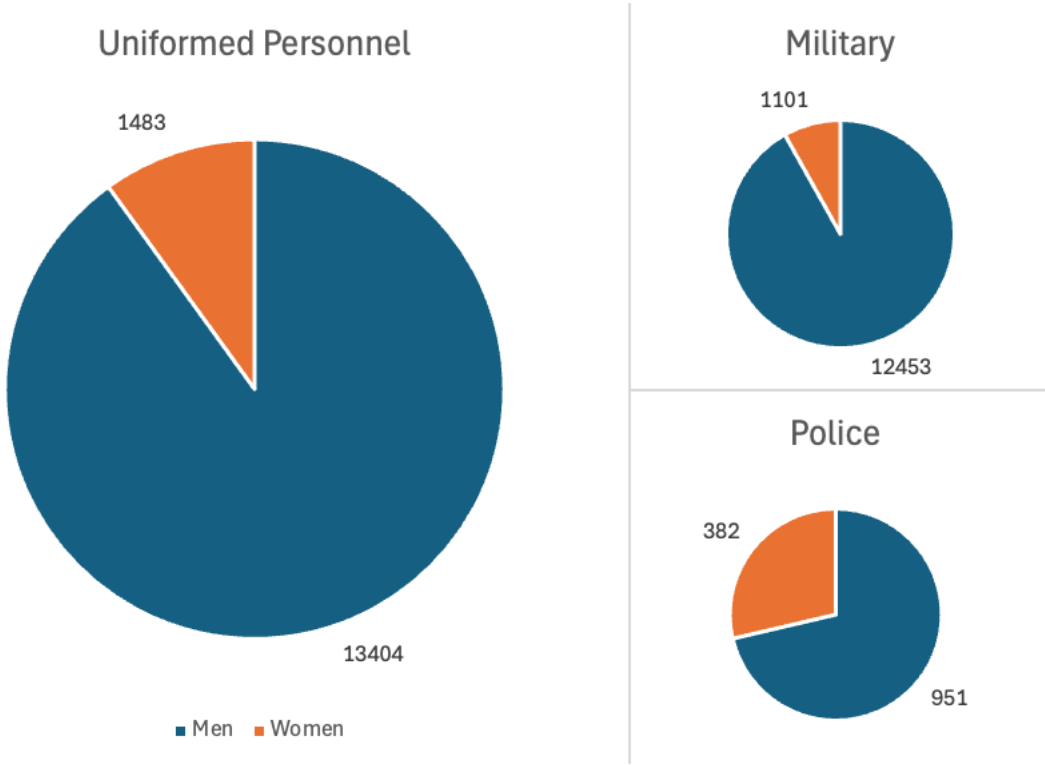
El 9 de julio de 2011, la República de Sudán del Sur se convirtió en el país más joven del mundo. El nacimiento de Sudán del Sur se produjo tras un proceso de paz de seis años, que comenzó con la firma del Acuerdo General de Paz (CPA) el 9 de enero de 2005 entre el Gobierno de Sudán y el Movimiento Popular de Liberación de Sudán (SPLM). El CPA fue la culminación de una lucha de 64 años por la secesión del sur de Sudán del norte/gran Sudán a través de dos guerras civiles (1955-1972 y 1983-2005).²⁹

El CPA exigía la celebración de un referéndum para determinar el estatus del sur de Sudán. El referéndum se celebró en enero de 2011 y el 98,83 % de los participantes votaron a favor de la independencia de Sudán del Sur. Poco después de este referéndum, el Consejo de Seguridad estableció la Misión de las Naciones Unidas en la República de Sudán del Sur (UNMISS), inicialmente por un período de un año a partir del 9 de julio de 2011, en virtud de la Resolución 1996 del Consejo de Seguridad (2011). Desde entonces, el mandato se ha renovado de forma sistemática, la última vez en virtud de la resolución 2779 (2025), que lo prorroga hasta el 30 de abril de 2026. El período intermedio se caracterizó por la guerra civil y varias violaciones de los acuerdos de alto el fuego, hasta la firma del Acuerdo Revitalizado para la Resolución del Conflicto en la República de Sudán del Sur (R-ARCSS) el 12 de septiembre de 2018. Sin embargo, a esto le siguieron violencia intercomunitaria, insurgencia armada y amenazas de extensión del conflicto al vecino Sudán.³⁰

En virtud de la Resolución 2779 (2025), la UNMISS tiene el mandato de «promover una visión estratégica plurianual para evitar el retorno a la guerra civil y la escalada de la violencia en Sudán del Sur, permitir la autosuficiencia de Sudán del Sur y abordar las deficiencias críticas para construir una paz duradera a nivel local y nacional, apoyar una gobernanza inclusiva y responsable, y prestar apoyo... a la celebración de elecciones libres, justas y pacíficas, de conformidad con el Acuerdo Revitalizado» (párrafo 2). La resolución 2779 se refiere explícitamente al mandato de la UNMISS, que incluye la protección de las mujeres y su «participación plena, igualitaria, significativa y segura, y su compromiso efectivo [...] en el proceso de paz» (párrafo 3).

A 30 de noviembre de 2025, las mujeres representan el 9,96 % del personal uniformado (1483 de un total de 14 887): el 8,12 % del personal militar desplegado (1101 de 13 557) y el 28,66 % del personal policial (382 de 1333) (figura 7).³¹

Figura7 : Mujeres y hombres desplegados (UNMISS)



3.2.2 MINUSCA

La República Centroafricana ha sufrido conflictos internos desde su independencia en 1960, pero los altos niveles de violencia que estallaron a finales de 2012 han mantenido al país en un estado de inestabilidad. La Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Centroafricana (MINUSCA) se estableció en virtud de la resolución 2149 (2014) del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, que subsumió la Oficina Integrada de las Naciones Unidas para la Consolidación de la Paz en la República Centroafricana (BINUCA) y transfirió la autoridad de la Misión Internacional de Apoyo a la República Centroafricana (MISCA), dirigida por la Unión Africana (UA). El conflicto violó el Acuerdo de Libreville y condujo al establecimiento de la BINUCA para apoyar la reconstrucción de las instituciones estatales y prestar ayuda humanitaria a la población que se enfrentaba a la violencia, el desplazamiento y la hambruna.

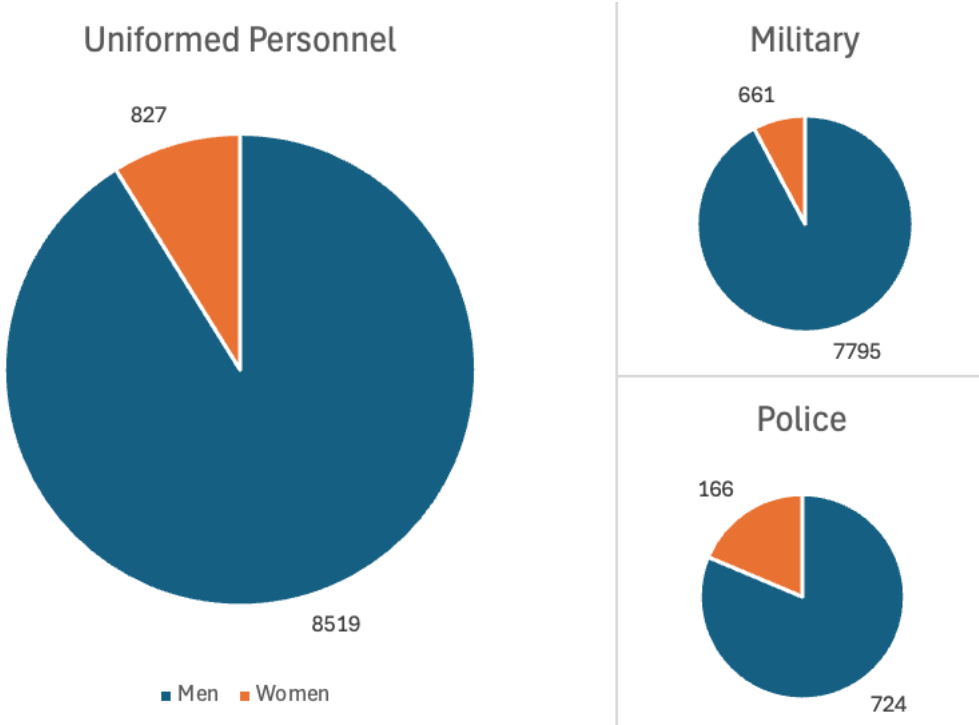
La MINUSCA se creó en un contexto de deterioro de la seguridad caracterizado por el conflicto armado y los altos niveles de violaciones de los derechos humanos, una emergencia humanitaria cada vez más grave y una crisis política prolongada que la MISCA no estaba preparada para abordar.³² El país sigue marcado por la inestabilidad política, con recientes problemas relacionados con la controversia sobre los límites de los mandatos presidenciales. También continúan los enfrentamientos violentos entre grupos combatientes, pastores trashumantes y grupos de autodefensa nacionales y locales, que causan la muerte y el desplazamiento de civiles.³³

La resolución 2759 (2024) del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas renovó el mandato de la MINUSCA hasta el 15 de noviembre de 2025, con tareas prioritarias que incluyen la protección de los civiles, el apoyo a la extensión de la autoridad del Estado, el despliegue de fuerzas de seguridad y la preservación de la integridad territorial. La MINUSCA apoya la aplicación del alto el fuego y el Acuerdo Político para la Paz y la Reconciliación E (APPR), facilitando también la prestación inmediata, plena, segura y sin trabas de la asistencia humanitaria.

La resolución 2759 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas hizo hincapié en que una solución sostenible a la crisis en la República Centroafricana debe ser inclusiva e involucrar tanto a mujeres como a hombres de diversos orígenes, y que la aplicación del APPR, las futuras elecciones, los procesos de justicia transicional, el DDDR (desarme, desmovilización, reintegración y repatriación) y la reforma del sector de la seguridad (SSR) deben incluir la participación plena, equitativa, significativa y segura de las mujeres. También solicitó a los T/PCC que aplicaran las disposiciones pertinentes de la resolución, así como todas las demás resoluciones pertinentes, «sobre la reducción de los obstáculos y el aumento de la participación de las mujeres en todos los niveles y en todos los puestos del mantenimiento de la paz, entre otras cosas garantizando entornos de trabajo seguros, propicios y sensibles al género para las mujeres en las operaciones de mantenimiento de la paz» (párr. 54).

A 30 de noviembre de 2025, las mujeres representan el 10,73 % del personal uniformado (1 656 de un total de 15 438): el 9,55 % del personal militar desplegado (1 244 de 13 031) y el 17,12 % del personal policial (412 de 2 407) (Figura 8).³⁴

Figura8 : Mujeres y hombres desplegados (MINUSCA)



3.2.3 MONUSCO

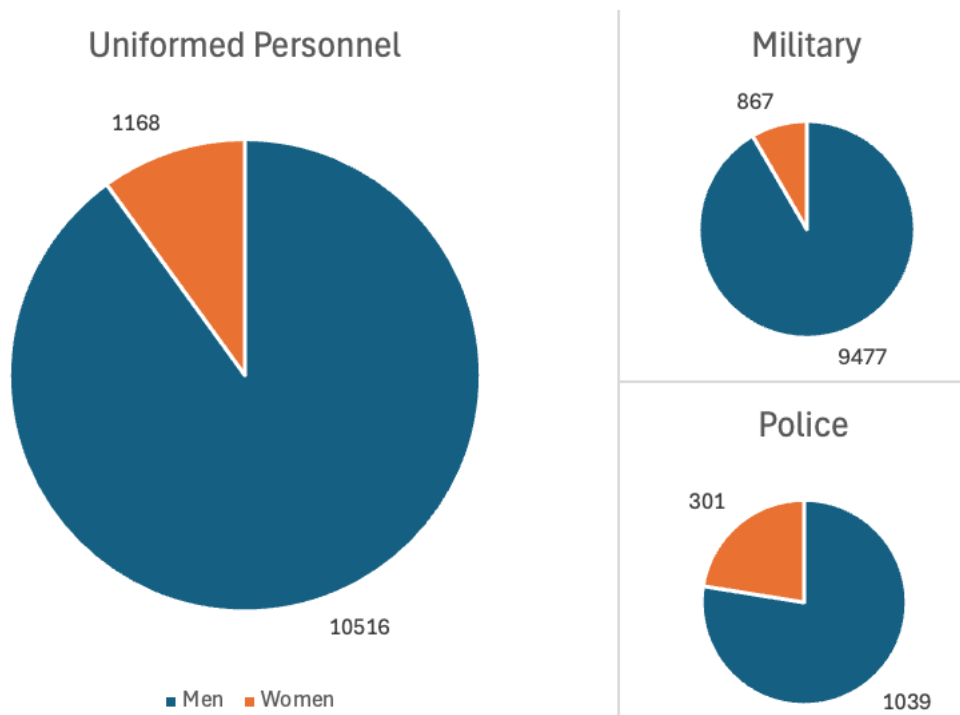
La Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo (MONUSCO) fue establecida por la resolución 1925 (2010) del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, sucediendo a la Misión de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo (RDC) (MONUC), que fue establecida por la resolución 1279 (1999) del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas. La creación de la MONUC se produjo tras una serie de rebeliones en la RDC tras el genocidio de 1994 en la vecina Ruanda (las dos guerras del Congo, 1996-1997 y 1998-2002). Su mandato inicial consistía en observar el alto el fuego y la retirada de las fuerzas, y mantener el enlace con todas las partes del Acuerdo de Alto el Fuego de Lusaka (julio de 1999) entre la RDC y cinco Estados de la región (Angola, Namibia, Ruanda, Uganda y Zimbabue). Al Acuerdo de Lusaka le siguió el Acuerdo de Pretoria (2002) entre la RDC y Ruanda, que puso fin oficialmente a la segunda guerra del Congo y cuyo objetivo era facilitar la retirada de las fuerzas ruandesas de la RDC y el desmantelamiento de las ex-FAR (Fuerzas Armadas Ruandesas) y los grupos armados Interahamwe.

Desde la firma del Acuerdo de Pretoria, la RDC sigue sufriendo actos de violencia, muchos de los cuales han sido perpetrados por el Movimiento 23 de Marzo (M23), dominado por los tutsis y respaldado por Ruanda. La ONU estableció la MONUSCO en 2010, reconociendo la «nueva fase de la transición [de la RDC] hacia la consolidación de la paz»³⁵ y pasando así a una misión de estabilización. La MONUSCO tiene el mandato de «utilizar los medios necesarios para proteger a los civiles, al personal humanitario y a los defensores de los derechos humanos que se encuentren bajo amenaza inminente de violencia física, y apoyar al Gobierno de la RDC en sus esfuerzos de estabilización y consolidación de la paz».³⁶ Sin embargo, el resurgimiento de la violencia del M23 en 2021 ha provocado desde entonces altos niveles de violencia sexual contra la población civil, asesinatos y desplazamientos, cometidos tanto por grupos rebeldes como por soldados congoleños. El conflicto se intensificó a principios de 2025, cuando las fuerzas del M23 tomaron Goma, una ciudad situada en la provincia oriental de Kivu del Norte, en la RDC.³⁷

En 2023, el Consejo de Seguridad recibió una solicitud formal de la República Democrática del Congo para acelerar la retirada de la MONUSCO a partir de finales de 2023, comenzando por Kivu del Sur, donde la MONUSCO puso fin a su misión en junio de 2024.³⁸ La MONUSCO mantiene su presencia en otros lugares y su mandato se prorrogó por un año más el 20 de diciembre de 2024 en virtud de la resolución 2765 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, cuyas prioridades son «i) contribuir a la protección de los civiles en su zona de despliegue y ii) apoyar la estabilización y el fortalecimiento de las instituciones estatales en la República Democrática del Congo y las reformas clave en materia de gobernanza y seguridad» (párrafo 33). La resolución reafirmó «el importante papel que desempeñan las mujeres y los jóvenes en la prevención, la gestión y la resolución de conflictos, así como en los procesos de consolidación de la paz y electorales, y subrayó la importancia de su participación plena, equitativa, significativa y segura en todos los esfuerzos para el mantenimiento y la promoción de la paz y la seguridad en la República Democrática del Congo, incluidos los procesos regionales» (preámbulo). También subraya la necesidad de involucrar a las mujeres en la creación de un entorno protector, prestar especial atención a las mujeres (y los niños) en el Programa de Desarme, Desmovilización, Reintegración Comunitaria y Estabilización (PDDRC-S) y garantizar la participación plena, equitativa, significativa y segura de las mujeres en las instituciones de seguridad y justicia a través de la RSS.

A 30 de noviembre de 2025, las mujeres representan el 8,85 % del personal uniformado (827 de un total de 9346): el 7,82 % del personal militar desplegado (661 de 8456) y el 18,65 % del personal policial (166 de 890) (Figura 9).³⁹

Figura9 : Mujeres y hombres desplegados (MONUSCO)



3.3 T/PCC

Las tres T/PCC tienen valiosas lecciones que compartir —y en las que basarse— sobre cómo facilitar la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz y cómo apoyar al personal uniformado con responsabilidades familiares.

En todos nuestros países, a 31 de agosto de 2025, la proporción de mujeres uniformadas desplegadas en la UNMISS, la MONUSCO y la MINUSCA es de alrededor del 10,44 %. El panorama varía entre los T/PCC del estudio de caso, y los porcentajes no reflejan la disparidad en el número de mujeres desplegadas entre los T/PCC.

3.3.1 El Reino Unido (RU)

El Reino Unido es un actor clave en el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas en tres áreas principales: en el Consejo de Seguridad, proporcionando financiación y contribuyendo con personal y formación.⁴⁰ Contribuyó con un 5,36 % al presupuesto de las Naciones Unidas para misiones de mantenimiento de la paz durante el período 2024-2025, lo que lo convierte en el ^{quinto} mayor contribuyente al presupuesto.⁴¹ El Reino Unido también es un importante contribuyente de personal a las operaciones de paz de la ONU. Actualmente tiene desplegados 224 efectivos uniformados en cuatro operaciones de paz de la ONU, la mayoría de ellos en la UNFICYP (cuadro 5).⁴²

Tabla5 : Contribución del Reino Unido a las misiones de mantenimiento de la paz actuales a 30 de noviembre de 2025

Misión	Tropas	Unidades de policía constituidas	Oficiales de Estado Mayor	Expertos en misión	Policías individuales	Total
MONUSCO	0	0	3	0	0	3
UNFICYP	214	0	11	0	0	225
UNMISS	0	0	4	0	0	4
FPNUL	0	0	2	0	0	2
Total	214	0	20	0	0	224

El Reino Unido es también un socio clave y contribuyente a iniciativas mundiales fundamentales destinadas a la participación significativa de las mujeres en el sector de la paz y la seguridad. Entre ellas se incluyen la iniciativa Senior Women Talent Pipeline⁴³ y el Fondo Elsie Initiative, del que es copresidente en 2025 y segundo mayor donante después de Canadá,⁴⁴ , con una contribución de más de 9,37 millones de dólares estadounidenses hasta agosto de 2025, y con el compromiso de aportar más fondos en la cumbre ministerial de las Naciones Unidas sobre el mantenimiento de la paz de 2025.⁴⁵

El mantenimiento de la paz fue el ^{segundo} resultado estratégico del Plan de Acción Nacional (PAN) del Reino Unido sobre las mujeres, la paz y la seguridad 2018-2022, en el que el Reino Unido expresó su compromiso de garantizar «la aplicación sistemática de una perspectiva de género en el establecimiento y la aplicación de las normas y mandatos internacionales para las operaciones de paz».⁴⁶ Esto se llevaría a cabo mediante:

- El apoyo al establecimiento y la aplicación de mandatos sensibles al género para las operaciones de paz de las Naciones Unidas.
- El aumento de la representación de las mujeres en las operaciones de paz de las Naciones Unidas.
- La lucha contra las conductas sexuales inapropiadas del personal de las operaciones de paz de las Naciones Unidas y el apoyo a las sobrevivientes para que se recuperen y busquen justicia.

Esto se reitera en el posterior PNA 2023-2027 como una forma importante de aumentar la sensibilidad de género de las instituciones de seguridad y justicia. En el PNA 2023-2027, el Reino Unido expresa su compromiso de: «Renovar nuestro enfoque con los socios para fortalecer la WPS en todas las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas, incluso a través de la Iniciativa de Acción para el Mantenimiento de la Paz del Secretario General de las Naciones Unidas y abogando por la inclusión de asesores de género en las misiones de mantenimiento de la paz».⁴⁷

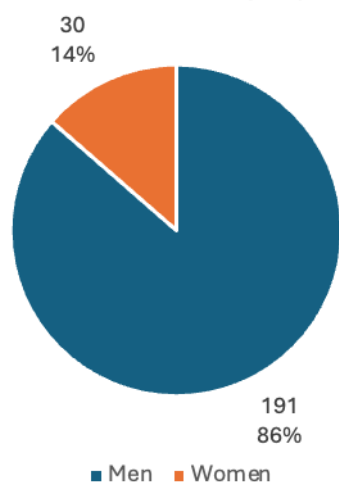
El Reino Unido también ha estado a la vanguardia de las innovaciones para apoyar al personal uniformado con responsabilidades familiares, incluida la Royal Air Force británica, que recibió el premio a las mejores prácticas «Best for Mothers» (Lo mejor para las madres) de 2020, otorgado por la organización benéfica británica *Working Families*, por apoyar prácticas laborales flexibles, entre otras iniciativas.

3.3.1.1 Despliegue de mujeres en las operaciones de paz de las Naciones Unidas

De los 221 miembros del personal uniformado que el Reino Unido ha desplegado en operaciones de paz de las Naciones Unidas (Figura 10), 30 son mujeres (a 30 de noviembre de 2025), lo que constituye el 13,57 %. Entre las mujeres desplegadas, solo hay 28 soldados y 2 oficiales de Estado Mayor (SO); no hay unidades policiales constituidas (FPU) ni agentes de policía individuales (IPO), por lo que no se pueden alcanzar los objetivos de paridad de género para la policía.⁴⁸

Figura10 : Hombres y mujeres desplegados en operaciones de paz de la ONU (Reino Unido)

Men and Women Deployed (UK)



- Tropas: 13,57 % (objetivo para 2025: 12 %)
- FPU: 0 % (objetivo para 2025: 15 %)
- MO: 0,0 %, SO: 10 % (objetivo para 2025 para MO + SO: 22 %)
- IPO: 0 % (objetivo para 2025: 25 %)

3.3.1.2 Las mujeres en las Fuerzas Armadas Británicas

Las mujeres llevan más de un siglo participando en las Fuerzas Armadas Británicas.⁴⁹ En 1917 se creó el Cuerpo Auxiliar Femenino del Ejército (WAAC), la primera unidad compuesta íntegramente por mujeres.⁵⁰ Desde entonces, el Reino Unido ha adoptado varios mecanismos administrativos, legales e institucionales para incluir a las mujeres en las fuerzas armadas.⁵¹ Desde 2018, todas las funciones de las fuerzas armadas están abiertas a las mujeres, incluidas las operaciones de combate.⁵² En marzo de 2025, las mujeres representaban el 11,9 % de las fuerzas regulares y el 15,9 % de las fuerzas de reserva. En las fuerzas regulares, la Royal Airforce tiene el mayor número de personal femenino (16,1 %), seguida de la Royal Navy (11,3 %) y el Ejército (10,4 %). Además, entre los oficiales superiores y subalternos, las mujeres representan el 9,3 % y el 15 %, respectivamente.⁵³

3.3.1.3 Las mujeres en la policía del Reino Unido

Las mujeres participan en las fuerzas policiales del Reino Unido desde 1883, y en 1919 fueron nombradas por primera vez **agentes de policía juramentadas con facultades para detener a personas**. La evolución de las normas de género en el Reino Unido ha contribuido a la mejora del papel de las mujeres en las fuerzas policiales, donde ahora ocupan todos los rangos. A 31 de marzo de 2025, las mujeres representaban el 36,1 % de los agentes de policía en Inglaterra y Gales.⁵⁴ La cifra es del 32,70 % en Irlanda del Norte (a 1 de octubre de 2025)⁵⁵ y del 29 % en Escocia (últimas cifras publicadas, enero de 2025)⁵⁶. A pesar de estos avances en las normas de género sobre el papel de las mujeres en las fuerzas policiales, siguen existiendo informes sobre culturas laborales nocivas generalizadas que dificultan la participación significativa de las mujeres.⁵⁷

3.3.2 India

La India ha sido históricamente uno de los mayores contribuyentes de personal uniformado (tropas y policía) a las misiones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas,⁵⁸ con más de 280 000 efectivos y habiendo participado en más de 50 misiones. En la actualidad, la India es el tercer mayor contribuyente de personal uniformado (tropas y policía) a las operaciones de paz de las Naciones Unidas, con 5099 efectivos en 8 de las 11 operaciones de paz actuales de las Naciones Unidas (, 30 de noviembre de 2025). Despliega el mayor número de tropas en la UNMISS y el mayor número de policías en la MONUSCO (cuadro 6).⁵⁹

Tabla6 : Contribución de la India a las misiones de mantenimiento de la paz actuales a 30 de noviembre de 2025

Misión	Tropas	Unidades de policía constituidas	Oficiales de Estado Mayor	Expertos en misión	Policías individuales	Total
UNMISS	2.302	0	52	16	20	2.390
MONUSCO	860	158	15	5	0	1038
FPNUL	875	0	20	0	0	895
UNISFA	570	0	12	8	0	590
FNUOS	168	0	5	0	0	173
ONUVT	0	0	0	2	0	2
UNFICYP	0	0	1	0	0	1
MINUSCA	0	0	6	0	0	6
MINURSO	0	0	0	4	0	4
Total	4775	158	111	35	20	5.099

3.3.2.1 Despliegue de mujeres en operaciones de paz de la ONU

La India tiene una larga tradición en el despliegue de mujeres en misiones de mantenimiento de la paz. El despliegue de mujeres oficiales en operaciones de paz comenzó en 1960 con personal de los Servicios Médicos de las Fuerzas Armadas (AFMS) en el Congo. La India fue el primer país en desplegar un contingente compuesto exclusivamente por mujeres en una operación de paz de las Naciones Unidas: la Unidad de Policía Constituida (FPU) en la Misión de las Naciones Unidas en Liberia (UNMIL) entre 2007 y 2016. Las FPU realizaron tareas fundamentales, como la vigilancia las 24 horas del día, la gestión del orden público, la organización de campamentos médicos y la sensibilización sobre la violencia sexual y el VIH/SIDA.⁶⁰ El despliegue de la FPU tuvo un impacto transformador en la comunidad local, ya que contribuyó a aumentar la participación femenina en las instituciones de seguridad liberianas de menos del 1 % al 17 %.⁶¹ Las misiones de mantenimiento de la paz posteriores han incorporado equipos de participación femenina en la MONUSCO.⁶² Más recientemente, se desplegó en Sudán la mayor unidad de mujeres encargadas del mantenimiento de la paz de la India, compuesta por 25 mujeres soldado del Cuerpo de Policía Militar (CMP) y los Rifles de Assam.⁶³

De un total de 5099 miembros de las fuerzas de mantenimiento de la paz desplegados, 159 son mujeres, a fecha de 30 de noviembre de 2025 (lo que supone un 3 %) (Figura 11).⁶⁴

Figura11 : Hombres y mujeres desplegados en operaciones de paz de la ONU (India)

Men and Women Deployed



- Tropas: 2,09 % (objetivo para 2025: 12 %)
- FPU: 15,19 % (objetivo para 2025: 15 %)
- MO+SO: 19,73 % (objetivo para 2025: 22 %)
- IPO: 30 % (objetivo para 2025: 25 %)

Cabe destacar que la India tiene la segunda proporción más alta de mujeres desplegadas como oficiales militares y oficiales superiores entre los T/PCC, con más de 100 efectivos desplegados (a 31 de agosto de 2025). Sin embargo, la proporción de tropas desplegadas es la más baja entre los T/PCC más grandes. La baja proporción de mujeres desplegadas en general se explica en gran medida por el hecho de que las mujeres no pudieron incorporarse al personal de rango inferior al de oficial (PBOR) hasta 2022 y porque todavía hay muy pocas mujeres en el PBOR del ejército indio, que es el que cuenta con el mayor número de efectivos desplegados en operaciones de paz.

Las Fuerzas Armadas de la India han puesto en marcha iniciativas para promover la participación de las mujeres en las operaciones de paz de las Naciones Unidas. Por ejemplo, en 2022, el Ministro de Defensa propuso la Iniciativa India-ASEAN para las Mujeres en las Operaciones de Paz de las Naciones Unidas, en la reunión inaugural de Ministros de Defensa de la India y la ASEAN celebrada en Camboya.⁶⁵ Una de las iniciativas es el Curso para Mujeres Oficiales Militares, que ofrece cursos a medida para las mujeres encargadas del mantenimiento de la paz de los Estados miembros de la ASEAN. Otro ejemplo son los ejercicios de simulación para oficiales femeninas, con el fin de prepararlas para su despliegue.⁶⁶

3.3.2.2 Las mujeres en las Fuerzas Armadas de la India

Hasta la década de 1990, el acceso de las mujeres al ejército indio se limitaba al Cuerpo Médico del Ejército, al Cuerpo Dental del Ejército y al Servicio de Enfermería Militar. En 1992, el ejército permitió el alistamiento de mujeres como oficiales en el Cuerpo de Transmisiones, Ingenieros, Defensa Aérea del Ejército, Ingenieros Electrónicos y Mecánicos, Cuerpo de Servicio del Ejército, Cuerpo de Artillería del Ejército e Inteligencia. Desde 2021, las mujeres pueden alistarse de forma permanente.⁶⁷

Desde 2023, las mujeres oficiales también han sido incorporadas al cuerpo de apoyo al combate de Artillería y Aviación del Ejército y, en 2018, la primera mujer pilotó un avión de combate.⁶⁸ En febrero de 2020, el Tribunal Supremo de la India se pronunció sobre la capacidad de las mujeres para servir como comandantes del ejército, creando igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.⁶⁹ En 2022, el Ejército indio comenzó a incorporar mujeres soldado (personal por debajo del rango de oficial, PBOR), cuya participación se limita actualmente al Cuerpo de Policía Militar. Se espera que tanto las mujeres como los hombres reclutados a través del programa Agnipath (el programa que permite a las mujeres alistarse como PBOR) no tengan hijos y no estén casados, y que sigan sin estarlo durante el periodo de servicio de cuatro años. Además, todavía no se permite a las mujeres ingresar en la infantería ni en las armas de combate. Esto significa que, en general, las mujeres están significativamente infrarrepresentadas en las fuerzas armadas: 7054 mujeres en el Ejército; 2513 mujeres en la Fuerza Aérea; y 1847 mujeres en la Armada. Excluyendo el cuerpo médico y dental, las mujeres suman 1833 en el Ejército, 1809 en la Fuerza Aérea y 1306 en la Armada.⁷⁰

3.3.2.3 Las mujeres en el Servicio de Policía de la India

La participación de las mujeres en la policía de la India se remonta a 1938.⁷¹ Sin embargo, no fue hasta 1972 cuando el Servicio de Policía de la India admitió a su primera mujer en el rango de oficial, que más tarde se convirtió en la primera mujer en dirigir la División de Policía de las Naciones Unidas en 2003.⁷² En 1973, la primera ministra Indira Gandhi inauguró la primera comisaría de policía para mujeres en Kerala, la primera de este tipo en Asia,⁷³ y en enero de 2022 ya había 745 comisarías.⁷⁴

Los datos más recientes del informe de 2024 de la Oficina de Investigación y Desarrollo Policial muestran que el 12,6 % de la policía india está compuesta por mujeres (272 535 en total), lo que supone un aumento anual leve pero sostenido.⁷⁵ Hay un 4,4 % de mujeres en las Fuerzas Armadas Centrales de Policía y en los Rifles de Assam (a diciembre de 2024), que suelen desplegarse en operaciones de paz de la ONU.

3.3.3 Indonesia

Indonesia ha logrado avances notables recientemente para promover la perspectiva de género en su sector de seguridad. A nivel mundial, Indonesia es el séptimo mayor contribuyente de personal uniformado a las operaciones de paz de las Naciones Unidas (a 30 de noviembre de 2025), con 2092 efectivos en 7 de las 11 misiones de mantenimiento de la paz activas. Despliega el mayor número de tropas en la FPNUL y la MONUSCO, y el mayor número de policías en la MINUSCA (cuadro 7).⁷⁶

Tabla7 : Contribución de Indonesia a las misiones de mantenimiento de la paz actuales a 30 de noviembre de 2025

Misión	Tropas	Unidades de policía constituidas	Oficiales de Estado Mayor	Expertos en misión	Policías individuales	Total
FPNUL	868	0	17	0	0	885
MONUSCO	813	0	4	0	9	826
MINUSCA	180	140	13	2	15	350
UNMISS	0	0	1	3	15	19
UNISFA	0	0	2	0	3	5
UNFICYP	0	0	0	0	4	4
MINURSO	0	0	0	3	0	3
Total	1861	140	37	8	46	2092

3.3.3.1 Despliegue de mujeres en operaciones de paz de la ONU

Indonesia ha estado contribuyendo con tropas a las operaciones de paz de la ONU desde 1957, y desde entonces ha aportado un total de 964 mujeres uniformadas a las misiones de mantenimiento de la paz.⁷⁷ Entre 2019 y 2023, el personal indonesio desplegado en la FPNUL ha estado compuesto por un 10 % de mujeres, en consonancia con los objetivos de paridad de género de la ONU.⁷⁸ De los 2092 efectivos uniformados desplegados en operaciones de paz de la ONU, 169 son mujeres (8,08 %), a 30 de noviembre de 2025⁷⁹ (Figura 12).⁸⁰ Al igual que en la India, las mujeres tienen restringido el acceso a funciones de combate, lo que contribuye a su infrarrepresentación en las operaciones de paz (especialmente en funciones de mando) y a su sobrerrepresentación proporcional en funciones de apoyo.

Figura12 : Hombres y mujeres desplegados en operaciones de paz de la ONU (Indonesia)

Men and Women Deployed (Indonesia)



- Tropas: 6,29 % (objetivo para 2025: 12 %)
- FPU: 17,86 % (objetivo para 2025: 15 %)
- MO + SO: 15,56 % (objetivo para 2025: 22 %)
- IPO: 43,48 % (objetivo para 2025: 25 %)

3.3.3.2 Las mujeres en las Fuerzas Armadas Nacionales de Indonesia

Las mujeres llevan prestando servicio en las Fuerzas Armadas de Indonesia (TNI) desde 1961, cuando se crearon el Cuerpo de Mujeres del Ejército (Kowad), el Cuerpo de Mujeres de la Armada (Kowal) y las Mujeres de la Fuerza Aérea (Wara) y el Centro de Educación Kowad comenzó a admitir a las primeras cadetes femeninas. En 2013, se permitió a las mujeres ingresar en la Academia Militar de Indonesia, considerada más elitista que el Kowad, lo que permitió que más mujeres pudieran optar a puestos de mando superiores.

En 2022, la Oficina del Personal Presidencial (KSP) proporcionó cifras sobre la representación de las mujeres en las fuerzas armadas. De los 444 133 efectivos del TNI en 2022, 8850 eran mujeres,⁸¹ lo que supone el 2 % del TNI. Alrededor de 3000 de ellas son miembros del Cuerpo de Mujeres de la Armada de Indonesia (Kowal).⁸² Cabe señalar que la Academia del Ejército de Indonesia (Akml) no ha llevado a cabo ninguna campaña de reclutamiento de cadetes femeninas en los dos últimos años (2018-2020).⁸³ Sin embargo, la Academia Naval (AAL) y la Academia de la Fuerza Aérea (AAU) siguen reclutando activamente a mujeres, y la Fuerza Aérea de Indonesia dio la bienvenida a su primera piloto de combate femenina en 2020.⁸⁴ Cifras no oficiales sugieren que, en la actualidad, las mujeres representan el 7 % (estadísticas de 2024) del personal del TNI.⁸⁵

La Ley n.º 34/2004 sobre el TNI estipula la obligación de defender los derechos de las mujeres dentro del marco más amplio de los derechos humanos.⁸⁶ Esta legislación exige el desarrollo profesional de las fuerzas armadas, guiado por los ideales democráticos, el respeto de los derechos humanos y el cumplimiento de las leyes nacionales e internacionales pertinentes.

Cuerpo de Mujeres del Ejército (Kowad) de las Fuerzas Armadas de Indonesia (TNI)

Kowad se fundó oficialmente en 1960. El Día de Kowad se celebra el 22 de diciembre para conmemorar el Primer Congreso de Mujeres celebrado el 22 de diciembre de 1938, conocido actualmente como el Día de la Madre, y para honrar a «las madres indonesias como madres de la familia, madres de la comunidad y madres de la nación».

Kowad se considera un motivo de orgullo para las madres y las mujeres, ya que promueve «la precisión, la perseverancia, la paciencia y las cualidades maternas» entre su personal femenino. Su lema reza: «No una rosa para decorar el jardín, sino jazmín como la valla de la nación», lo que indica que el personal femenino no es una decoración para el entorno laboral, sino «una soldado con un carácter noble, un corazón limpio, honestidad, una alta actitud de independencia, responsable y que defiende su naturaleza femenina, y está llena de devoción por el Estado, la patria y la nación de Indonesia».

En otras palabras, las madres y las mujeres tienen un lugar en las Fuerzas Armadas de Indonesia donde se celebran sus contribuciones a la paz y la seguridad, pero se espera que se adhieran a las normas femeninas.

Kumparan (December 2021) 'Sejarah Hari Korps Wanita Angkatan Darat (KOWAD) 22 Desember' ['History of the Indonesian Army Women's Corps Day (KOWAD) December 22'], 22 December 2021. <https://kumparan.com/berita-update/sejarah-hari-korps-wanita-angkatan-darat-kowad-22-desember-1x9uJO31r1c>; TNI (December 2013) 'Syukuran HUT Kowad ke-52 Kodam XVI/Pattimura' ['Celebration of the 52nd Anniversary of Kowad, Kodam XVI/Pattimura'], 24 December 2013. <https://tni.mil.id/view-57294-syukuran-hut-kowad-ke-52-kodam-xvipattimura.html>; PusdikKowad (August 2020) 'Pusat Pendidikan Korps Wanita TNI Angkatan Darat' ['Indonesian Army Women's Corps Education Center'], 24 August 2020. <https://pusdikkowad.kodiklat-tniad.mil.id/sejarah>.

3.3.3.3 Las mujeres en la Policía Nacional de Indonesia

Las mujeres llevan prestando servicio en la Policía Nacional de Indonesia desde 1948, cuando se creó una unidad policial femenina («Polisi Wanita» en bahasa indonesio, o Polwan) tres años después de la fundación de la Policía Nacional de Indonesia. Según un reciente discurso del jefe de la Policía Nacional de Indonesia, en octubre de 2024 las mujeres representaban el 5,6 % del total de la plantilla policial y el 6 % de los agentes de policía (25 700 de 436 432 policías, en abril de 2024), según la Comisión Nacional de Policía (KOMPOLNAS/ Komisi Kepolisian Nasional):⁸⁷, lo que supone un aumento de aproximadamente el 0,5 % con respecto al año anterior. La representación de las mujeres en la policía es la más baja de todos los países miembros de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN).⁸⁸ La mayoría de las mujeres ocupan puestos de rango inferior (solo hay tres oficiales superiores en 2022⁸⁹) y a menudo se les asignan funciones administrativas.⁹⁰

Índice de Mujeres, Paz y Seguridad (WPSI) e Índice de Normas Sociales de Género (GSNI) Reino Unido, India e Indonesia

El Índice de Mujeres, Paz y Seguridad (WPSI) es un índice compuesto por 13 indicadores clasificados en tres categorías: inclusión (económica, social y política); justicia (discriminación formal e informal) y seguridad (a nivel individual, comunitario y social). Entre los 177 países clasificados en estas dimensiones en 2023, el Reino Unido ocupaba el puesto 26, Indonesia el 82 y la India el 128. En términos de oportunidades económicas, el porcentaje de mujeres de entre 25 y 64 años empleadas en el sector formal o informal fue del 75,4 % en el Reino Unido, del 58,7 % en Indonesia y del 34,6 % en la India. En cuanto a la ausencia de discriminación legal contra las mujeres, con puntuaciones posibles entre 0 y 100, donde 100 indica un código legal totalmente igualitario, el Reino Unido obtuvo una puntuación de 97,5, Indonesia de 70,6 y la India de 74,4.

El Índice de Normas Sociales de Género (GSNI) cuantifica los prejuicios contra las mujeres, captando las actitudes de las personas sobre el papel de la mujer en cuatro dimensiones clave: política, educativa, económica e integridad física. Según el último informe: «9 de cada 10 hombres y mujeres tienen prejuicios contra las mujeres. Casi la mitad de la población mundial cree que los hombres son mejores líderes políticos que las mujeres, y dos de cada cinco personas creen que los hombres son mejores ejecutivos empresariales que las mujeres». El porcentaje de la población del Reino Unido, la India e Indonesia sin prejuicios fue del 70,4 % (2017-2022), el 0,78 % (2010-2014) y el 0,35 % (2017-2022), respectivamente.

Georgetown Institute for Women, Peace and Security (GIWPS) and the Peace Research Institute Oslo (PRIO) (2023) Women Peace and Security Index 2023/24. <https://giwps.georgetown.edu/wp-content/uploads/2023/10/WPS-Index-full-report.pdf>; UNDP (2023) Breaking Down Gender Biases Shifting Social Norms Towards Gender Equality. UNDP Gender Social Norms Index. <https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdp-document/gsni202303pdf.pdf>.

4 Marco normativo

Existe un marco normativo y de políticas a nivel mundial que apoya y orienta la participación significativa de las mujeres en los esfuerzos de paz y seguridad, incluido el mantenimiento de la paz, basándose en la agenda sobre las mujeres, la paz y la seguridad (WPS) e incorporando la Iniciativa Elsie para las Mujeres en las Operaciones de Paz, puesta en marcha y dirigida por el Gobierno de Canadá, y la Acción para el Mantenimiento de la Paz y la Estrategia de Paridad de Género en las Fuerzas Armadas de las Naciones Unidas.

4.1 Agenda sobre las mujeres, la paz y la seguridad (WPS) e « » y la participación significativa de las mujeres

La agenda WPS se compone de 10 resoluciones del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas (UNSCR) y se sustenta en cuatro pilares:

1. **Prevención** de los conflictos y de todas las formas de violencia contra las mujeres y las niñas en entornos afectados por conflictos
2. **Participación** de las mujeres en los esfuerzos de paz y seguridad, garantizando su participación equitativa y la igualdad de género en los procesos de toma de decisiones
3. **Protección** de las mujeres y las niñas contra la violencia sexual y de género (SGBV).
4. Esfuerzos **de socorro y recuperación** que aborden las necesidades de las mujeres y las involucren.

La primera resolución del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas sobre las mujeres, la paz y la seguridad (1325), adoptada en 2000, llama la atención sobre los efectos únicos que tienen los conflictos en las mujeres y las niñas, así como sobre la importancia de la participación plena, igualitaria, activa, efectiva y significativa de las mujeres en todos los esfuerzos para construir y mantener la paz, incluido el mantenimiento de la paz. Alienta a todos los actores a aumentar la participación de las mujeres e incorporar las perspectivas de género en todos los esfuerzos de paz y seguridad de las Naciones Unidas.

La resolución 1325 destaca que la «plena participación» de las mujeres en los procesos de paz «puede contribuir de manera significativa al mantenimiento y la promoción de la paz y la seguridad internacionales» y subraya la importancia de la participación de las mujeres en la toma de decisiones. Las resoluciones posteriores de la ONU hacen hincapié en la importancia de la participación plena, activa y efectiva de las mujeres en todos los esfuerzos para mantener y promover la paz y la seguridad.

La resolución 2538 (2020) es la primera resolución sobre las mujeres, la paz y la seguridad que se centra exclusivamente en las mujeres que participan en operaciones de mantenimiento de la paz y reconoce «el papel indispensable de las mujeres en el aumento del rendimiento y la eficacia generales de las operaciones de mantenimiento de la paz». De especial relevancia para este proyecto, la resolución 2538 (2020) alienta a los Estados Miembros a aumentar el despliegue de mujeres uniformadas mediante la elaboración de estrategias y medidas, entre las que se incluye «adoptar medidas para proporcionar apoyo e incentivos, incluidos el cuidado de los niños y otras necesidades pertinentes» (párrafo 2 g)).

Participación significativa de las mujeres

La participación significativa significa que la participación de las mujeres debe incluir la participación en la toma de decisiones y en funciones de liderazgo, la representación en todas las áreas (no solo en funciones de apoyo o funciones normativas de género), en todos los niveles/rangos y en todo momento. No puede ser simbólica, puntual o reducirse a un mero trámite. Cuando las mujeres solo participan en pequeño número, en funciones de apoyo o en niveles inferiores, su capacidad para influir e informar la toma de decisiones se ve comprometida. Por lo tanto, la participación significativa de las mujeres debe garantizarse mediante disposiciones institucionales, financiación y compromiso. A menudo requiere cambios estructurales, como reformas legislativas y políticas, así como ajustes en las prácticas y culturas del lugar de trabajo.

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.

Las pruebas académicas respaldan la importancia de la participación significativa de las mujeres en los esfuerzos exitosos para mantener, construir y sostener la paz.⁹¹ Reconociendo que las mujeres y las niñas se ven afectadas de manera única por los conflictos y tienen necesidades únicas durante los conflictos y sus secuelas, los estudios académicos han destacado que la participación de las mujeres en las operaciones de paz puede aumentar la probabilidad de que estas necesidades sean mejor conocidas, comprendidas y atendidas.⁹² Además, la participación significativa de las mujeres mejora la diversidad organizativa y operativa, lo que puede ampliar las habilidades, los conocimientos y las capacidades a los que se puede recurrir para hacer frente a las amenazas cada vez más complejas para la paz y la seguridad.⁹³ La diversidad organizativa y operativa también puede mejorar la eficacia al ser más representativa de las comunidades a las que sirven o en las que trabajan. Por lo tanto, están en mejores condiciones de llegar a diversos grupos de las comunidades en las que se llevan a cabo las operaciones de paz y de gozar de su confianza.⁹⁴

Además, la participación significativa de las mujeres en los esfuerzos de paz y seguridad puede contribuir a promover la igualdad de género. Esto es importante dada la correlación positiva entre la igualdad de género y las sociedades pacíficas.⁹⁵ La infrarrepresentación de las mujeres también puede perjudicar la credibilidad operativa o de la misión cuando, por ejemplo, las operaciones de paz tratan de promover la igualdad de género, reconociendo que es fundamental para una paz sostenible y equitativa.

4.2 Iniciativa Elsie para las mujeres en las operaciones de paz

El Gobierno de Canadá anunció la Iniciativa Elsie para las Mujeres en las Operaciones de Paz durante la Conferencia Ministerial de Defensa para el Mantenimiento de la Paz de las Naciones Unidas celebrada en Vancouver (2017) y prorrogó la Iniciativa por otros cinco años, hasta 2027, en la reunión ministerial de las Naciones Unidas sobre el mantenimiento de la paz celebrada en Seúl (2021). El objetivo de la Iniciativa es ayudar a aumentar la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz de las Naciones Unidas, y se basa en el compromiso con la igualdad de género y la reforma de las operaciones de paz de las Naciones Unidas. La Iniciativa Elsie se centra en ampliar el conocimiento sobre las experiencias de las mujeres uniformadas, incluidas las barreras a las que se enfrentan para participar de manera significativa en las instituciones de seguridad de los T/PCC y en las operaciones de paz de las Naciones Unidas, y en identificar formas de abordar estas barreras.

4.3 Acción para el mantenimiento de la paz

El Secretario General de las Naciones Unidas puso en marcha la iniciativa Acción para el Mantenimiento de la Paz (A4P) en 2018, en la que instaba a los T/PCC y otras partes interesadas a renovar su compromiso colectivo con el mantenimiento de la paz para mejorar los resultados y la prestación de servicios. La Declaración de Compromisos Compartidos que la acompañaba fue firmada por más de 150 Estados Miembros. A continuación, se adoptó la estrategia de aplicación de la Acción para el Mantenimiento de la Paz 2021-2023 (A4P+) de las Naciones Unidas para impulsar la A4P. Uno de los dos temas transversales fundamentales de la A4P+ es la agenda sobre las mujeres y la paz y la seguridad, y la estrategia da prioridad a la participación significativa de las mujeres uniformadas en las operaciones de paz y a una mayor comprensión de los obstáculos a los que se enfrentan (A4P+ Deliverable 3.1.1.).

4.4 Estrategia de Paridad de Género para el Personal Uniformado de las Naciones Unidas (2018-2028)

La Estrategia de Paridad de Género para el Personal Uniformado de las Naciones Unidas (2018-2028) tiene por objeto crear un entorno propicio para la participación significativa del personal femenino uniformado en el mantenimiento de la paz.⁹⁶ La Estrategia ofrece una visión general de cómo las Naciones Unidas pretenden lograrlo y establece objetivos para 2028 (y anuales) en materia de participación de las mujeres en el mantenimiento de la paz:

- 15 % de mujeres militares en los contingentes de tropas
- 20 % de mujeres policías en las unidades de policía constituidas (FPU)
- 25 % de mujeres observadoras militares (MO) y oficiales de Estado Mayor (SO)
- 30 % de agentes de policía individuales (IPO).

La adopción de la Estrategia siguió a la Estrategia de Paridad de Género en todo el sistema de las Naciones Unidas,⁹⁷ que estableció objetivos para la representación equitativa de mujeres y hombres, con compromisos específicos en las áreas de liderazgo y rendición de cuentas; alta dirección; contratación y retención; creación de un entorno propicio; y operaciones sobre el terreno. El objetivo de la Estrategia no es simplemente alcanzar metas cuantitativas, sino fomentar un lugar de trabajo inclusivo y transformar «la cultura institucional para que la Organización pueda cumplir plenamente su mandato».⁹⁸

A pesar de estos esfuerzos y de la creciente conciencia de la importancia de la participación significativa de las mujeres, estas siguen estando infrarrepresentadas en las operaciones de paz de las Naciones Unidas. Esto es especialmente cierto en el caso del personal uniformado, y en particular entre las tropas, que constituyen la mayor proporción del personal uniformado en las operaciones de paz de las Naciones Unidas. No obstante, se han logrado avances notables desde la puesta en marcha de la Estrategia de Paridad de Género entre el Personal Uniformado y la Iniciativa Elsie para las Mujeres en las Operaciones de Paz, y el número de mujeres uniformadas en las operaciones de paz se ha duplicado desde el 4,9 % en 2018.⁹⁹

Las últimas estadísticas (a 30 de noviembre de 2025) muestran que las mujeres representan el 9,84 % del personal uniformado en las operaciones de paz de las Naciones Unidas.¹⁰⁰ Como se muestra en los datos del EIF (Figura 13), se han alcanzado los objetivos de paridad de género para 2025 en las MO y SO, así como en las FPU y IPO, pero no en las tropas:

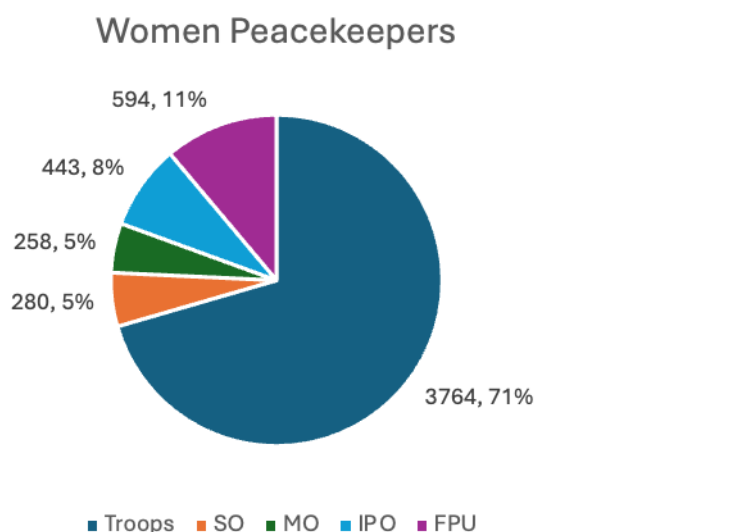
- 7,99 % de mujeres en los contingentes de tropas (objetivo para 2025: 12 %)
- 22,75 % de mujeres observadoras militares (MO) y oficiales de Estado Mayor (SO) (objetivo para 2025: 22 %)
- 17,21 % de mujeres en las unidades de policía constituidas (FPU) (objetivo para 2025: 15 %)
- 32,22 % de mujeres en el personal de policía individual (IPO) (objetivo para 2025: 25 %)

Figura13 : Mujeres desplegadas en operaciones de paz (30 de noviembre de 2025) frente a los objetivos de paridad de género



Si bien la proporción de mujeres entre las tropas es baja, las mujeres desplegadas como parte de los contingentes militares representan el 71 % de todas las mujeres uniformadas desplegadas en operaciones de paz de las Naciones Unidas (a 30 de noviembre de 2025), como se muestra en la figura 14.¹⁰¹ Además, la proporción de mujeres entre los contingentes de tropas se ha más que duplicado en los últimos siete años y medio, pasando del 3,7 % en febrero de 2018 al 7,99 % en noviembre de 2025.¹⁰²

Figura14 : Mujeres desplegadas en operaciones de paz de la ONU (30 de noviembre de 2025)



4.5 Los objetivos como fuente de motivación y orgullo, pero un panorama incompleto

Varios de los participantes en nuestra investigación acogen con satisfacción el enfoque que los objetivos de género ofrecen a quienes abogan por una mayor participación de las mujeres en las operaciones de paz. Muchos participantes muestran un notable orgullo por el hecho de que su país haya alcanzado su objetivo. Un miembro de la sociedad civil indonesia señala: «Indonesia ya ha superado el objetivo fijado por la División de Policía de las Naciones Unidas» (Entrevista n.º 25). Del mismo modo, un oficial militar de Bután señala: «Cuando se desplegó nuestra primera rotación, no contábamos con ninguna mujer entre las fuerzas de paz. Ahora, en la segunda rotación, hemos incorporado un 18 %, con lo que cumplimos casi el 10 % del mandato total requerido. Por lo tanto, en el caso de Bután, creo que no tenemos ningún problema al respecto» (entrevista n.º 48).

Muchos participantes señalan el trabajo que están realizando las instituciones militares y policiales de sus países para aumentar la participación de las mujeres. Este es especialmente el caso de los principales T/PCC, como describe un representante de la sociedad civil indonesia: «Ya estamos aumentando la participación femenina en la misión de la ONU; se ha incorporado a nuestra política nacional. Hemos realizado numerosas campañas y programas de desarrollo de capacidades para mejorar sus habilidades, no solo durante la misión, sino también antes de las misiones» (entrevista n.º 25). Otro participante menciona que «nuestro país, Bangladesh, también está tratando de enviar más mujeres a las misiones de paz. Creo que el número puede aumentar día a día» (entrevista n.º 69). Por su parte, un comandante militar indio comenta lo siguiente sobre su propio país: «Seguimos presionándolas. Yo sigo presionándolas. En todas mis descripciones de puestos de trabajo, escribo que se dará prioridad a la participación de las mujeres y que debe fomentarse» (entrevista n.º 97).

Sin embargo, los participantes también reconocen las dificultades para acceder a datos de calidad que profundicen en los detalles relativos a la participación de las mujeres en las operaciones de paz. En algunos casos, la necesidad de informar sobre los planes de acción nacionales sobre las mujeres, la paz y la seguridad u otros objetivos nacionales en materia de género puede dar lugar a cierto análisis de datos, pero los datos sobre cuestiones como la retención del personal femenino, las tasas de promoción de las mujeres en comparación con los hombres o los historiales de servicio, incluidas las funciones desempeñadas, no se han conservado o no se han recopilado y analizado (entrevista n.º 25).



UNMISS/Gregorio Curtha, 2023

Más allá de las cifras agregadas, se observan tendencias en la participación de las mujeres uniformadas en las operaciones de paz de las Naciones Unidas. Las misiones de las Naciones Unidas con una mayor proporción de mujeres en el contingente militar e tienden a tener despliegues más reducidos. Por el contrario, las misiones más grandes suelen tener menos mujeres desplegadas. Esto se debe a muchas razones, entre ellas los T/PCC involucrados y el tipo de misión, incluidos los factores de riesgo asociados a las misiones más grandes. Véase el cuadro 8 para comparar la proporción de mujeres en las tres misiones más grandes por despliegue militar y las tres misiones más pequeñas por el mismo indicador. Esta imagen es visible a nivel de cada T/PCC. Del mismo modo, los países que despliegan el mayor número de efectivos de mantenimiento de la paz suelen tener, aunque no siempre, una menor proporción de mujeres, a pesar de que pueden desplegar el mayor número de mujeres, lo que podría presentar una imagen sesgada de los T/PCC que cumplen los objetivos de paridad de género frente a los que despliegan un mayor número de mujeres uniformadas. Véase el cuadro 9 para una comparación entre la India e Indonesia, por un lado, y el Reino Unido, por otro.

Tabla8 : Las tres misiones más grandes por número de militares desplegados frente a las tres misiones más pequeñas

Misión	Militares masculinos	Mujeres militares	Total de militares	% de mujeres
MINUSCA	12 677	1358	14 035	9,68
MONUSCO	9.477	867	10 344	8,38 %
UNMISS	12 771	1138	13 909	8,18 %
MINURSO	137	38	175	21,71 %
ONUVT	121	29	150	19,3
UNFICYP	684	105	789	13,31

Tabla9 : Reino Unido, India e Indonesia: despliegues militares

TCC	Hombres en misiones de paz	Mujeres miembros de las fuerzas de paz	Total de miembros de las fuerzas de paz	% de mujeres
Reino Unido	240	32	272	11,76
Indonesia	2549	213	2762	7,71
India	5.180	178	5.358	3,32

4.6 Controversias sobre los objetivos de género para la participación de las mujeres

Aunque muchos de los participantes en nuestra investigación se muestran entusiasmados con el aumento de la representación de las mujeres en las operaciones de paz, existen varias críticas sobre el ritmo y la forma en que se está llevando a cabo. Gran parte de estas críticas giran en torno al uso de objetivos. En términos generales, el consenso académico sugiere que los objetivos de género, cuando se aplican con metodologías de formación basadas en pruebas y normas de rendimiento claras, pueden lograr los objetivos de integración dentro de las organizaciones militares sin comprometer la eficacia militar.¹⁰³ Lo mismo ocurre con las organizaciones policiales. Esto se ve respaldado por la investigación, y muchos defensores argumentan que, en teoría, los objetivos abordan tanto la eficacia operativa como la equidad fundamental. Sin embargo, los críticos sostienen que la mala aplicación de los objetivos ha dado lugar a resultados perversos que no han respaldado el proyecto general de mejorar la participación de las mujeres. Estos participantes identifican resultados perniciosos, como el despliegue de personal insuficientemente formado, la concentración de mujeres en roles de género (como la administración o la enfermería), la insuficiente estructura de apoyo para que las mujeres alcancen puestos de liderazgo y los deficientes procesos de contratación:



La ONU se centra en las cifras, y estas pasan a ser más importantes que la competencia o la calidad (entrevista n.º 79).

Además, aunque la Estrategia Uniforme de Paridad de Género ha animado a los T/PCC a abordar las barreras estructurales para garantizar que la participación de las mujeres sea significativa, algunos participantes expresan su preocupación por que los objetivos estadísticos hayan desviado la atención de este tema. En este sentido, se argumenta que ir más allá de las estadísticas garantiza que las mujeres participen en todos los niveles (incluidos los más altos), en todas las funciones (no solo en los roles normativos de género o de apoyo) y que puedan influir en la toma de decisiones:



El objetivo principal debe ser la participación significativa de las mujeres, no un mero ejercicio de marcar casillas. Los objetivos son estupendos y deben establecerse. Lo que pasa es que nadie quiere profundizar en el significado de esos objetivos y en cómo se están cumpliendo, para ver realmente si se está logrando la participación significativa de las mujeres y qué se está consiguiendo con respecto a un objetivo (Entrevista n.º 141).

Como se ha mencionado anteriormente, los objetivos de paridad de género pueden presentar una imagen sesgada de los T/PCC que cumplen los objetivos de paridad de género frente a los que despliegan un mayor número de mujeres uniformadas. Del mismo modo, los participantes se refieren a la imagen sesgada que puede surgir al desplegar un número relativamente pequeño de mujeres uniformadas, pero en puestos estratégicos de alto nivel.

5 Participación de las mujeres en el mantenimiento de la paz

Resumen: Como se ha demostrado anteriormente, las tasas de participación de las mujeres están mejorando, pero lo hacen dentro de un sector complejo. En este capítulo se examina la naturaleza compleja de las operaciones de paz contemporáneas, la persistencia de las normas de género y los beneficios demostrados y los retos actuales de la participación de las mujeres en las operaciones de paz como resultado de ello.

5.1 La naturaleza cambiante del mantenimiento de la paz

Las operaciones de paz de las Naciones Unidas han experimentado transformaciones sustanciales desde su creación tras el fin de la Segunda Guerra Mundial. Lo que comenzó como misiones de observación ha evolucionado hasta convertirse en operaciones complejas y multidimensionales en las que los encargados del mantenimiento de la paz suelen estar facultados para abordar diversos retos de seguridad, políticos y humanitarios.¹⁰⁴ Si bien el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas sigue siendo «una herramienta multilateral eficaz para prevenir y limitar los conflictos armados, mantener la paz y responder a una gama más amplia de amenazas a la paz y la seguridad internacionales»,¹⁰⁵ se enfrenta a numerosos retos. Entre ellos se encuentran el número históricamente alto de conflictos entre Estados,¹⁰⁶ la continua inestabilidad en la financiación de las operaciones de paz,¹⁰⁷ y los debates en constante evolución sobre el propósito fundamental de las operaciones de paz y los detalles de sus mandatos.¹⁰⁸ La ONU ha respondido a estos retos mediante sus esfuerzos por crear fuerzas de mantenimiento de la paz más eficaces, eficientes y profesionales. Como demuestra este informe, el apoyo a la diversidad y la participación significativa de las mujeres en las fuerzas de mantenimiento de la paz son fundamentales para este esfuerzo.



UNAMID/Alberto González Farran, 2013

5.2 Operaciones de paz con perspectiva de género

Como parte de los debates en evolución sobre cómo responder a la naturaleza cambiante de los conflictos, la ONU ha desarrollado su enfoque de las operaciones de paz sensibles al género. Las consideraciones de género estaban prácticamente ausentes de las primeras operaciones de paz, lo que reflejaba una mayor ceguera de género en la seguridad internacional.¹⁰⁹ El reconocimiento gradual del grado en que las políticas de paz y seguridad están condicionadas por el género cobró impulso en la década de 1990, culminando en la resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas y la agenda WPS.

La agenda WPS, analizada en el capítulo anterior, tiene por objeto descubrir y abordar la política de género de los conflictos armados. Para ello es necesario tener en cuenta la presencia y la autoridad de las mujeres para configurar la toma de decisiones en materia de paz y seguridad internacionales, la protección de las mujeres y las niñas frente a formas de violencia específicas de género y una consideración sensible al género de cómo todos los aspectos de las operaciones de paz pueden reflejar, reforzar o redefinir las relaciones de poder desiguales entre los géneros. Olsson sostiene que esto requiere que las operaciones de paz contemporáneas emprendan al menos dos actividades fundamentales: en primer lugar, las mujeres deben ser reconocidas como *actores políticos* dentro del panorama más amplio de la paz y la seguridad; y, en segundo lugar, los mandatos deben reconceptualizarse para «garantizar que las mujeres obtengan el mismo nivel de apoyo y seguridad de los esfuerzos de las Naciones Unidas que los hombres».¹¹⁰ Esta reconsideración de las mujeres como actores/agentes y beneficiarias de la paz sustenta los enfoques sensibles al género de las operaciones de paz.

Las misiones contemporáneas se rigen por varios marcos normativos interrelacionados que tienen en cuenta las cuestiones de género, entre ellos la agenda sobre las mujeres, la paz y la seguridad, *la Política de las Naciones Unidas sobre Operaciones de Paz con Perspectiva de Género* (2024) y *la Estrategia de Paridad de Género* de las Naciones Unidas (2018-2028). Como resultado de estos marcos, las operaciones de paz cuentan habitualmente con asesores en materia de género, integran asesores en materia de protección de la mujer, supervisan los progresos hacia los objetivos de representación de las mujeres uniformadas, colaboran con la sociedad civil local e e en actividades de consolidación de la paz y elaboran protocolos para garantizar la protección de las mujeres y hacer frente a la violencia sexual y de género.

Estos marcos reflejan un progreso significativo en el desarrollo de operaciones de paz que tienen en cuenta las cuestiones de género. Este progreso se refleja además en las opiniones de la mayoría de los encuestados (86,7 %), que están de acuerdo en que «es importante que las políticas y prácticas de las instituciones de seguridad y/o las operaciones de paz tengan en cuenta las cuestiones de género» (solo el 6,6 % no está de acuerdo, el resto responde «a veces» o «no estoy seguro»). No obstante, la aplicación de políticas que tienen en cuenta las cuestiones de género en las misiones sigue siendo inconsistente.¹¹¹ Como demuestra esta investigación, siguen existiendo limitaciones estructurales, restricciones de recursos, barreras culturales y normas de género persistentes y problemáticas.

5.3 Normas de género en el mantenimiento de la paz

El mantenimiento de la paz ha estado tradicionalmente dominado por los hombres. Si bien la participación de las mujeres en las organizaciones militares y policiales y en las operaciones de paz ha aumentado en los últimos años, la persistencia de estas normas de género moldea las expectativas y los comportamientos e impide la participación significativa de las mujeres.¹¹² Esto es evidente en toda la investigación. En la mayoría de los casos, estas normas de género se manifiestan en las expectativas sobre qué trabajo es apropiado para los hombres y las mujeres, cómo deben comportarse, cómo deben interactuar con los demás y qué trato es aceptable para ellos. En algunos casos, se presentan como opiniones esencialistas sobre la «naturaleza inherente» de hombres y mujeres, mientras que en otros casos los participantes en nuestra investigación las describen como normas altamente socializadas y «naturalizadas» que existen en todas las culturas. En cualquier caso, estas normas de género se aplican tanto a hombres como a mujeres de formas que pueden ser positivas y negativas. En el caso de los hombres, las normas de género refuerzan su «lugar legítimo» como líderes dentro del sector de la seguridad y pueden servir para reforzar las culturas masculinizadas de las organizaciones de seguridad. Sin embargo, también pueden generar suposiciones de que los hombres no son los principales cuidadores de los niños y otras personas, o que el cuidado no debe considerarse su responsabilidad. Como destaca un miembro del personal de mantenimiento de la paz de la UNMISS, las suposiciones de género sobre las responsabilidades de cuidado significan que las mujeres tienen menos probabilidades de ser desplegadas, mientras que las responsabilidades de cuidado del personal masculino a menudo se pasan por alto: «Sí, las mujeres siguen siendo vistas ante todo como madres... Sabes, en todos mis años nunca he oído a nadie decir “él es padre. No voy a proponerlo, porque podrían matarlo» (entrevista n.º 179).

En el caso de las mujeres, las normas de género las posicionan como las principales cuidadoras dentro de las familias, menos adaptables al trabajo militar y policial, que requieren protección durante las operaciones de paz y que poseen habilidades de paz «más suaves», como la conciliación, la creación de relaciones y la amabilidad. Sin embargo, cabe señalar que estas son habilidades necesarias para todos los miembros de las fuerzas de paz y contribuyen a la eficacia operativa. Sin embargo, su valor para las operaciones de paz a menudo se menosprecia al referirse a ellas como «habilidades blandas», lo que suele asociarse con la imagen esencialista de las mujeres como naturalmente más pacíficas y empáticas que los hombres, y la refuerza. Estos estereotipos pueden limitar y crear barreras para el trabajo de las mujeres como miembros del personal de mantenimiento de la paz y como cuidadoras. Estas normas pueden moldear la cultura del lugar de trabajo, las políticas, los procesos y las experiencias personales de las mujeres desplegadas en misiones de paz. Por ejemplo, un oficial militar australiano describe los prejuicios de género y las actitudes hacia las mujeres en el sector de la seguridad:



En todas nuestras misiones, las mujeres son vistas como víctimas, son las que tenemos que proteger. Ya sabes, es toda esa mentalidad de proteger a las mujeres y a los niños frente a los hombres, reconociendo que, en realidad, yo puedo valerme por mí misma y luchar contra los hombres y protegerlos. [Pero los hombres] tienen esa naturaleza protectora, y luego su cultura es proteger a las mujeres, y por lo tanto, ¿soy su igual? No soy su igual (Entrevista n.º 88).

Para los hombres, las normas de género los posicionan como soldados y policías preparados, y no como cuidadores principales. Como argumenta uno de los entrevistados, existe «un sesgo cultural organizativo que concibe el cuidado de los niños como una cuestión relacionada con las mujeres y no con los hombres» (entrevista n.º 129). Estos estereotipos crean barreras culturales que impiden a los hombres solicitar el



permiso parental (cuando existe). Los participantes en la investigación describen esto como un «retraso cultural» (entrevista n.º 151) o un «sesgo cultural» (entrevista n.º 108; entrevista n.º 129) que interpreta el permiso parental únicamente como permiso de maternidad.

Las normas de género sobre el mantenimiento de la paz —y el trabajo de seguridad, en términos más generales— dificultan la conciliación de la vida familiar tanto para las mujeres como para los hombres. Implican largas jornadas laborales, trabajos arriesgados y largos periodos de separación durante los despliegues. Se espera que el personal esté «libre de cargas»¹¹³ y en un estado de disponibilidad y preparación perpetuas para el despliegue.¹¹⁴ Para el personal de las fuerzas armadas, estar listo para el despliegue o la batalla también significa largos periodos de entrenamiento, incluyendo fines de semana y ejercicios de campo nocturnos. Lo mismo ocurre con la policía. Las expectativas de preparación, disponibilidad y ausencia de cargas (responsabilidades de cuidado) refuerzan las nociones del «tipo ideal» de miembro de las fuerzas de paz, posicionando a aquellos que pueden no estar disponibles en determinados momentos (por ejemplo, por maternidad, paternidad, permiso parental o de cuidados) como no ideales y potencialmente perjudiciales para la preparación y la eficacia de la organización. Esto alimenta el mantenimiento de políticas, prácticas y normas institucionales que protegen el tipo ideal, lo que ayuda a explicar las altas tasas de abandono entre las mujeres con responsabilidades de cuidado y la consiguiente reproducción de la cultura institucional de género.

La concepción del profesional de la seguridad ideal como «un hombre siempre disponible para trabajar»¹¹⁵ lleva a que los hombres y la masculinidad sean a menudo más valorados que las mujeres y la feminidad (o las características percibidas como femeninas). Como resultado, tanto la asignación material como la simbólica de los recursos institucionales están marcadas por el género. Osei-Tutu y Fosu demuestran que la expectativa de que las mujeres puedan quedarse embarazadas y tomarse la baja por maternidad lleva a tomar la decisión de invertir los recursos institucionales en personal masculino —incluida la inversión en formación continua— que siempre estará disponible para trabajar.¹¹⁶ No ajustarse al tipo ideal conlleva otras «penalizaciones profesionales»¹¹⁷, ya que «se considera que condiciones específicas de la mujer, como el embarazo y la menstruación, debilitan la eficacia en el combate».¹¹⁸ El personal que regresa de la baja por maternidad ya no se considera el profesional de seguridad ideal, ya que puede que no esté en la forma física ideal¹¹⁹ y no se le apoya para volver a su puesto. Como explica una de las participantes en nuestra encuesta:



Las mujeres que regresan al trabajo después de una baja por maternidad o familiar deben formarse por su cuenta hasta sentirse lo suficientemente seguras como para protegerse a sí mismas y a los demás. No se establece ninguna formación adicional. La mentalidad es «demuéstranos que puedes hacerlo», en lugar de «bienvenida, vamos a formarte y prepararte para salir a la calle» (participante en la encuesta).

Las prácticas culturales de género en las instituciones de seguridad reifican los roles de género de manera que conducen a un cierre normativo; en otras palabras, las formas de ser y de comportarse son fijas y rígidas. Esto se debe a que el profesional de seguridad ideal se define como hombre, mientras que las mujeres se perciben como no ideales porque se quedan embarazadas, se toman permisos y asumen responsabilidades de cuidado. Este cierre normativo repercute negativamente en la participación significativa de las mujeres en las instituciones del sector de la seguridad y en las operaciones de paz de las Naciones Unidas. También puede afectar significativamente a los padres varones debido a la expectativa normativa de que los hombres no son los principales cuidadores.

5.4 Participación de las mujeres en las operaciones de paz: beneficios

Los participantes en la investigación coinciden en general en que la participación de las mujeres refuerza las operaciones de paz al aportar identidades diversas, experiencias vitales y, en algunos casos, conjuntos de habilidades. A nivel operativo, las mujeres, en virtud de su identidad de género, pueden desempeñar funciones que sus homólogos masculinos no pueden. En particular, los entrevistados reconocen que las mujeres encargadas del mantenimiento de la paz pueden establecer relaciones de confianza con las mujeres y los niños locales en lugares donde las normas de género o los contextos sociales locales pueden prohibir a los hombres hacerlo. En todos los lugares investigados hay innumerables ejemplos en los que esto permite recopilar datos para apoyar las operaciones humanitarias, mejorar la respuesta a la violencia sexual y de género y tratar de forma más adecuada a las mujeres durante los registros de seguridad o cuando están detenidas. Los participantes coinciden en que este comportamiento sensible al género mejora la relación general entre la misión de las Naciones Unidas y las comunidades locales y, a su vez, mejora los resultados de la misión.

También se ha informado ampliamente de que las mujeres encargadas del mantenimiento de la paz pueden promover la igualdad de género dentro de las misiones y en las comunidades locales para promover los valores de la misión. Los participantes sostienen que las mujeres encargadas del mantenimiento de la paz son importantes modelos a seguir para las mujeres y niñas locales y pueden modelar una práctica más igualitaria de las relaciones de género en la comunidad local.¹²⁰ Las mujeres encargadas del mantenimiento de la paz también pueden animar a las mujeres de la comunidad a considerar que el mantenimiento de la paz y el trabajo de seguridad en general no son exclusivos de los hombres. Por ejemplo, según el comandante de la FPU, la FPU india compuesta exclusivamente por mujeres en Liberia triplicó el número de solicitudes de mujeres para ingresar en la policía liberiana.¹²¹ Algunos sostienen que la presencia de mujeres en las fuerzas de mantenimiento de la paz contribuye a cambiar la actitud local hacia la misión, pasando de una agresión militarizada o una seguridad dura a una actitud de cuidado y asistencia. Un miembro de las fuerzas de mantenimiento de la paz de la MONUSCO nos describe las contribuciones de las mujeres en las fuerzas de mantenimiento de la paz:



... también damos ejemplo a la población local. Aquí hay mujeres que piensan que está bien que haya violaciones, secuestros, que todo eso es un derecho de los hombres. Antes pensaban así. Pero ahora, cuando nos ven salir al terreno con armas y a las ONG trabajando, exponiéndose a situaciones de riesgo, las mujeres están comprendiendo cuáles son sus derechos humanos fundamentales... Verá, el Congo tiene su primera mujer primera ministra. Ahora están incluyendo a las mujeres en los debates políticos, también en el liderazgo. Entonces habrá más [mujeres] y la situación mejorará. Y es un hecho probado que con más mujeres en el proceso de paz, hay más estabilidad, estabilidad a largo plazo (Entrevista n.º 62).

La mayoría de los participantes coinciden en que la presencia de mujeres desplegadas en misiones de paz probablemente reduzca los casos de abuso y explotación sexual cometidos por los miembros masculinos de las fuerzas de paz. Se dan diversas razones para ello. Para algunos, la presencia de mujeres en las fuerzas de paz tiene un efecto regulador o disciplinario en la cultura de las misiones de paz, de manera que el personal masculino tiene menos «libertad» para participar en actos de abuso y explotación sexuales. Para otros, la presencia de mujeres genera una cultura más profesional que desalienta ese tipo de comportamiento, ya sea por el liderazgo activo de las mujeres o por la previsión de que es más probable que se denuncien esos actos. También se argumenta que las mujeres locales son más propensas a denunciar los casos a las mujeres encargadas del mantenimiento de la paz, lo que aumenta la rendición de cuentas. Mientras que algunos advierten que las mujeres encargadas del mantenimiento de la paz pueden convertirse en blanco de abusos, otros señalan que un mejor equilibrio de género en las misiones puede reducir los abusos sexuales en el servicio, ya que las mujeres son mucho menos propensas que los hombres a cometerlos. Esta opinión también la expresa un agente de policía masculino de la sede de las Naciones Unidas:



Como hombre, puedo decirles que cuando patrullaba en un pueblo con mi uniforme, lo primero que hacían los aldeanos al verme era salir corriendo, no se quedaban allí. ¿Por qué? Porque las atrocidades que se habían cometido las habían perpetrado hombres uniformados... Por eso, para mí, la presencia de 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... en la mayoría de las operaciones que he visitado en Mali, África Central, etc., es natural que los aldeanos esperen y conversen más fácilmente con las mujeres, se abrirán aún más. E incluso, a veces se ve una especie de vínculo. A veces se las ve abrazándose, llorando juntas, cosas así. Y a nosotros, los hombres, no nos pasa. Así que, para mí, la calidad definitivamente marca la diferencia (Entrevista n.º 98).

Algunos participantes muestran su inquietud por alinear las contribuciones de las mujeres principalmente con su género. Algunos señalan que esto podría tener la consecuencia imprevista de estereotipar las contribuciones de las mujeres y limitar sus funciones dentro de las misiones. Otros expresan su preocupación por que esto fomente suposiciones esencialistas de que las mujeres son «naturalmente» buenas en algunas cosas, como establecer relaciones. También se sugiere que centrarse en el género puede limitar el pensamiento sobre la diversidad de dos maneras: marginando la importancia de otros factores de identidad, como el origen étnico, la religión, el idioma, etc.; y separando el género de los debates sobre las habilidades y la formación, señalando que el establecimiento de relaciones puede ser una habilidad que se aprende. Esto se refleja en los comentarios de un experto civil en RSS con sede en Nueva York, que destaca las limitaciones de esencializar a las mujeres:



... siempre pensamos en términos operativos en la participación de las mujeres, es como si las estuviéramos instrumentalizando. Es decir, si conseguimos que haya más mujeres aquí, podrán hablar con la población. Pero, de hecho, si se incorpora a más mujeres al ejército, a las operaciones de mantenimiento de la paz, podrán hacer mucho más. Podrán, ya sabes, influir en la planificación... Parece que nos centramos realmente en esa parte de la participación (Entrevista n.º 92).

5.5 Participación de las mujeres en las operaciones de paz: obstáculos

Las mujeres se enfrentan a barreras culturales, institucionales, organizativas y socioeconómicas interrelacionadas que dificultan su participación en las operaciones de paz. Estas barreras se derivan de las normas de género arraigadas que cuestionan la idoneidad de las mujeres para desempeñar funciones de mantenimiento de la paz. Esto ha sido bien documentado en investigaciones académicas.¹²² El mantenimiento de la paz se considera intrínsecamente «trabajo de hombres», lo que refleja lo que Enloe describe como la «masculinización» de las instituciones militares y de seguridad.¹²³ Las prescripciones sociales, religiosas y culturales de la feminidad y las normas de género crean restricciones adicionales, que se manifiestan de forma única en diferentes culturas organizativas y sociedades. Si bien esto es especialmente pronunciado en las sociedades conservadoras, donde la participación de las mujeres en actividades fuera del hogar o, más concretamente, en el sector de la seguridad, entra en conflicto con las expectativas sociales,¹²⁴ las barreras persisten incluso en comunidades con compromisos abiertos y reivindicaciones de igualdad de género.

Estas normas facilitan las políticas discriminatorias dentro de las organizaciones, lo que refleja lo que Acker denomina «organizaciones de género», que incorporan normas masculinas y excluyen las características femeninas.¹²⁵ Las restricciones matrimoniales que exigen la soltería para el reclutamiento afectan de manera desproporcionada a las mujeres,¹²⁶ mientras que los límites de edad perjudican a las mujeres que se incorporan más tarde al sector de la seguridad o cuya progresión profesional es más lenta debido a consideraciones educativas o familiares.¹²⁷ Los requisitos físicos suelen reflejar normas centradas en los hombres que pueden no reflejar los requisitos reales del puesto,¹²⁸ mientras que las estructuras de mando dominadas por hombres limitan las oportunidades de ascenso y los prejuicios inconscientes (y conscientes) excluyen sistemáticamente a las mujeres cualificadas.¹²⁹ Además, las desigualdades socioeconómicas subyacentes pueden afectar a la preparación de las mujeres para desempeñar funciones de mantenimiento de la paz debido al acceso limitado a la educación, la formación en competencias esenciales y las limitaciones económicas.¹³⁰

La intersección entre el servicio profesional y las obligaciones familiares representa quizás la barrera más compleja. Las mujeres siguen asumiendo una responsabilidad desproporcionada en el cuidado de los hijos y las tareas domésticas, incluso en familias en las que ambos cónyuges son militares o policías, lo que refleja patrones más amplios de trabajo de cuidado basado en el género.¹³¹ Las investigaciones de Iskra demuestran que las carreras militares de las mujeres tienden a subordinarse a las necesidades familiares,¹³² mientras que los requisitos de aprobación del cónyuge afectan más a las mujeres que a los hombres.¹³³ Estos dos aspectos también pueden afectar a las mujeres que trabajan en la policía (como se cita en otras partes de este informe). El apoyo organizativo inadecuado para el cuidado de los hijos durante los despliegues (como se aborda en otra parte de esta investigación) agrava estos retos. Como se demuestra a lo largo de este informe, las propias operaciones de paz suelen carecer de la infraestructura necesaria para apoyar eficazmente la participación de las mujeres, incluidas instalaciones, equipos y uniformes adecuados.¹³⁴ Las políticas sobre el embarazo o las normas informales que obligan a las mujeres a abandonar el servicio crean interrupciones en la carrera que afectan solo al personal femenino,¹³⁵ mientras que las políticas de protección relativas a los despliegues peligrosos pueden perpetuar la exclusión de las funciones operativas.¹³⁶



5.5.1 Barreras culturales y sociales

A lo largo de la investigación, las mujeres denuncian estereotipos culturales y sociales basados en el género. Todas las mujeres entrevistadas describen la presencia de estereotipos que configuran y, a menudo, limitan su trabajo. Como señala una oficial militar: «Sin duda, hay una dimensión de género en esto. Supongo que se remonta a las mujeres, como mujeres. Y a los prejuicios culturales y todo eso. Tratar de desentrañar... las barreras generalizadas y sistémicas que son culturales o están arraigadas en el sistema es un verdadero desafío» (Entrevista n.º 108). Como explica este oficial, las barreras específicas creadas por esta «dimensión de género» se manifiestan de manera diferente según el contexto, con quién trabajan las mujeres y sus propias identidades raciales, nacionales, religiosas y culturales.

5.5.1.1 Las mujeres no deben ser miembros de las fuerzas de paz

Muchos de los participantes informan de que se han encontrado con la actitud de que las mujeres simplemente no deberían ser miembros de las fuerzas de paz, o que el mantenimiento de la paz es «trabajo de hombres». Una representante de la sociedad civil afirma que «por supuesto, sabemos que las operaciones de paz y seguridad en general todavía... no se consideran algo en lo que las mujeres deban participar, todavía se consideran parte de la “política dura”» (entrevista n.º 112). Esto lo corrobora una mujer civil que trabaja en la UNMISS, quien señala las actitudes negativas de los hombres cuando las mujeres se unen a las operaciones de paz: «Sí, es un hecho que a los hombres no les gusta que las mujeres se unan a las misiones de mantenimiento de la paz. Así es. Piensan que, al ser mujeres, se malcriarán» (entrevista n.º 158). Como «trabajo de hombres», un miembro del personal de mantenimiento de la paz de la MINUSCA sugiere que el despliegue de mujeres puede afectar negativamente a su matrimonio o a sus perspectivas matrimoniales:



Muy pocas mujeres están dispuestas a comprometerse con este trabajo porque, especialmente en la sociedad de la que proceden, creen que el despliegue no es compatible con el matrimonio. Sea cierto o no, eso no muestra las responsabilidades matrimoniales de la mujer, ni la posibilidad de casarse. Especialmente para las mujeres que esperan comprometerse. Creen que ir a este tipo de misión de mantenimiento de la paz es como desconectarse del hogar, es decir, de la persona con la que esperan comprometerse. Empezar este tipo de trabajo no les ayudará a casarse; incluso algunos hombres que trabajan... en este entorno no creen que las mujeres que están desplegadas sean lo suficientemente buenas (Entrevista n.º 39).

En algunos contextos, las mujeres necesitan el permiso de los hombres para participar en operaciones de paz, ya sean policiales o militares. Este permiso puede ser del marido, el padre, los hermanos o los tíos de la mujer. Una oficial militar de Australia cuenta cómo se dio cuenta, «tras revisar una serie de países diferentes y prepararse para el despliegue, de que hay muchos países en los que, lamentablemente, las cuestiones relacionadas con el permiso siguen siendo muy importantes, el permiso para alistarse, el permiso para desplegarse, el permiso para tener un trabajo, ya sea del cónyuge o de los padres» (entrevista n.º 125). Existe un espectro en el que se manifiesta la expectativa del permiso masculino, que va desde un requisito formal hasta una expectativa social. En algunos casos, se trata de un proceso negociado en el que participan las fuerzas armadas o de un acuerdo personal dentro de la familia.

Como se analiza en el siguiente capítulo, los participantes identifican el posicionamiento social y cultural de las mujeres como principales cuidadoras de la familia como una barrera importante para su participación en las operaciones de paz. Esta barrera persiste incluso cuando no existe una exclusión formal de la participación de las mujeres. Como argumenta un miembro del personal de mantenimiento de la paz de la MONUSCO: «La baja representación de las mujeres en las misiones se debe a que tienen que compaginar muchas más responsabilidades familiares». (Entrevista n.º 75). Del mismo modo, un encuestado afirma: «Sigue siendo principalmente los hombres los que trabajan en labores de paz, ya que las mujeres están “prisioneras” en casa para cuidar de los niños». Un miembro del personal de mantenimiento de la paz de la MINUSCA afirma de manera similar:



... la mujer no quiere dejar a su bebé. La mujer y el bebé son una pareja, madre e hijo, no se pueden separar. Por lo tanto, las mujeres prefieren quedarse y cuidar de los niños. Quizás cuando el niño tenga uno, dos o tres años, ella pueda confiarlo [a otra persona] y venir a la zona de la misión. Esto reduce la asistencia de las mujeres (entrevista n.º 54).

Las participantes en la investigación señalan que las responsabilidades de cuidado crean limitaciones tanto socioculturales como logísticas a su capacidad para desplegarse, ya que, según una miembro del personal de mantenimiento de la paz de la MONUSCO, si una decide desplegarse, «tienes que saber cómo vas a gestionar tu casa y tienes que gestionar a tu marido... ¿Cómo vas a asegurarte de que tu familia no se vea afectada por tu ausencia?». (Entrevista n.º 62).

5.5.2 Barreras organizativas y estructurales

Las actitudes culturales y sociales se entrecruzan con las políticas y las prácticas aceptadas dentro de las fuerzas armadas y la ONU para complicar las barreras al despliegue de las mujeres. Estas se manifiestan en prejuicios inconscientes entre los líderes socializados en una norma androcéntrica, políticas formales e informales que discriminan a las mujeres y actitudes de género que niegan oportunidades a las mujeres. Las participantes mencionan esto en relación con: la imposición de límites de edad, niveles profesionales y experiencia, políticas/prácticas en torno al embarazo y el cuidado de los hijos, pruebas de aptitud física y actitudes hacia la protección de las mujeres que pueden impedir de manera única el despliegue de las mujeres.

5.5.2.1 Nivel profesional o experiencia insuficientes

Varios participantes hablan sobre los retos que supone asignar a las mujeres funciones adecuadas en las operaciones de paz. Uno de los encuestados señala:



El reclutamiento para las operaciones de paz ya no se centra en capacidades policiales más «generalizadas», sino que se centra más en conocimientos específicos relacionados con el desarrollo sostenible de capacidades y el desarrollo de conocimientos y habilidades. Las operaciones policiales de paz son más complejas que en el pasado. Las mujeres policías tienen menos oportunidades en sus servicios policiales nacionales para desarrollar esas habilidades y, por lo tanto, tienen menos oportunidades.

Los participantes destacan dos razones para ello. La primera es la formación insuficiente en funciones básicas o especializadas, especialmente cuando las mujeres pueden haber sido marginadas en su servicio y relegadas a funciones administrativas, de apoyo o no operativas, como han destacado varios miembros del personal de mantenimiento de la paz de la MONUSCO, por ejemplo (entrevista n.º 73). Otro participante argumenta que es posible que las mujeres no reciban formación en los ámbitos adecuados para su despliegue, lo que:



...también se reduce a qué tipo de funciones atraen a las mujeres. En Chipre, había un regimiento de ingenieros que se encargaba del mantenimiento de la paz y simplemente no contaban con mujeres porque, al parecer, no habían reclutado ingenieras para este regimiento. Y esto nos lleva de nuevo a la pregunta: ¿qué materias estudian las mujeres? Por lo tanto, es como la cantera de talento que va llegando (entrevista n.º 122).

La segunda cuestión es la experiencia. Por ejemplo, una participante explica que «los equipos especializados de la policía» requieren que las personas tengan «un mínimo de 10 años de experiencia», lo que, según argumentan, es más difícil de conseguir para una mujer en el cuerpo de policía:



... las mujeres probablemente se incorporan un poco más tarde porque tienen hijos, y les lleva más tiempo alcanzar esos 10 años de experiencia. Entonces, ¿qué pasa cuando se cambia ese plazo? ¿A cuántas mujeres estamos perdiendo para ocupar puestos de responsabilidad porque han tenido que empezar esa experiencia inicial más tarde que sus compañeros masculinos? (Entrevista n.º 90)

Esto también lo señala una mujer de Bangladesh, que cuenta que en su país existe un límite de edad máxima para el despliegue. Sugiere que, aunque las mujeres mayores pueden estar más capacitadas para el despliegue porque sus hijos son mayores y han adquirido la experiencia necesaria, es posible que se les impida hacerlo debido a su edad. Ella describe esto como «ese gran elefante en la habitación del que nadie habla realmente» (entrevista n.º 90).



Sgt. Jennifer Sardam, 2011

5.5.2.2 Límites de edad que afectan de manera desproporcionada a las mujeres

Las interrupciones en la carrera profesional debidas a las responsabilidades de cuidado de las mujeres significan que es posible que solo puedan ser desplegadas más adelante en la vida. Sin embargo, esto a menudo choca con las restricciones de edad para el despliegue, como menciona un oficial militar de las fuerzas armadas brasileñas:



... muchas mujeres que ahora son comandantes y tenientes coroneles tienen 55 o 56 años. Y quieren ser desplegadas, pero ahora se les dice que no pueden debido a su edad. [Estas mujeres me han dicho]: «Estoy en el mejor momento de mi vida... mis hijos están casados. Soy yo misma. Hago ejercicio todos los días. Me siento segura. Quiero ir» (Entrevista n.º 93).

5.5.2.3 Diferentes estándares físicos que pueden perjudicar a las mujeres

En algunas fuerzas armadas, como en Indonesia, el personal sostiene que los requisitos físicos obsoletos o androcéntricos disuaden a las mujeres de alistarse en las fuerzas armadas o de solicitar el despliegue. Una oficial militar australiana describe las barreras que surgen de los enfoques que ignoran el género en los requisitos físicos:



Sin duda, aquí en Australia no hay barreras formales, por ejemplo, hemos abierto todos los puestos a las mujeres. Por lo tanto, si se cumplen los requisitos físicos, por supuesto que se puede, se puede ser reclutada para ese puesto. Sin embargo, la barrera que veo detrás de esto es que quizá los criterios físicos no se han modificado desde que se establecieron solo para los hombres. Ha habido mucho debate en torno a, por ejemplo, los requisitos físicos para determinados puestos en otros ejércitos, que siguen funcionando sobre la base de una norma establecida por hombres para hombres (entrevista n.º 113).

Esto se reconoce en otros lugares, como en el caso de una oficial militar del Reino Unido que se refiere a los «guardianes» que establecen las pruebas físicas. Esta participante se refiere a un país que conoce y que «externalizó [la prueba de estándares físicos] a una universidad... para decir: “Queremos una prueba sin distinción de género, justa en cuanto al género, y queríamos alinearla con lo que hacemos en combate”» (entrevista n.º 80).

En respuesta, otra mujer oficial militar del Reino Unido señala que esto también ha ocurrido en su país, pero cree que persiste un sesgo androcéntrico: «El Instituto de Investigación vino y preguntó a las personas que desempeñaban funciones específicas, como el combate, qué se les exigía hacer, y las personas que ocupaban los puestos más altos en esas funciones de combate eran todos hombres. Y lo que descubrimos es que exageraron lo que tenían que hacer a diario hasta el punto de que se creó una prueba e , casi imposible de superar, que no reflejaba lo que realmente hacen» (entrevista n.º 80).

5.5.2.4 Sesgos inconscientes en los procesos de selección

Algunos participantes hablan del papel de los sesgos inconscientes en las evaluaciones de reclutamiento y despliegue. Un participante comparte un ejemplo de sesgo inconsciente que presencié durante los procesos de reclutamiento:



Mi responsable de contratación hablaba de diversidad, pero no contrataba a personas diversas... Creo que, en parte, eso se debe a un sesgo inconsciente. No sabía cómo contratar de forma diversa, ya que era un hombre blanco de 55 años que había crecido en un gueto blanco en Escocia. No sabe cómo relacionarse con otras comunidades y, aunque supiera, no sabría cómo hablar con ellas. Y eso es parte del problema cultural que tenemos, que se necesita a alguien con bastante inteligencia emocional y cultural (entrevista n.º 81).

En otro caso, una mujer comparte su experiencia en el proceso de selección para el despliegue cuando se estaba llevando a cabo el despliegue de oficiales subalternos. Ella señala que cuando preguntó por qué solo se había seleccionado a unas pocas mujeres, «le respondieron: “Ya sabes, tienen hijos, bebés”. Por lo tanto, existe la percepción de que las personas que tienen autoridad en materia de despliegues tienen sus propios prejuicios implícitos» (Entrevista n.º 86).

5.5.2.5 Problemas de infraestructura y alojamiento

La falta de alojamiento e instalaciones adecuadas para las mujeres en las misiones supone un obstáculo para su despliegue. En la misión MINUSCA, varias participantes sostienen que no hay suficientes viviendas para las mujeres (entrevista n.º 51). Como señala un miembro masculino de las fuerzas de paz, la misión no puede acoger a más mujeres soldado a pesar de los esfuerzos por aumentar el número de mujeres desplegadas, lo que supone un obstáculo: «Mi alojamiento era para 17 mujeres soldado. Yo iba a traer 13 más. Pero necesito alojamiento... Podemos alojar a una o dos, pero cuando se trata de diez, hay que presupuestarlo. Si no se ha presupuestado, no podemos proporcionárselo, así que las hemos estado rechazando. Queremos gente. Trabajemos primero en el alojamiento» (entrevista n.º 59). Un civil que trabaja en la MINUSCA destaca de manera similar que «necesitamos más alojamiento. Eso significa más dinero» (entrevista n.º 60).

5.5.2.6 Preocupaciones en materia de seguridad en determinados lugares de la misión

Las preocupaciones y actitudes con respecto a la seguridad de las mujeres en las misiones suponen un obstáculo para el despliegue de algunas mujeres. Las misiones que se consideran más peligrosas se equiparan con aquellas en las que es menos probable que se desplieguen mujeres. Como destaca una soldado: «La MINUSCA era una de las misiones más peligrosas. Por eso el número de mujeres desplegadas es realmente bajo...». (Entrevista n.º 127). Continúa diciendo que la seguridad de la misión es el factor que más influye en la falta de participación de las mujeres, ya que cree que «el TCC no quiere desplegar mujeres porque es consciente de los problemas de seguridad» (Entrevista n.º 127). Esto se debe a que, según la participante, «tienen la mentalidad de que no quieren, ya sabes, llevar mujeres en bolsas para cadáveres, ya sabes, de vuelta a casa o algo así». Del mismo modo, el personal desplegado en la RDC señala que, aunque la UNPOL pretendía alcanzar un objetivo del 30 % de representación femenina, la contratación es difícil, ya que se cree que el personal considera la RDC un destino peligroso, señalando, por supuesto, que las mujeres suelen estar dispuestas a desplegarse en esos destinos.

5.5.2.7 Embarazo y despliegue

El embarazo se identifica como una razón por la que las mujeres no son desplegadas, ya que los T/PCC y la ONU suelen prohibir el despliegue durante el embarazo, aunque no siempre existen políticas formales al respecto (Entrevista n.º 80). Otro participante reconoce el valor de desarrollar políticas claras sobre el embarazo, incluyendo la creación de oportunidades para que las mujeres embarazadas puedan ser desplegadas de forma segura en misiones o trabajar en actividades relacionadas con las misiones (entrevista n.º 90). Varios participantes reconocen los retos asociados con la prestación de una atención sanitaria de calidad en algunas misiones, pero coinciden en que se deben buscar políticas claras y explorar posibles alternativas (como el mantenimiento de la paz a distancia o híbrido) (entrevista n.º 90).

5.5.2.8 Falta de apoyo organizativo para el cuidado de los hijos

Como se analizará en los siguientes capítulos, los participantes señalan la falta de apoyo organizativo para el personal con responsabilidades de cuidado, en particular el cuidado de los hijos, como un factor que inhibe el despliegue de las mujeres. Como dice una mujer policía indonesia: «Los estereotipos de género y las políticas organizativas inadecuadas a menudo exacerban esta situación, lo que hace que las personas se enfrenten a retos adicionales a la hora de cumplir con sus obligaciones profesionales sin sacrificar sus responsabilidades familiares» (entrevista n.º 37). Un oficial militar británico comenta que esto es indicativo de las malas condiciones generales en las fuerzas armadas:

... el hecho de que no tengamos un alojamiento muy bueno para todo el mundo, que un ingeniero del ejército cobre menos que un ingeniero del sector privado... Creo que las responsabilidades de cuidado y la prestación de cuidados son solo una versión bastante menor de eso. Si todo el mundo tuviera mucho dinero, podría pagar su propia guardería y entonces no sería un problema, y podría pagar su propio terapeuta. Pero como no pagamos lo suficiente a la gente, el hecho de si les proporcionamos o no un terapeuta, si les proporcionamos o no una guardería, si les proporcionamos o no XYZ se convierte en un problema mucho más grave. A veces me preocupa que estemos mirando hacia donde no debemos (entrevista n.º 81).

6 Responsabilidades de cuidado

Resumen: La mayoría de las personas tienen responsabilidades de cuidado hacia otras personas. Para algunas personas, normalmente mujeres, aunque no siempre, el trabajo que supone cumplir con estas responsabilidades es considerable y afecta a todos los demás aspectos de su vida, incluido su empleo. Aunque recientemente ha habido un cambio en las expectativas sobre quién debe y puede realizar el trabajo de cuidado no remunerado, junto con una mayor apreciación de su valor, las mujeres siguen asumiendo una parte desproporcionada del trabajo de cuidado, lo que tiene implicaciones para su participación en la fuerza laboral, incluido el sector de la seguridad y el mantenimiento de la paz.

6.1 Responsabilidades de cuidado de los participantes

La mayoría de los participantes tienen responsabilidades de cuidado, incluido el 74 % de los encuestados (175 de 235), entre los que se encuentran un 17 % de cuidadores únicos y un 21 % de cuidadores principales. La mayoría de los encuestados se refieren a responsabilidades de cuidado de niños, mientras que varios mencionan responsabilidades de cuidado de padres ancianos y llaman la atención sobre las responsabilidades de cuidado más allá de los niños, que, en su opinión, a menudo se pasan por alto. Otros destacan que, en muchas culturas, las responsabilidades de cuidado también pueden abarcar a familias extensas y a parientes no consanguíneos (como destaca un miembro del personal de mantenimiento de la paz de la UNMISS al referirse a la cultura maorí en Nueva Zelanda y a muchas comunidades de las islas del Pacífico, entrevista n.º 165).

Los participantes en la investigación se refieren a tener que cuidar tanto de sus hijos como de sus padres ancianos y otros miembros de la familia, incluidos hermanos menores y familiares que están enfermos, tienen necesidades especiales o necesitan cuidados adicionales. Muchos de ellos son también cuidadores principales y una proporción significativa son cuidadores únicos o solteros. Varios participantes llaman la atención sobre la gran variedad de responsabilidades de cuidado que existen y cómo estas pueden variar (y conceptualizarse de manera diferente, véase la sección 9.2) entre diferentes culturas, lugares y épocas, y cómo se ven afectadas por la clase, la raza y el género.¹³⁷ Por ejemplo, una oficial militar australiana afirma que «el cuidado es un concepto muy amplio» y que a menudo funciona «de formas complejas», subrayando que las personas sin relaciones familiares a las que cuidan suelen formar «redes de cuidado» con amigos (entrevista n.º 125). También hace hincapié en que, cuando los militares consideran las responsabilidades y las necesidades de cuidado, no deben dar por sentado que todo el personal tiene «una pareja que le cuida» cuando lo necesita y, sin darse cuenta, evitar prestar apoyo a quienes lo necesitan (entrevista n.º 125). Otros, sin embargo, advierten sobre el riesgo de ampliar demasiado el concepto de responsabilidades de cuidado, lo que podría hacer que el término se volviera demasiado vago, mezclando diferentes tipos de responsabilidades de cuidado y pasando por alto los diferentes impactos que tienen en la participación significativa de las mujeres en las instituciones del sector de la seguridad y las operaciones de paz (entrevista n.º 123). Por ejemplo, una representante de la sociedad civil subraya que los diferentes tipos de responsabilidades de cuidado requieren diferentes tipos de apoyo y reconocimiento.

Como cuestión aparte, pero importante a la hora de considerar las responsabilidades de cuidado y las instituciones del sector de la seguridad, también es importante reconocer que los propios familiares, a menudo cónyuges o hijos pequeños, pueden convertirse en cuidadores del personal en servicio como consecuencia del trastorno de estrés postraumático y otras lesiones que surgen a través de su trabajo, incluido el despliegue en operaciones, algo que ocurre con mayor frecuencia que en la mayoría de las demás profesiones (véase Walker, Selous y Misca 2020 sobre las recomendaciones para apoyar a estos cuidadores «ocultos» en un informe encargado por el entonces ministro de Defensa del Reino Unido).

6.2 La institución como familia

Los participantes en la investigación también hablan de cómo sus unidades y/o equipos se convierten en sus familias. Por ejemplo, un miembro del personal civil de las Naciones Unidas en la UNMISS habla del estrés y el trauma que supone trabajar en operaciones de paz, lo que a veces perjudica la cultura laboral, pero también lleva a las personas a «cuidarse unas a otras» (entrevista n.º 84). Un policía de mantenimiento de la paz de la MONUSCO se refiere a su jefa de personal, que anima al personal a considerarse parte de una familia en la que pueden confiar los unos en los otros y en su apoyo (entrevista n.º 78). Del mismo modo, el personal militar de la India, Indonesia y el Reino Unido suele considerar a sus colegas como familia. Las familias del personal también se consideran con frecuencia parte de la familia de las fuerzas armadas o la policía. Para algunos, el ejército se convierte en una «familia sustituta» y apoya a los familiares del personal durante y después de la duración de su servicio (entrevista n.º 3). Sin embargo, este lenguaje también puede presionar a algunos miembros del personal a comprometerse con culturas laborales perjudiciales que favorecen el presentismo, la disponibilidad constante, etc. (véase la sección 7.2) por miedo a decepcionar a sus compañeros.

Otros afirman que sus responsabilidades de cuidado se trasladan al país anfitrión durante el despliegue, y que su «responsabilidad de cuidar del país anfitrión» tiene prioridad (entrevista n.º 146). En este sentido, varios subrayan que trabajar en las fuerzas armadas o la policía no es solo un trabajo, sino un acto de servicio y de defensa de su país y, por extensión, de sus familias. En efecto, es un acto de cuidado. Muchos también sugieren que su carrera en las fuerzas armadas y la policía, así como sus despliegues, son una forma práctica de cuidar y mantener mejor a su familia, debido a la remuneración económica y al buen ejemplo de profesionalidad y compromiso que dan a sus hijos, por ejemplo.

Otros, sin embargo, se refieren a sentirse divididos entre su deber hacia su trabajo y su país y hacia sus familias, sintiendo a veces que el cuidado de sus familias se ve suspendido o restringido debido a su dedicación y compromiso con su trabajo profesional. En la misma línea, otras investigaciones se refieren al ejército y a la familia como instituciones «codiciosas», que a menudo compiten «por el tiempo, la lealtad y la energía de los miembros del servicio»¹³⁸, mientras que el ejército considera a la familia «tanto un obstáculo como un importante mecanismo de apoyo»¹³⁹ y, a la inversa, el ejército — y la policía — aleja al personal de sus familias.



UN/Pasqual Gorriz, 2009

6.3 La división de género en las tareas de cuidado : «El cuidado es cosa de mujeres»

Una proporción significativa de los encuestados que tienen responsabilidades de cuidado son hombres (29 %). De los hombres que respondieron a esta pregunta, el 81 % afirma tener responsabilidades de cuidado (mientras que el 18,7 % no las tiene). Muchos de los hombres que entrevistamos también se refieren a sus responsabilidades de cuidado. Muchos dijeron que eran los principales cuidadores. Sin embargo, varios indicaron que son la única o la principal persona que mantiene económicamente a sus familias (entrevista n.º 154). Así pues, durante la investigación surgió un cierto grado de ambigüedad conceptual en torno al concepto de cuidado, y se utilizaron conceptos alternativos en diferentes contextos para aclarar su significado: por ejemplo, en la India, el concepto de «responsabilidades de cuidado» es desconocido, y «bienestar» es el sinónimo más utilizado (entrevista n.º 11).¹⁴⁰ No obstante, a pesar de conceptualizarse de manera diferente en distintos contextos, las normas de género en torno al cuidado seguían siendo muy similares.

La mayoría de los participantes reconocen que las responsabilidades de cuidado tienden a recaer de manera desproporcionada en las mujeres y que las expectativas pueden variar entre culturas. Por ejemplo, en las Fuerzas Armadas de la India, muchos soldados provienen de zonas rurales, donde suelen imperar normas de género más tradicionales en torno al cuidado. Casi dos tercios de los encuestados (64 %) están de acuerdo en que las responsabilidades de cuidado están determinadas por el género, mientras que solo el 17 % no está de acuerdo (el resto no se pronuncia o no sabe). Muchos participantes, aunque no todos, se refieren a una división tradicional del trabajo en lo que respecta a las responsabilidades de cuidado, en la que las mujeres tienden a asumir la mayor parte de estas responsabilidades como principales cuidadoras. Muchas mujeres que participan en operaciones de mantenimiento de la paz están de acuerdo en que «las mujeres son las principales cuidadoras de los niños... los hombres participan, pero no tanto» (entrevista n.º 62), mientras que muchos hombres están de acuerdo en que las responsabilidades de cuidado son «tarea de las mujeres... el cuidado es cosa de mujeres» (entrevista n.º 136). Cuando ambos cónyuges trabajan en los servicios, varios participantes esperan que «las mujeres se encarguen del trabajo diario, se tomen los días de baja por enfermedad para estar en casa con los niños y se tomen los días libres cuando los niños no tienen colegio» (encuestado).

Muchos participantes destacan la carga de trabajo adicional que se espera de las mujeres uniformadas. Por ejemplo, una agente de policía indonesia se refiere a la distribución desigual del trabajo de cuidados no remunerado entre hombres y mujeres, incluso cuando ambos trabajan en el sector de la seguridad. Esto revela cómo las mujeres no solo tienen una carga de trabajo adicional, sino que este trabajo también sirve para subordinarlas a sus maridos:



... en la oficina tenemos muchos subordinados, pero cuando llegamos a casa nos convertimos en sirvientas, mientras que los maridos llegan a casa y leen el periódico (entrevista n.º 33).

Sin embargo, varias mujeres uniformadas con responsabilidades familiares en la India, Indonesia y el Reino Unido mencionan que cuentan con maridos comprensivos que les permiten (o les permitieron, si están jubiladas) avanzar en sus carreras y desplegarse, o turnarse con sus maridos para dar prioridad a sus carreras o desplegarse (por ejemplo, entrevista n.º 31; entrevista n.º 73; entrevista n.º 146). No obstante, en algunos de estos casos, sigue existiendo la suposición de que el cumplimiento de las responsabilidades de cuidado sigue siendo tarea de las mujeres. Por ejemplo, una agente de policía indonesia expresa su profunda gratitud por el hecho de que su marido haya aceptado convertirse en «ama de casa»: «Mi marido se encarga de ser madre. Yo me convierto en la cabeza de familia. Él se queda en casa y se ocupa de todo mi trabajo. Yo asumo sus responsabilidades [y] les proporciono todo lo que necesitan» (entrevista n.º 31). Otra mujer policía de Pakistán describe el apoyo que le brindan su marido, su familia extensa y otras personas en el cuidado de sus hijos, pero se refiere a esta labor de cuidado como «mis responsabilidades de género» (entrevista n.º 90). Los estudios académicos también identifican cómo las expectativas normativas de género en torno al cuidado influyen en las identidades, por lo que las mujeres «son» madres y los hombres «ejercen» la paternidad, a menudo «ayudando» con las responsabilidades de cuidado.¹⁴¹

De hecho, varios hombres afirman de manera similar que tener hijos no ha perjudicado su carrera, ya que cuentan con el apoyo de sus esposas y/o familias extensas, que pueden asumir las funciones de cuidado principales. En muchos casos, los hombres indican que tomaron la decisión personal de dar prioridad a la carrera profesional sobre las responsabilidades de cuidado, aunque algunos señalan que esto tiene repercusiones en las relaciones familiares y crea tensiones domésticas. Así lo describe un oficial militar británico, que comparte sus experiencias sobre cómo gestionó el despliegue con su familia:



Ha habido tantos despliegues y siempre he tenido que anteponer mi trabajo. Y creo que eso ha afectado más a mi familia que a mi carrera... Si me activaban para operaciones, no había forma de que pudiera decir que no, a menos que pasara por la cadena oficial J-1 y hubiera una razón realmente buena por la que no pudiera desplegarme. Mi esposa en ese momento me apoyaba totalmente en mi carrera, así que realmente no era un problema (Entrevista n.º 145).

De manera similar, un miembro masculino de las fuerzas de paz de la UNMISS describe la difícil decisión a la que se enfrentan muchos miembros del personal en servicio con responsabilidades familiares:



Sí, a veces era una decisión difícil [desplegarse], pero yo consideraba que éramos profesionales. No solo me había comprometido con un trabajo o una carrera, sino con un estilo de vida, una vocación, si se quiere, que me obligaba a ir al extranjero y hacer cosas peligrosas. Así que lo acepté plenamente como parte del paquete e ... Pero siempre fui bastante egoísta. Para ser sincero, lo más fácil para mí era aceptar el hecho de que el trabajo me exigía estar en, no sé, Bosnia o Afganistán. Así que fui encantado, dejando de lado mis responsabilidades familiares y cediéndolas efectivamente a mi pareja, ¿no? Sí, con razón o sin ella, probablemente sin ella, ¿no? (Entrevista n.º 177)

Aunque muchos coinciden en que las responsabilidades del cuidado están determinadas por el género, y que suelen recaer en las mujeres, quienes se espera que las asuman, algunos participantes sostienen que el trabajo de cuidado debe considerarse una responsabilidad compartida. Otros también destacan cuántos hombres echan de menos a sus hijos mientras están desplegados y expresan su pesar por no poder estar más disponibles para sus familias. Un miembro masculino de la fuerza de paz de la MONUSCO afirma que tener hijos pequeños, «un niño de 15 años y una hija que cumplirá 12 en diciembre, hace que estar destinado en un lugar donde no está la familia sea difícil» (entrevista n.º 64). Del mismo modo, un oficial militar británico menciona que sus decisiones profesionales «tienen un impacto bastante significativo en la familia... en el último tiempo, ya sabes, me he perdido cumpleaños, aniversarios» (entrevista n.º 133).



US Air Force/Staff Sgt Christopher Hubenthal, 2015

Algunos participantes en la investigación también señalan la resistencia que existe hacia los hombres que asumen las principales responsabilidades del cuidado de los hijos, a veces incluso por parte de sus parejas, que pueden no «confiar» en que los hombres puedan cumplir con estas responsabilidades, y a veces por parte de la sociedad, cuando pueden tener que «luchar contra algunos estereotipos» (entrevista n.º 96). Una participante comparte un ejemplo de las fuerzas de paz nigerianas cuyos maridos cuidaban de sus hijos mientras ellas estaban desplegadas. Estas se enfrentaban a dificultades en casa porque los hombres que cuidaban de los niños «no era la norma cultural» (entrevista n.º 96). Otro miembro de las fuerzas de paz de la UNMISS se hace eco de esto y señala que en África «a veces los hombres que se dedican al cuidado de los hijos [son] estigmatizados por no cumplir con sus roles tradicionales» (entrevista n.º 174).

6.4 Apoyo al cuidado de los hijos : «La madre se quedaba en casa y cuidaba de los niños. El padre se iba de aventura con el ejército».

Varios participantes destacan la expectativa de que un miembro masculino del personal de mantenimiento de la paz tenga una esposa en casa que cuide de su familia. Como expresa un miembro del personal de mantenimiento de la paz de la UNMISS: «La madre se quedaba en casa, cuidaba de los niños. El padre se iba de aventura con el ejército» (entrevista n.º 180). Por el contrario, se da por sentado que «las mujeres que visten uniforme es poco probable que tengan un marido que se quede en casa; él también estará trabajando en algún sitio» (entrevista n.º 166). Varios hombres uniformados mencionan que sus esposas tienen que dejar de trabajar o trabajar a tiempo parcial para cuidar de los niños, y que quizá vuelvan a trabajar cuando los niños sean mayores (entrevista n.º 131). Para otros, sus despliegues o su trabajo fuera de casa dificultaban que sus esposas volvieran al trabajo: «Mi esposa es la principal cuidadora de mis dos hijas, no trabaja y no ha podido hacerlo porque yo he estado fuera» (Entrevista n.º 129).

Más allá de los cónyuges comprensivos, el personal uniformado de las tres operaciones de paz (MONUSCO, MINUSCA y UNMISS) y de la India e Indonesia —pero en menor medida del Reino Unido— suele referirse a la familia extensa como su «sistema de apoyo» (entrevista n.º 159). Un agente de policía indonesio, por ejemplo, afirma: «En Indonesia, en todas las culturas, las madres se ocupan de sus nietas o bisnietas», lo que facilita el despliegue de las mujeres policías, en este caso (entrevista n.º 85). Del mismo modo, en la India, las familias extensas proporcionan mucho apoyo. Una oficial retirada de las Fuerzas Armadas de la India, por ejemplo, menciona que sus padres cuidaban de su hijo mientras ella trabajaba y estaban «ahí para cuidar de él todo el tiempo» (entrevista n.º 24).

La presencia de un apoyo ampliado para las responsabilidades de cuidado proporciona una sensación de «tranquilidad» en la misión, como expresa una mujer indonesia miembro de las fuerzas de paz (entrevista n.º 38), al saber que los hijos y otras personas están bien cuidados. O, como dice una mujer oficial del ejército tailandés: «por eso no tengo que preocuparme por nada y puedo seguir trabajando» (entrevista n.º 127). Dentro de esta red ampliada, a menudo son las mujeres las que prestan apoyo en las responsabilidades de cuidado:



... muchas de las mujeres miembros de las fuerzas de paz que conocí y que habían dejado a sus hijos atrás también dependían mucho de la familia extensa, lo que se consideraba uno de los factores clave para que todo funcionara. Y diría que esto también es así en el caso de las mujeres civiles que van a destinos sin familia... A menudo se depende mucho de las abuelas, ya sabes, las abuelas de los niños, las tías, como las hermanas (entrevista n.º 99).

En términos más generales, muchas participantes mencionan las múltiples fuentes o la red de apoyo que se necesita y se utiliza, incluyendo parejas, padres, otros miembros de la familia, vecinos, ayuda remunerada y «amigos y colegas a los que se puede recurrir cuando es necesario» (Entrevista n.º 115).

6.5 El trabajo de cuidados no remunerado como obstáculo para el trabajo remunerado

A nivel mundial, las mujeres asumen una parte desproporcionada de las responsabilidades de cuidado, dedicando una media de 2,5 veces más horas al trabajo no remunerado que los hombres,¹⁴² o asumiendo aproximadamente el 76 % del trabajo de cuidados no remunerado.¹⁴³ Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), las responsabilidades de cuidado constituyen la principal barrera para la participación de las mujeres en la población activa.¹⁴⁴ En 2023, de los 748 millones de personas que se encontraban fuera del mercado laboral debido a responsabilidades de cuidado a nivel mundial, 708 millones eran mujeres, mientras que el 45 % de las mujeres fuera del mercado laboral citaron las responsabilidades de cuidado como la razón. A modo de ejemplo, los últimos datos de la Oficina Australiana de Estadística muestran que el 59 % de las mujeres australianas que estaban fuera del mercado laboral y querían trabajar no podían hacerlo debido a las responsabilidades de cuidado (el 42 % por cuidar de los hijos y el 17 % por cuidar de alguien enfermo, discapacitado o anciano).¹⁴⁵

La barrera para trabajar surge en gran parte debido al agotamiento de tiempo, energía y otros recursos que conlleva el cumplimiento de las responsabilidades de cuidado. Los estudios sobre el agotamiento a través de la reproducción social (DSR) destacan que es la naturaleza altamente sexista, infravalorada y sin apoyo del trabajo de cuidado no remunerado lo que impulsa este y otros impactos perjudiciales.¹⁴⁶ Los daños posteriores incluyen impactos negativos en la salud mental, emocional y física, el bienestar y la seguridad económica de los cuidadores. Por ejemplo, una encuesta reciente realizada a 1400 mujeres en Australia reveló que, durante el último año, el 72 % de las mujeres afirmaron haber sufrido agotamiento, y el 61 % de ellas lo atribuyeron a la conciliación de la vida familiar y profesional.¹⁴⁷

La marginación del trabajo remunerado también se debe a las normas de género sobre el trabajo de cuidados y los prejuicios maternos, así como a la presión y las expectativas familiares y sociales. Las participantes señalaron que, en ocasiones, los hombres «ni siquiera permiten que las mujeres vayan a trabajar a algún sitio, debido a estas responsabilidades» (entrevista n.º 178).

En el lugar de trabajo, se considera estereotípicamente a las mujeres como cuidadoras que antepondrán su familia a su profesión. Por lo tanto, a menudo se las considera menos comprometidas, leales y fiables.¹⁴⁸ Esto alimenta el sesgo maternal que posiciona a las madres como «malas trabajadoras» y un «obstáculo» para la capacidad de productividad en el lugar de trabajo.¹⁴⁹ Por lo tanto, a menudo se les asignan funciones de apoyo en lugar de puestos que se ajustan a futuras funciones de liderazgo, se las pasa por alto para los ascensos y las oportunidades, y se las penaliza económicamente.¹⁵⁰ Esto se conoce a menudo como la «penalización por maternidad», debido al impacto del sesgo maternal y las interrupciones en la participación de las mujeres en la población activa, que repercuten negativamente en sus ingresos y en su trayectoria profesional.¹⁵¹ Por el contrario, los hombres con familia suelen ser considerados por sus empleadores como más comprometidos, fiables y leales a la organización y, como tales, a veces reciben bonificaciones denominadas «bonificaciones por paternidad» en la literatura académica sobre .¹⁵² Las normas de género sobre el trabajo de cuidados como obstáculo para el trabajo remunerado también surgen debido a las expectativas de las mujeres de que es su trabajo (entrevista n.º 146) y de que no pueden confiar en los hombres para cuidar de los niños o del hogar (entrevista n.º 52). Como comenta un miembro del personal de mantenimiento de la paz de la UNMISS: «¿Da él el pecho? Ni hablar. Ni siquiera sabe cómo mimar a un bebé. No sabe bañar a un bebé... No se puede separar, al menos durante los dos primeros años de vida, a la madre de su hijo» (entrevista n.º 173). Por lo tanto, las normas de género sobre el trabajo de cuidados no solo perjudican a las mujeres, al contribuir a una carga desproporcionada de cuidados y a una representación insuficiente en la población activa, sino que también perjudican a los hombres y a su capacidad para cumplir con sus responsabilidades de cuidados y ser reconocidos por ello.

6.6 Cambio normativo y cultural

Varios participantes observan que las normas de género sobre el trabajo de cuidados, según las cuales se espera que las mujeres asuman las principales responsabilidades de cuidados, están cambiando lentamente. Por ejemplo, un miembro de la sociedad civil observa un cambio cultural en el Reino Unido:



Sé que lo que estamos tratando de hacer, o lo que se trata de hacer en el Reino Unido en general, es cambiar la cultura para que la responsabilidad no recaiga sobre la mujer, sino que sea una responsabilidad compartida, y sin duda la generación más joven realmente lo está asumiendo. Y creo que los hombres jóvenes ahora disfrutan estar con sus hijos y quieren formar parte de la vida de sus hijos. Ya no se considera «tarea de mujeres». Así que definitivamente ha habido un cambio cultural (Entrevista n.º 122).

Muchos coinciden en que existe una mayor concienciación sobre la importancia del trabajo de cuidados no remunerado y la cantidad de trabajo que supone para mujeres y hombres, ambos aspectos puestos de relieve por la pandemia de COVID-19.¹⁵³ Haciéndose eco de la participante anterior, algunos atribuyen esto al cambio generacional. Se observa que, en algunas culturas, las generaciones más jóvenes esperan que el cuidado se distribuya equitativamente entre los cuidadores. Una asesora sénior de ONU Mujeres considera que la generación mayor (que ella describe como personas mayores de 40 años) suele «mantener [las responsabilidades de cuidado] en privado... y no hablar de ello», mientras que la generación más joven es diferente:



Quiero decir, he visto a compañeros de entre 30 y 40 años de la Secretaría de las Naciones Unidas que están muy orgullosos, ya sabes, con sus bebés... hay hombres que dan ejemplo. Quiero decir, no se les debería dar una medalla por cuidar de sus hijos, ¿verdad? Pero... si esto hubiera ocurrido, digamos, hace 10 años, se habrían reído de ellos, pero ahora es algo normal. Creo que se está produciendo un pequeño cambio de actitud, lo cual es bueno (Entrevista n.º 82).

No obstante, la mayoría de los participantes identifican normas obstinadamente persistentes que designan el cuidado como una responsabilidad de la mujer (entrevista n.º 136).

Doble identidad: mujer/esposa/madre y personal uniformado

Aunque los demás no dan por sentado que deben estar en casa cuidando de sus hijos, muchas mujeres uniformadas y desplegadas con hijos afirman que sigue existiendo la expectativa, incluso por parte de ellas mismas, de que no deben descuidar sus roles de género. Esto es especialmente evidente en Indonesia, donde las instituciones de seguridad y quienes forman parte de ellas reconocen la importancia de la familia y las responsabilidades de las mujeres hacia ella. Se subraya repetidamente que las mujeres uniformadas, tanto en la policía como en las fuerzas armadas, tienen una doble identidad que deben equilibrar: la de personal uniformado y la de mujer/esposa/madre. Una agente de policía indonesia, por ejemplo, se refiere a la «doble función» que deben cumplir las mujeres policías y aconseja que cualquier mujer que desee ingresar en el cuerpo de policía también «considere [su papel] como mujer y como madre» (entrevista n.º 33). También se refiere al consejo que recibiría de sus superiores sobre la necesidad de «equilibrar» su carrera y su familia: «no solo centrarse en la carrera, sino recordar que también tenemos una familia que cuidar» (entrevista n.º 33). Del mismo modo, una mujer de las fuerzas armadas indonesias sugiere: «Aunque seamos militares, no debemos perder el espíritu del carácter femenino», y aconseja que, para aumentar la participación de las mujeres en las fuerzas armadas y las operaciones de paz, se imparta formación sobre cómo conciliar las responsabilidades profesionales y «domésticas» (entrevista n.º 38).

7 Retos

Resumen: Las mujeres uniformadas con responsabilidades de cuidado se enfrentan a una serie de retos en las instituciones del sector de la seguridad y en las operaciones de paz de las Naciones Unidas. Entre ellos se incluyen retos normativos de género, culturales, prácticos, organizativos y personales. Estos retos, aunque se presentan por separado, no son mutuamente excluyentes y a menudo se entrecruzan y se refuerzan entre sí. Estos retos pueden suponer una carga adicional para el personal, lo que repercute en la salud mental y el bienestar de las personas y de aquellos a quienes cuidan. Estos efectos se analizan más adelante en el informe, aunque cabe destacar que es difícil separar los retos y los efectos que experimenta el personal con responsabilidades de cuidado, ya que a menudo están interrelacionados y refuerzan un ciclo de daños para la salud mental y el bienestar.

7.1 Desafíos normativos de género

Los retos a los que se enfrentan las mujeres uniformadas con responsabilidades de cuidado están ligados a las normas de género persistentes que definen la seguridad como un ámbito masculino y el cuidado como una responsabilidad principalmente femenina. Estas normas de género influyen en el reclutamiento, la formación, la progresión profesional y las oportunidades de despliegue (que se analizan en el siguiente capítulo), así como en la forma en que otras personas, sus familias y sus comunidades ven y tratan a las mujeres con responsabilidades de cuidado. No solo perjudican a las mujeres, sino que también refuerzan expectativas poco saludables para los hombres, creando un sistema en el que ambos géneros se ven limitados por definiciones estrechas de deber, fuerza y sacrificio.



UN/Christopher Herwig, 2008

7.1.1 Prejuicios y estigma

Las mujeres que participan en operaciones de paz se enfrentan no solo a barreras estructurales, sino también a prejuicios y estigmas de género persistentes que afectan a su credibilidad profesional, su vida personal y sus perspectivas profesionales a largo plazo. Estos prejuicios se manifiestan tanto de forma abierta, a través de prácticas discriminatorias, como de forma sutil, a través de juicios informales y rumores. El estigma que rodea la presencia de las mujeres en puestos de seguridad suele reflejar un malestar social más amplio por el hecho de que las mujeres ocupen espacios tradicionalmente dominados por los hombres. Las consecuencias son significativas: las mujeres pueden enfrentarse a un escrutinio extremo, a agresiones o al aislamiento; se les pueden exigir estándares más elevados o se pueden menospreciar sus logros; y su reputación es especialmente vulnerable a los chismes y las especulaciones. Esta dinámica erosiona la confianza, tensiona las relaciones personales y contribuye a las altas tasas de desgaste entre el personal femenino. Si bien las normas de género en torno al trabajo de seguridad (masculino) y el trabajo de cuidados (femenino) son universalmente similares, varían según el contexto institucional y social específico, y sus efectos pueden verse agravados o mitigados por las estructuras culturales, sociales y económicas.

Varias participantes destacan que las mujeres suelen ser estigmatizadas y objeto de chismes y sospechas sobre sus motivaciones para incorporarse a las instituciones del sector de la seguridad y participar en operaciones de paz, así como en otros despliegues y destinos¹⁵⁴, mientras que esos estigmas y sospechas rara vez se aplican a los hombres. Las mujeres desplegadas suelen enfrentarse a reacciones negativas o resistencia por parte de sus familias y comunidades, que cuestionan su compromiso con sus familias. Algunas se enfrentan a acusaciones de infidelidad o relaciones inapropiadas, mientras que otras son consideradas «malas madres... [y son] sexualizadas... [por] desplegarse y estar lejos de sus maridos» (Entrevista n.º 110). Estas suposiciones no solo dañan la reputación profesional, sino que también causan tensiones en las relaciones matrimoniales y comunitarias.¹⁵⁵ Una miembro del personal de mantenimiento de la paz de la UNMISS, por ejemplo, describe cómo otra mujer del personal de mantenimiento de la paz vio «destrozada» a su familia, ya que esta creía que «se había ido [a la misión] para prostituirse» (entrevista n.º 126). Las sospechas pueden dar lugar a un mayor escrutinio de las mujeres encargadas del mantenimiento de la paz. Un hombre encargado del mantenimiento de la paz de la MONUSCO señala que los soldados varones suelen decir a sus amigos que «vigilen a su esposa» (entrevista n.º 76). Varios participantes se refieren a fotos, vídeos y mensajes de texto de mujeres encargadas del mantenimiento de la paz que se envían a sus maridos y familias y que pueden alimentar rumores infundados, lo que provoca que las mujeres se aislen y restrinjan sus actividades, perjudicando su bienestar.

Las normas de género en torno al trabajo de seguridad y el trabajo de cuidados también repercuten en la contratación, la retención y la progresión profesional de las mujeres, lo que contribuye aún más a la infrarrepresentación de las mujeres en las operaciones de paz. Los participantes comparten que las mujeres pueden no ser seleccionadas para un puesto debido a la percepción de que «pronto se quedará embarazada y luego se irá, y entonces tendremos que hacerlo todo nosotros», y a la creencia predominante de que las mujeres deben «quedarse en casa y tener a sus hijos» (entrevista n.º 167). Una cultura laboral que a veces considera la maternidad como una carga y da por sentado que las madres deben estar en casa también puede llevar a que se pase por alto a las mujeres a la hora de ofrecerles oportunidades de formación, promoción y despliegue. Según una miembro del personal de mantenimiento de la paz de la UNMISS, por ejemplo, pocas mujeres de las Fuerzas Armadas de la India ascienden a los rangos superiores «porque no son una prioridad para acceder a los cursos. Debido a las tareas adicionales que tienen en el hogar... dan prioridad a los hombres para asistir a los cursos de promoción» (entrevista n.º 165). Una miembro del personal de mantenimiento de la paz de la MINUSCA también cree que no se le dieron oportunidades para avanzar en su carrera y ser desplegada debido a las expectativas de que «debería estar en casa con [sus] hijos»:



... en mi caso personal, a lo largo de mi carrera, creo que mis superiores sienten que están tratando de complacerme y que deberían estar en casa con mis hijos. Debería estar cuidando de mis hijos, por lo que no me ofrecen tantas oportunidades como a las personas sin hijos o a los padres... Siento que se juzga a las mujeres si aprovechan las oportunidades de desplegarse y alejarse de sus hijos. Porque la norma social, creo, en cualquier país, es que se considera que la madre debe estar en casa con sus hijos. Por lo tanto, parece que la gente piensa que las mujeres que aprovechan estas oportunidades son egoístas, pero eso es lo que solemos sufrir las mujeres, que se nos juzga por todo lo que hacemos (Entrevista n.º 45).

7.1.2 La doble carga

Las madres que participan en operaciones de paz de la ONU suelen sufrir un importante estrés mental y emocional por estar separadas de sus hijos. Esta dificultad se ve a menudo agravada por las críticas que reciben tanto de sus familias como de sus compañeros de trabajo por participar en estas misiones, lo que les lleva a dudar de sí mismas y a sentirse culpables por su decisión de participar. Las mujeres afirman cuestionarse sus capacidades como «buenas madres» y «buenas trabajadoras», un conflicto bien documentado en estudios más amplios sobre el lugar de trabajo.¹⁵⁶ Esta lucha interna se ve agravada cuando falta el apoyo de la organización, lo que obliga a las mujeres a ocultar sus dificultades personales, lo que aumenta la sensación de aislamiento y estrés.¹⁵⁷ Por el contrario, cuando se cuenta con el apoyo de la organización, se puede mejorar el bienestar de las madres, así como su «motivación y compromiso».¹⁵⁸

Las participantes describen este dilema como la gestión de «dobles roles», en los que las obligaciones profesionales entran en conflicto con las expectativas tradicionales de género sobre la maternidad (entrevista n.º 37). Las madres desplegadas suelen ser juzgadas con dureza por dar prioridad a sus carreras, y se las acusa de ser «malas madres» que abandonan a sus hijos. Las fuerzas de paz de la MINUSCA, por ejemplo, mencionan la expectativa de que las madres «deben permanecer cerca de sus bebés, incluso si se van para buscar una vida mejor para ellos, para su carrera, para sus ingresos y todo lo demás» (entrevista n.º 45). Algo similar menciona una antigua miembro del personal de mantenimiento de la paz que describe las críticas que recibió cuando fue desplegada y le preguntaron «por qué tenía que dejar a su hija cuando era tan pequeña y debía cuidar del bebé» (entrevista n.º 117). Otras describen que les dijeron que su despliegue era perjudicial para sus hijos, que sus superiores les dijeron, por ejemplo, que «sus hijos iban a sufrir mucho por su presencia en el ejército y que no iba a funcionar» (entrevista n.º 138).

Estas críticas provienen de sus familias, comunidades e incluso de otros miembros de las fuerzas de paz, que pueden sugerir que se despliegan por motivos egoístas, como el dinero o los derechos, o para mantener relaciones sexuales. Estos juicios se basan en normas sociales que definen la «buena maternidad» como la priorización constante de las necesidades del niño, lo que convierte cualquier ausencia en una fuente de culpa y crítica.¹⁵⁹ Por el contrario, muchas mujeres uniformadas con las que hablamos expresan que su motivación para incorporarse al sector de la seguridad y desplegarse se basa en su compromiso con sus hijos. Para algunas, esto significa apoyarlas económicamente: «No estoy aquí para intentar eludir mi responsabilidad o dejar de cuidar de ti, sino porque quiero ganar dinero para ti, para que puedas tener un futuro mejor» (Entrevista n.º 117). Para otras, se trata de dar un buen ejemplo: «Quiero darles [a mis hijas] lo mejor, la mejor imagen de la mujer... tienen que ir a por su trabajo» (Entrevista n.º 102). No obstante, las normas de género sobre el mantenimiento de la paz y el trabajo de cuidados, y el juicio asociado al que se enfrentan las madres desplegadas, a menudo alimentan la culpa, el estrés y la inseguridad. Esto lo destaca una entrevistada que reflexiona sobre las conversaciones que ha mantenido con mujeres encargadas del mantenimiento de la paz:



Pero hay algo en toda esta discusión que creo que podría ser una carga adicional cuando hablamos de identidad y roles... las mujeres a menudo se sentían mal por no estar con sus hijos, aunque sabían que a largo plazo sería muy beneficioso para sus familias. Siempre había ese malestar y ese conflicto con su identidad como madres... Se les decía que debían estar con sus hijos, pero en esas conversaciones sentí que toda la cuestión giraba en torno a: ¿qué debo hacer como madre? (Entrevista n.º 96)

Si bien varios participantes señalan que las actitudes hacia las mujeres uniformadas están cambiando a medida que más mujeres se incorporan al sector de la seguridad y participan en operaciones de paz, las normas de género en torno al trabajo de cuidados siguen siendo relativamente rígidas, ya que se espera que las mujeres sean las principales responsables de las tareas de cuidados y den prioridad a sus responsabilidades familiares por encima de otros compromisos. Estas expectativas no solo aumentan la carga de trabajo y el estrés de las madres, sino que también influyen en las suposiciones sobre la lealtad, la disposición y la capacidad en el lugar de trabajo.¹⁶⁰ Muchos participantes afirman que «se ve de manera diferente a las mujeres como madres que a los hombres como padres» (entrevista n.º 113), ya que se espera que las madres cumplan con la mayor parte de las responsabilidades de cuidado y, por consiguiente, se enfrentan a cargas adicionales para demostrar su lealtad a la institución.

Las normas de género posicionan los roles de los hombres en el sector de la seguridad como «naturales», y a los hombres que realizan un trabajo remunerado como «buenos padres» por mantener a su familia.¹⁶¹ Por el contrario, las madres que trabajan suelen ser consideradas tanto «malas trabajadoras» como «malas madres»,¹⁶² especialmente si se despliegan:

“““

Yo diría que, sin duda, [las mujeres] pueden ser vistas de manera diferente... ¿Acaso no quieres a tus hijos? Creo que hay un juicio moral muy fuerte sobre las mujeres que deciden irse de misión, en realidad... Se las considera malas madres o, sí, que no quieren a sus hijos... De hecho, conozco a amigas y compañeras de la [Fuerza de Defensa Australiana] que han decidido irse [de misión] y la gente las juzga mucho (Entrevista n.º 121).

“““

Creo que estas mujeres se despliegan y realizan esencialmente un trabajo que, por lo general, está reservado a los hombres. Ya sabes, es un trabajo muy difícil. Es decir, lo asociamos con la masculinidad. Así que, en primer lugar, el hecho de que haya una mujer allí ya está cambiando la perspectiva de alguien, lo cual ya es difícil. Y si a eso le sumas el hecho de que es madre y resalta esa parte de su vida, creo que es algo que definitivamente puede verse como algo que resta valor a su experiencia profesional. Definitivamente creo que esa es una perspectiva que tenemos y que es desafortunada, que pensemos que, si le ponemos esa etiqueta a alguien, es la etiqueta predominante. Ya sabes, esa mujer es madre por encima de otras cosas (Entrevista n.º 90).

Los hombres también pueden sufrir los efectos de las rígidas normas de género en torno al trabajo de seguridad y el trabajo de cuidados, lo que puede disuadir a algunos hombres de expresar sus emociones por echar de menos a sus familias, porque «no siempre es masculino decir eso; se te puede percibir como débil...». (Entrevista n.º 86). Esto a veces obliga a los hombres a ocultar sus sentimientos o preocupaciones: «Nunca verás a ningún... hombre llorando [en las operaciones de paz] porque quiera ir a ver a sus hijos, no... No, los hombres te dirán que su esposa, su esposa en casa, está cuidando de los niños» (Entrevista n.º 126). Además, como destaca un oficial militar del Reino Unido, las dificultades de los hombres a menudo pueden pasarse por alto, dada la asociación de las mujeres con las responsabilidades de cuidado, con «probablemente un poco más de empatía con una madre que estaba lejos y tenía hijos... [que] con un padre con las mismas tensiones... Incluso puede haber un poco de discriminación positiva hacia las mujeres... [en gran parte porque] habrá muchas menos madres» (Entrevista n.º 142).



MONUSCO/Myriam Asmani, 2000

Las normas de género sobre el trabajo de cuidado también pueden disuadir a los hombres de tomarse la baja por paternidad, parental o para el cuidado de familiares, al suponer que puede afectar negativamente a su progresión profesional.¹⁶³ Esto es perjudicial para los hombres que sienten que no pueden pasar tiempo con sus familias por miedo a las repercusiones en el trabajo, perjudicial para los niños, para sus parejas, que tienen que asumir responsabilidades adicionales, y refuerza los estereotipos de género sobre quién es el cuidador y quién proporciona seguridad. Sin embargo, algunos participantes observan una «doble moral» cuando los hombres se salen de los roles de género tradicionales para cumplir con sus responsabilidades de cuidado y a menudo se les considera de forma positiva («como un signo de buen carácter»):



Y luego las mujeres también hablan de un doble rasero en el que si una mujer... se va temprano para cumplir con una responsabilidad de cuidado, la gente dice: «Oh, se va temprano otra vez». En cambio, si lo hace un hombre, todo el mundo dice: «Oh, qué padre tan fantástico, se va a ver el concierto de Navidad o, ya sabes, a entrenar al equipo de fútbol». Seguimos teniendo una sociedad que considera que las responsabilidades de cuidado de las mujeres son una distracción del trabajo. Pero si los hombres empiezan a dar un paso adelante y a asumir algunas, se les considera héroes absolutos. Y eso se ve como un signo de buen carácter, en lugar de un signo de falta de compromiso y distracción. Así que creo que hay una gran cantidad de doble moral que... contribuye a que las mujeres se sientan desapoyadas en el trabajo y, por lo tanto, contribuye a que decidan poner fin a sus carreras en el sector de la seguridad de forma prematura, lo que, si lo piensas bien, supone una enorme inversión en formación en el sector de la seguridad, especialmente en los primeros cinco años de la carrera profesional de las personas. Hay muchos estudios sobre los costes económicos e institucionales que supone no retener al personal. Y creo que eso tiene un enorme impacto en la eficiencia de las organizaciones (Entrevista n.º 123).

Este doble rasero significa que las mujeres rara vez son recompensadas por actuar fuera de sus roles de género, y en cambio son criticadas por asumir «roles masculinos». Una miembro del personal de mantenimiento de la paz de la UNMISS, por ejemplo, se refiere a los reproches de sus colegas masculinos cuando regresó de una misión diciendo: «Mujer, ¿qué haces en la misión? Estás tratando de demostrar que eres un hombre» (Entrevista n.º 126). Estas expectativas están determinadas por la cultura laboral de las instituciones del sector de la seguridad y las operaciones de paz de las Naciones Unidas, y a su vez la determinan, lo que refleja y refuerza las normas de género en torno al trabajo en materia de paz y seguridad y al trabajo de cuidados. El sesgo institucional general y la presión social crean una «doble carga» para las mujeres: se las estigmatiza como «malas madres» por participar en misiones y, al mismo tiempo, luchan por superar los prejuicios que cuestionan su competencia y profesionalidad sobre el terreno. Deben justificar constantemente su despliegue ante familiares y colegas escépticos, y desenvolverse en una cultura laboral masculinizada que devalúa el cuidado de otras personas. Este entorno generalizado de juicios y falta de apoyo no solo causa angustia personal, sino que también corre el riesgo de socavar la retención y la progresión profesional de las mujeres en el sector de la seguridad.

7.2 Cultura laboral

El sector de la seguridad sigue estando dominado por los hombres y masculinizado, lo que crea una cultura laboral que promueve una cierta forma de masculinidad militarizada que no presta atención al cuidado y devalúa los rasgos considerados femeninos, como la empatía y la compasión. La naturaleza exigente y a menudo impredecible del trabajo de seguridad y mantenimiento de la paz también ha influido en la cultura laboral, que celebra la disponibilidad, la disponibilidad ilimitada, el presentismo, así como las expectativas de sacrificio personal y de no tener responsabilidades familiares. Esta cultura laboral crea un entorno en el que el personal «oculta» sus responsabilidades de cuidado en el trabajo, en el que a menudo se percibe a las madres como menos comprometidas, capaces y centradas, y se pasan por alto o se subestiman las responsabilidades de cuidado de los hombres.

7.2.1 Cultura laboral masculina

Los participantes en la investigación destacan los retos que supone trabajar en una cultura laboral masculina, que afecta tanto a hombres como a mujeres en las instituciones del sector de la seguridad y en las operaciones de paz de las Naciones Unidas. Estos debates se hacen eco de estudios más amplios sobre el sector de la seguridad que destacan el espíritu «guerrero» predominante en las fuerzas armadas en particular, en las que los comportamientos considerados femeninos, como la empatía y la compasión, suelen desalentarse en favor de comportamientos más agresivos y dominantes que privilegian la fuerza física.¹⁶⁴ Las «culturas machistas» fomentan «... altas expectativas profesionales, aislamiento y estrés», lo que conduce a una «intensa presión para encajar en una comunidad muy unida».¹⁶⁵ Esto puede fomentar que los atributos asociados al cuidado se consideren «débiles», así como el sacrificio y la desconexión de las familias.¹⁶⁶ Esta cultura laboral, agravada por las expectativas de disponibilidad perpetua y largos períodos de separación de las familias, «desalienta» a las mujeres a incorporarse al sector (entrevista n.º 122) y hace que sea especialmente difícil «encajar» al personal con responsabilidades de cuidado primarias o exclusivas, con suposiciones deducidas sobre sus capacidades y compromiso. También se observa que esto tiene un impacto en los hombres que desean asumir responsabilidades de cuidado. Algunos hombres que participaron en la investigación comentan que, incluso cuando existen permisos de paternidad o políticas parentales neutras en cuanto al género, sigue siendo culturalmente difícil para los hombres tomarse estos permisos. La evidencia de la persistencia de las normas de género y el cierre normativo que esto produce en el ejército es explicada por uno de los participantes como un «retraso cultural» (entrevista n.º 151), en el que el «permiso parental» se interpreta «como permiso de maternidad» (entrevista n.º 151). Otros señalan que esto margina aún más a los padres solteros, a los padres viudos y a los hombres con acuerdos de custodia compartida (entrevista n.º 143).

En muchos entornos de seguridad y mantenimiento de la paz, existe una cultura laboral que pone gran énfasis en la resistencia física y la implicación constante y total de sus miembros. Las personas con responsabilidades familiares suelen tener dificultades para adaptarse a estas normas, que a menudo consideran que un alto nivel de compromiso y una disponibilidad total son indicadores de dedicación profesional. En este contexto, pueden ser consideradas menos dedicadas y menos comprometidas, lo que puede socavar su capacidad de liderazgo, especialmente en culturas que asocian las cualidades de liderazgo con valores masculinos. Como resultado, existe el riesgo de que los valores de liderazgo asociados con la resistencia física y la presencia constante puedan devaluar a las personas con responsabilidades de cuidado dentro de estas estructuras organizativas (Entrevista n.º 37).

Sin embargo, varios señalan que la naturaleza cambiante de las amenazas a la seguridad ha modificado las suposiciones sobre las habilidades que deben tener las fuerzas armadas, la policía y las operaciones de paz. Varios oficiales militares del Reino Unido, por ejemplo, comentan el mayor énfasis en el «soldado pensante y e » (entrevista n.º 132) y el alejamiento de «las funciones de combate más físicas», que tradicionalmente «han estado dominadas por los hombres» (entrevista n.º 140). Si bien esto ha contribuido a una mayor participación de las mujeres, incluso en funciones de liderazgo (entrevista n.º 140), sigue celebrándose la imagen del hombre como «protector físico y guerrero».¹⁶⁷ Esto reafirma que el trabajo de seguridad y el mantenimiento de la paz son «tareas de hombres» y que las mujeres «no deben ir a misiones» (entrevista n.º 152; entrevista n.º 126).

7.2.2 Disponibilidad y disponibilidad ilimitada

Los participantes en la investigación destacan las expectativas de que las fuerzas armadas y el personal policial den prioridad a su trabajo sobre su vida personal, lo que hace que quienes deben equilibrar o desean dar prioridad a sus responsabilidades familiares «se sientan mal por tener hijos y responsabilidades más allá del trabajo» (encuestado). Estas expectativas fomentan el «sacrificio personal», alimentadas por las expectativas de largas jornadas laborales, incluidos los fines de semana y las tardes, y la disponibilidad con poca antelación:¹⁶⁸



Y sé por mi propia experiencia personal que este exceso de trabajo es bastante habitual. Por lo tanto, las madres están muy preocupadas por que se las pueda ver con otros ojos, por lo que trabajan mucho más que sus compañeros, por ejemplo, y sufren (entrevista n.º 90).

Sin embargo, la exigente e impredecible carga de trabajo se justifica como algo esperable en una carrera en el sector de la seguridad, ya que «en cierto modo sabías a lo que te comprometías» al incorporarte al sector de la seguridad (entrevista n.º 80):



Quiero decir, creo que, en general, ¿es difícil? Sí, pero estas personas se alistaron en el ejército, ¿no? No se dedicaron a otra cosa, [como] la tienda de la esquina de su casa o lo que sea. Quiero decir, se alistaron para ser militares. Por lo tanto, creo que también debemos asumir que, cuando eligieron esa carrera, siempre previeron que estarían lejos de sus familias durante largos periodos de tiempo. Es algo inherente al trabajo, ¿no? (Entrevista n.º 100)

Los participantes en la investigación enfatizan la expectativa de que el ejército y la policía son lugares de trabajo exigentes que difieren de otras organizaciones, y explican que, en el contexto militar, «el ejército es una profesión de 24 horas al día, 7 días a la semana», lo que hace imposible lograr un equilibrio entre la vida laboral y la personal (entrevista n.º 7). En casos de emergencia, se espera que el personal esté disponible para responder de inmediato y durante largos períodos de tiempo (entrevista n.º 118). El personal puede ser llamado para responder a una emergencia en mitad de la noche, o se le puede exigir que deje lo que está haciendo y acuda al trabajo de inmediato, lo que resulta especialmente difícil para quienes tienen hijos, ya que pueden estar «muy ocupados... quizá tenían una cita con el médico y ahora se les exige que acudan a otro lugar» (entrevista n.º 166). También es un reto para los padres solteros, que deben encontrar a alguien que cuide de sus hijos cuando les llaman para ir a trabajar. Uno de los encuestados describe su situación como padre soltero de un niño con necesidades especiales: «Es frustrante que la dirección se muestre reacia a comprender los niveles de estrés o el trabajo que supone criar a la próxima generación, además de cumplir con plazos estrictos, estar constantemente disponible, etc.» (encuestado). Es posible que algunas personas con hijos ni siquiera reciban la llamada para acudir al trabajo, ya que se da prioridad a las personas sin hijos, dado que se espera que estén más disponibles (entrevista n.º 165).

Esta «disponibilidad ilimitada, compromiso ilimitado y la dificultad de conciliar eso con la vida familiar» (Entrevista n.º 123) supone un reto para muchos miembros del personal con responsabilidades familiares. También tiene repercusiones dentro de sus familias, ya que el personal depende de otros miembros de la familia para cumplir con sus responsabilidades familiares cuando se les llama para trabajar, lo que crea una carga adicional para sus parejas o familiares y puede generar tensión en sus relaciones (Entrevista n.º 132; Entrevista n.º 127).

Si bien para muchos esta cultura laboral crea fuertes lazos, refiriéndose al ejército y la policía como «otra familia» (entrevista n.º 140), para muchos significa elegir entre su carrera y su familia:¹⁶⁹



En cuanto a las responsabilidades de cuidado, al estar en el ejército, hay que tomar una decisión: la misión es lo primero, el servicio es lo primero y luego viene la familia. Eso es lo que se nos enseña últimamente durante nuestros años de formación. Por lo tanto, las responsabilidades de cuidado siempre quedan en segundo plano (entrevista n.º 74).

7.2.3 Presenteísmo

El presenteísmo, es decir, la expectativa de que el personal demuestre su compromiso trabajando muchas horas más allá de lo estipulado en sus contratos, es una norma cultural arraigada en la mayoría de las organizaciones de seguridad. Esta práctica perjudica de manera desproporcionada al personal con responsabilidades de cuidado, en particular a las madres. Por ejemplo, quienes no tienen responsabilidades de cuidado primario pueden quedarse hasta más tarde, lo que crea una percepción de mayor dedicación y lealtad a las organizaciones, que a menudo utilizan la presencia física como una métrica clave de rendimiento. Quienes pueden estar más presentes físicamente en el lugar de trabajo también pueden aprovechar oportunidades que pueden beneficiar su progresión profesional. En consecuencia, los empleados que deben salir a tiempo para cuidar a sus familiares pueden ser ignorados para un ascenso en favor de compañeros que siempre están disponibles:

“”

He oído argumentos de altos directivos que dicen cosas como: «Bueno, si fulano tiene que irse a casa a las cuatro porque tiene que recoger a sus hijos del colegio, pero mengano sigue aquí a medianoche trabajando hasta altas horas de la madrugada, ¿cómo se supone que voy a recompensar a la persona que sigue trabajando hasta altas horas de la madrugada? Está demostrando lealtad, está haciendo un esfuerzo adicional, todas estas cosas». Citan ejemplos de personas que pueden quedarse y comprometerse, personas que pueden darlo todo porque no tienen nada más que considerar en su vida. Y él podía estar disponible para la institución en todo momento (Entrevista n.º 125).



Cpl. Elizabeth Scott, 2019

La cultura del presentismo causa problemas especialmente a las madres que se toman un tiempo libre para cuidar de sus hijos, sobre todo durante el embarazo y la lactancia. Muchas mencionan que el trabajo en el ámbito de la paz y la seguridad no es propicio para que las mujeres cuiden de sus hijos pequeños, y se da por sentado que sus carreras «terminan» (entrevista n.º 119) cuando se quedan embarazadas. Algunas mencionan la expectativa de que, tras tomarse un tiempo libre durante el embarazo o para cuidar de sus hijos, «compensen la pérdida, aunque no haya ninguna pérdida» (entrevista n.º 90). Esta presión suele ser «tácita» (entrevista n.º 90), «a veces explícita y otras veces... no» (entrevista n.º 106). Aunque las madres son más propensas a enfrentarse a estos retos, la cultura del presentismo también puede afectar negativamente a los hombres, de los que no se espera que se acojan a muchos permisos de paternidad o maternidad, si es que se acogen a alguno. Un oficial del ejército británico, por ejemplo, menciona que cuenta con el apoyo de sus superiores, pero que aún así se siente «un poco como una carga» (entrevista n.º 139) cuando solicita un permiso para ayudar a su esposa tras el parto.

Aunque las expectativas de presentismo varían entre las instituciones y los puestos, muchos participantes sostienen que esto causa una presión y un sentimiento de culpa significativos a los cuidadores. Algunos se muestran reacios incluso a pedir «horarios de trabajo más flexibles» que les ayuden a afrontar el reto de compaginar el trabajo y el cuidado de sus familiares (entrevista n.º 82). Otros no pueden expresar sus preocupaciones sobre su carga de trabajo o la cultura laboral por miedo a represalias, al estancamiento profesional o a alimentar las afirmaciones de que «no pueden hacer frente a la situación». Esto hace que muchos sientan que deben guardar silencio sobre los retos a los que se enfrentan y mantener sus responsabilidades de cuidado en secreto:



... siempre han expresado estos sentimientos encontrados entre estar muy felices de tener hijos, pero también estar preocupados o sentir que tienen que rendir más de lo normal, como si sintieran cierta presión... para demostrar algo diferente... Empiezan con inseguridades físicas, ya sabes, «¿cómo me veo?». Como parecer inteligente, parecer profesional, actuar de manera profesional... ser capaz de concentrarse. Quiero decir, pasan muchas cosas cuando, de repente, tienes responsabilidades de cuidado... Creo que es una pena que, al menos en las sociedades occidentales, la gente solo hable de sus responsabilidades de cuidado, incluso si es para sus padres, cuando son amigos muy cercanos... No creo que sea por las repercusiones en el trabajo, pero creo que la responsabilidad de cuidar sigue estando muy infravalorada... Es como si no fuera algo de lo que la gente se sintiera orgullosa, cuando debería serlo. Creo que la gente debería estar muy orgullosa de estar ahí para sus seres queridos (Entrevista n.º 118).

7.2.4 Actitudes hacia los cuidadores y sesgo maternal

La cultura laboral dominante, que exige una disponibilidad total, transmite la idea de que los cuidadores son menos fiables, «menos comprometidos, menos leales... lo que puede perjudicar la carrera profesional de las personas» (Entrevista n.º 125; Entrevista n.º 146; Entrevista n.º 127). Muchas mujeres entrevistadas se refieren a este sesgo maternal y a la dificultad de gestionar la forma en que se las percibe en el servicio debido a sus responsabilidades de cuidado:



... tratar de encontrar ese equilibrio constante entre la forma en que la gente te percibe como... oficial militar y como madre. Siento que no es la misma forma en que perciben a los hombres, ya sabes, que tienen familia. Y por eso he luchado contra eso (entrevista n.º 113).

A menudo se percibe que el personal con responsabilidades familiares solicita tiempo libre «con demasiada frecuencia» (encuestado). Algunos describen la percepción de que es injusto salir temprano para recoger a los niños del colegio o la guardería (entrevista n.º 37), y que no pueden conciliar su trabajo con sus responsabilidades familiares y no dan prioridad al trabajo. Otras suposiciones negativas incluyen que los cuidadores tienen «mucho más bagaje» (entrevista n.º 142) y pueden distraerse fácilmente en las operaciones, lo que puede poner en peligro a los demás. Como dice un miembro del personal de mantenimiento de la paz de la MONUSCO: «ella ha perdido la concentración pensando en la casa, entonces tú estás allí y puedes sufrir fácilmente una emboscada» (entrevista n.º 63). Otro miembro del personal de mantenimiento de la paz de la UNMISS describe a las mujeres con responsabilidades de cuidado como personas que a menudo se distraen dando instrucciones a sus maridos sobre cómo cumplir con estas obligaciones en casa mientras ellas están desplegadas: «en lugar de concentrarse en el trabajo, se concentran en las tareas de cuidado» (entrevista n.º 174).

Algunos participantes también mencionan una «baja propensión al riesgo» entre el personal con responsabilidades de cuidado, lo que puede interpretarse como un menor compromiso y disposición (entrevista n.º 81). Esto puede generar resentimiento, con suposiciones de que los cuidadores reciben concesiones injustas o un trato preferencial, lo que contribuye a una mayor discriminación y juicio de los cuidadores, ya que sus compañeros pueden sentir que están «cubriendo esa pérdida» (entrevista n.º 134). Esto ocurre a pesar de que muchos afirman que trabajan más duro y que a menudo tratan de ocultar sus responsabilidades de cuidado para demostrar su compromiso y competencia y evitar ser juzgados o penalizados con menos oportunidades. Algunos sienten que necesitan «esforzarse al máximo para demostrar que son dignos de estar en la organización» (entrevista n.º 80). Por ejemplo, una entrevistada en la sede de las Naciones Unidas cuenta cómo su compañera «trabaja como si los niños no existieran», a menudo hasta altas horas de la noche y a veces sin dormir para asegurarse de que su trabajo está terminado, «solo para que nadie piense que [ella] no está rindiendo» (entrevista n.º 90). Observa que las madres suelen necesitar «trabajar más duro para demostrar su valía» y afirma que ella también lo hace «solo para asegurarme de que no se me perciba como, ya sabes, poco comprometida, poco implicada» (entrevista n.º 90).

Estas actitudes están muy influenciadas por los estereotipos de género. Las mujeres, especialmente las embarazadas o las madres, suelen ser percibidas como distraídas y menos capaces, y como un «obstáculo» para la productividad en el lugar de trabajo.¹⁷⁰ Las personas que cuidan de otras pueden sufrir discriminación directa, como que no se les renueve el contrato por estar embarazadas (entrevista n.º 119) o que se les aplique un estereotipo negativo cuando regresan de la baja por maternidad. Aunque muchas afirman estar agotadas por tener que compaginar el trabajo con las responsabilidades del cuidado, no es el caso de todas y, en cualquier caso, eso no significa que no puedan estar presentes, concentrarse o cumplir con sus responsabilidades laborales:



... cuando regresan, la gente asume que están cansadas, que no pueden concentrarse, que no pueden estar... presentes en las reuniones, que no pueden hacer horas extras, que otras personas tienen que sustituirlas. Creo que este tipo de prejuicios o suposiciones existen, y que las mujeres y las personas con responsabilidades familiares han sido castigadas en el lugar de trabajo, o, dicho de otra manera, que las personas que no las tienen han recibido preferentemente mejores oportunidades laborales, han viajado, han asistido a reuniones, han tenido tareas más importantes y más responsabilidades, a pesar de tener quizás menos experiencia (Entrevista n.º 119).

El sesgo maternal también puede alimentar la discriminación contra las mujeres que no tienen hijos, no están embarazadas y no planean tenerlos en el futuro. Otros estudios muestran que la posibilidad de quedarse embarazada puede obstaculizar la carrera profesional de las mujeres en el sector, donde a algunas se les dice que no son aptas para un puesto porque la mujer que lo ocupaba anteriormente se había quedado embarazada.¹⁷¹ Las suposiciones de que las madres —y las madres potenciales— pueden ser un estorbo, poco fiables o tener prioridades diferentes y, por lo tanto, estar menos comprometidas, no se aplican a los hombres que son —o pueden llegar a ser— padres. Estas suposiciones revelan quién «encaja» en el sector de la seguridad y refuerzan el ideal del trabajador como «...masculino, incorpóreo, libre de las cargas del embarazo y la paternidad, y sin potencial para la maternidad».¹⁷² Estas suposiciones refuerzan aún más los prejuicios maternales y contribuyen a la «penalización por maternidad» que señalan los estudios sobre el impacto negativo de la paternidad en la carrera profesional de las mujeres, pero no en la de los hombres.¹⁷³

Algunos miembros del personal con responsabilidades de cuidado señalan que no han experimentado ni presenciado ningún trato diferencial en su organización de seguridad (entrevista n.º 48; entrevista n.º 35; entrevista n.º 56). Otros se refieren a un cambio cultural positivo en los últimos años, que es más considerado y complaciente con los cuidadores. Esto se debe en gran medida a los cambios demográficos, ya que cada vez más mujeres se incorporan al sector y las familias con dos ingresos se convierten en la norma (entrevista n.º 17; entrevista n.º 140; entrevista n.º 82); el cambio gradual en la distribución por género del trabajo de cuidados; y la pandemia de COVID-19, que ha demostrado tanto la importancia fundamental de los cuidados como la capacidad de trabajar duro y rendir bien a distancia o de forma flexible. Una oficial militar británica reflexiona sobre algunos de los cambios positivos que ha presenciado en el sector: «La gente miraba con desdén a quienes iban a recoger a sus hijos a la guardería... Hemos mejorado, pero... no hemos abandonado del todo este concepto de inmersión total en el papel» (entrevista n.º 140). Destaca la influencia de la pandemia de COVID-19 en el cambio de actitud hacia el personal con responsabilidades de cuidado en el lugar de trabajo:



... ahora se ve a gente que anota en su agenda cosas como «llevar a los niños al colegio» o «cuidar a los niños». Hace diez años, eso no se veía, y si se veía, era la proporción femenina de la plantilla la que lo anotaba en sus agendas, mientras que ahora probablemente se ve a tantos hombres como mujeres con anotaciones del tipo: «Tengo que trabajar desde casa un día concreto porque es día de formación en el colegio, los niños no van al colegio ese día, así que tengo que estar en casa para cuidar de ellos, por lo que trabajo desde casa». Tengo que trabajar desde casa un día concreto porque es día de formación del profesorado, los niños no van al colegio ese día, así que tengo que estar en casa para cuidar de ellos, por lo que trabajo desde casa. Por lo tanto, creo que la COVID ha tenido mucho que ver en eso, ya que antes nadie trabajaba desde casa (Entrevista n.º 140).

Los participantes también reconocen que las actitudes hacia los cuidadores dependen del contexto, ya que los países con mayores niveles de participación de las mujeres en la población activa pueden ser menos propensos a discriminar a las madres y a las personas con responsabilidades de cuidado, tanto mujeres como hombres (entrevista n.º 165; encuestados). Sin embargo, muchos coinciden en que el sector sigue favoreciendo en gran medida a quienes no tienen responsabilidades de cuidado, perpetuando una cultura masculina que considera el cuidado como un obstáculo para la dedicación y la eficacia operativa. Como destaca un agente de policía indonesio, el sector «suele estar orientado hacia una cultura masculina y la fortaleza física, por lo que las personas con responsabilidades de cuidado pueden tener dificultades para obtener reconocimiento o apoyo. Se les puede considerar menos dedicadas o no lo suficientemente fuertes» (entrevista n.º 37).

7.2.5 Devaluación del cuidado

Las suposiciones de que las madres pueden distraerse y de que se puede cuestionar su lealtad, compromiso y capacidad pueden llevarles a ocultar sus responsabilidades de cuidado, a trabajar en exceso y a sentirse culpables cuando hay que dar prioridad al trabajo o a las responsabilidades de cuidado y dejar de lado lo otro. Esto hace que algunos entrevistados sientan que el sector no valora el cuidado:



Y, ya sabes, estar ahí como equipo, familia, compañeros o amigos para apoyarse mutuamente. Eso es algo de lo que estar muy orgulloso. Tener a alguien que se preocupa por ti y por tu vida, y ser tú alguien que se preocupa. Creo que es algo estupendo, pero no creo que se vea así. Por eso, la gente se siente incómoda. Creo que muchas veces no les gusta hablar de ello... a algunas personas les hace sentir inseguras e incómodas hablar de [los cuidados] en su trabajo, como cuando dicen «tengo que irme antes»... Creo que se sienten fácilmente juzgadas, o que reciben algún tipo de, quizá no castigo, como un castigo directo, pero que no se les llamará la atención o que se les considerará incompetentes. Cuando deberían ser consideradas más competentes... Te da mucha pena tener que hacer esto... es tan incómodo que no debería ser así... te da pena tener que cuidar de [alguien]... Simplemente creo que está muy infravalorado (Entrevista n.º 119).

Varios hombres uniformados expresan sentirse «un poco como una carga» (entrevista n.º 139) al solicitar el permiso parental y para el cuidado de familiares, o se muestran reacios a hacerlo «porque no quieren sentir que están defraudando a sus compañeros de equipo» (entrevista n.º 80). Otros indican que los hombres pueden ser criticados por no cumplir con las normas de género del trabajo de seguridad y el trabajo de cuidados: «el tipo de insulto que es como la feminización de un hombre porque estás realizando actividades relacionadas con los niños dentro de la familia» (entrevista n.º 106). Otros consideraban que algunos hombres pueden mostrarse reacios a ejercer valores y prácticas de cuidado por miedo a ser vistos como «débiles» (entrevista n.º 80). Estas expectativas normativas de género impregnan una cultura laboral que infravalora el cuidado — asignándolo a espacios feminizados y privados¹⁷⁴ — y prevalece sobre las normas formales, como las políticas que establecen acuerdos de trabajo flexibles o permisos parentales (que los hombres suelen asignar a sus parejas femeninas):



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 ello, no conseguirás el cambio. Es la percepción de la supervivencia profesional del más apto (entrevista n.º 88).

Algunos participantes identifican el impacto que tiene en las mujeres el hecho de que los hombres sean reacios a solicitar permisos (o modalidades de trabajo flexibles), no dispongan de políticas a su alcance o se les denieguen las solicitudes de permiso. Una oficial militar comparte: «... desde la perspectiva de haber sido la esposa, porque... si a los hombres no se les ofrece [apoyo institucional], como flexibilidad y apoyo, la persona directamente afectada es la cuidadora principal, normalmente la esposa, por lo que su capacidad para, ya sabes, centrarse en su propia carrera [se ve mermada]» (entrevista n.º 114). Otro participante explica que «la falta de apoyo organizativo para los hombres puede obligarlos a dejar de lado sus responsabilidades de cuidado, especialmente en sectores que exigen un alto nivel de compromiso, como los puestos operativos y de liderazgo, y los hombres tienden entonces a delegar las responsabilidades de cuidado a sus cónyuges o parejas e es, en un esfuerzo por garantizar que se puedan cumplir las exigencias del trabajo profesional» (entrevista n.º 37). Esto tiene un impacto perjudicial tanto para los hombres como para las mujeres, ya que puede dañar a los hombres y sus relaciones con las personas a las que cuidan, y contribuir a la marginación de las mujeres en el sector de la seguridad y a su consiguiente infrarrepresentación en las operaciones de paz.

7.3 Desafíos prácticos

A lo largo de las entrevistas y las respuestas a la encuesta surgen varios retos prácticos clave, entre los que destaca la falta de servicios de cuidado infantil u otros servicios de atención adecuados o asequibles, lo que supone un obstáculo importante para muchos miembros del personal uniformado con responsabilidades de cuidado, en particular las mujeres, que son más propensas a ser las principales o únicas cuidadoras. Si bien la mayoría de las operaciones de paz de las Naciones Unidas no son propicias para que el personal despliegue a sus familias, las dificultades para acceder a servicios de cuidado infantil y apoyo para otras responsabilidades de cuidado en las instituciones del sector de la seguridad de los T/PCC pueden contribuir al desgaste y desalentar al personal a desplegarse. Este es particularmente el caso cuando es necesario buscar cuidados a largo plazo las 24 horas del día. Muchos de los que se despliegan señalan que el aislamiento de las operaciones de paz de las Naciones Unidas y la consiguiente falta de infraestructuras y servicios, en particular de tecnologías de la comunicación, contribuyen aún más a sus dificultades personales por estar separados de sus familias y de su red de apoyo. Estas dificultades pueden disuadir a quienes tienen responsabilidades familiares de desplegarse.

7.3.1 Cuidado de los hijos

En muchos países, el personal del sector de la seguridad se enfrenta a importantes dificultades prácticas para conseguir servicios de cuidado infantil asequibles y logísticamente viables. El problema fundamental es la incompatibilidad entre la naturaleza exigente e impredecible del trabajo de seguridad —que incluye turnos largos, horarios irregulares y traslados frecuentes lejos de las redes de apoyo— y los rígidos horarios de funcionamiento de las guarderías y escuelas estándar, así como la disponibilidad a menudo limitada y el alto coste del cuidado infantil.



World's Direction, 2017

Muchos miembros del personal uniformado comentan que no pueden encontrar servicios de cuidado infantil que se adapten a sus largas jornadas laborales o a sus turnos de trabajo. Estos retos se recogen en estudios anteriores, en los que se señala que los problemas logísticos que plantea la gestión del cuidado infantil, junto con las exigentes cargas de trabajo y los horarios inflexibles, son un problema conocido para las mujeres del sector de la seguridad (y de la población activa en general), ya que a menudo asumen más responsabilidades de cuidado.¹⁷⁵ El cuidado de los niños también se plantea como una cuestión clave en las aportaciones presentadas recientemente al Comité de Defensa de las Fuerzas Armadas del Reino Unido, en las que los encuestados destacan las dificultades de compaginar el cuidado de los niños con «los horarios poco sociables que exigen las Fuerzas Armadas».¹⁷⁶ Encontrar servicios de cuidado infantil cuando se espera que se trabaje en horarios irregulares es un problema especialmente grave para las madres solteras y aquellas que no cuentan con el apoyo de sus familias extensas. En varios países, el apoyo social que subvenciona los gastos de cuidado infantil es escaso o inexistente, lo que puede dificultar el acceso a estos servicios, especialmente para las familias con un solo ingreso o con varios hijos.

Además de los retos prácticos que supone organizar el cuidado de los hijos con los exigentes e irregulares horarios de trabajo del sector de la seguridad, el personal también debe hacer frente a la triple carga de compaginar el cuidado de los hijos con el trabajo: equilibrar los costes del cuidado de los hijos con sus ingresos, asegurarse de estar disponibles para llevar a sus hijos a la guardería o al colegio, y trabajar lo suficiente para mantener a sus familias. Un entrevistado que trabaja en la sede de las Naciones Unidas se refiere a los costes del cuidado infantil, con subsidios que solo «entran en vigor» cuando el niño cumple cinco años, y a las suposiciones obsoletas de que el personal de las Naciones Unidas tiene esposas en casa que se ocupan de los niños y cumplen con las responsabilidades de cuidado:

“““

... es el impacto financiero, pero también lo que representa, porque representa un sesgo que asume que hay una esposa en casa cuidando de los niños... la única opción que puedes tomar sobre llevar a tus hijos a la guardería o con una niñera es si tienes una esposa que no trabaja (Entrevista n.º 99).

Del mismo modo, varios miembros del personal uniformado aluden a la suposición de que hay alguien en casa que se encarga de las responsabilidades de cuidado. Por ejemplo, un oficial británico explica: «La jornada laboral comienza a las ocho y termina a las cinco o seis. Las guarderías no abren hasta las ocho y cierran a las seis. Pero se espera que yo esté en el trabajo al comienzo de la jornada. Sin embargo, mi esposa también tiene que ir a trabajar...» (Entrevista n.º 139).

Los traslados frecuentes, que pueden experimentar especialmente los militares, complican aún más el acceso a los servicios de cuidado infantil, ya que a menudo obligan a las familias a buscar nuevas guarderías y colegios cada vez que se mudan. Esto puede resultar especialmente difícil si los traslados no coinciden con el inicio del año académico para la matriculación escolar (entrevista n.º 9). Los traslados con poca antelación, como suele ocurrir, también son especialmente difíciles cuando se trata de trasladarse a zonas en las que hay largas listas de espera para las guarderías y los colegios:

“““

Así que he tenido que cubrir mis apuestas y he inscrito [nuestro] nombre en tres guarderías y he pagado tres depósitos no reembolsables solo para asegurarme una plaza en un lugar en el que quizá no me asignen una vivienda. Por lo tanto, podría perder los tres depósitos. Y no son cantidades insignificantes. Probablemente he gastado alrededor de 1000 libras en depósitos no reembolsables. Y como no sé dónde voy a estar, no sé cuándo voy a empezar, pero las plazas son muy competitivas. Algunas guarderías querían el pago por adelantado de un mes completo, que no es reembolsable, lo que supone dos mil quinientas libras... Siempre es difícil mudarse. Y, claro, es algo que todos aceptamos. Pero el Ministerio de Defensa podría gestionar mejor nuestra carrera y avisarnos con más antelación e, incluso, ofrecernos apoyo financiero, ya que tenemos que pagar depósitos y luego los perdemos porque nos envían a otro lugar... Si me envían [a otro lugar] y pierdo los tres depósitos, no recuperaré nada de dinero. Pero he tenido que cubrir mis apuestas y esperar que me asignen mi unidad de origen, así que no es muy bueno (Entrevista n.º 139).

La imprevisibilidad de los traslados y el alto coste de las guarderías (y otras ayudas para las responsabilidades de cuidado), así como la dificultad para encontrar un alojamiento familiar adecuado, causan un estrés adicional al personal con responsabilidades de cuidado:

“““

... los horarios, ya sabes, a veces, como una jornada laboral de 12 horas, ya sabes, [es] difícil para las personas con responsabilidades de cuidado, cuando la guardería cierra a las 5 de la tarde, por ejemplo. Y sí, la falta de servicios de guardería en general... su disponibilidad y su idoneidad para las personas que trabajan en organizaciones de seguridad y que tienen mucha imprevisibilidad. Y, francamente, la vivienda se está convirtiendo en un problema, ya que el hecho de que no sea asequible y sea difícil de encontrar ha sido otra de las principales causas de preocupación para las familias de militares, especialmente para aquellas que necesitan, por ejemplo, encontrar una casa con dos o más dormitorios (Entrevista n.º 109).

En lugares remotos o inseguros, cuando el personal se traslada o se despliega en operaciones de paz, es posible que no se disponga de servicios de guardería o que estos no sean viables, lo que significa que el personal con responsabilidades familiares puede verse obligado a separarse de sus familias. En otras ocasiones, el traslado de la familia puede conllevar sus propios riesgos, como destaca un oficial militar retirado de las Fuerzas Armadas de la India, que advierte que las familias son un «blanco fácil cuando la unidad se desplaza al terreno» y que, en ocasiones, se necesitan guardias para el alojamiento familiar y los autobuses escolares (entrevista n.º 1). Además, la clasificación de los lugares de destino de la ONU en familiares y no familiares suele aplicarse a los civiles que trabajan en operaciones de paz. Los T/PCC tienen sus propias normas sobre si el personal uniformado puede llevar a sus familias. Aunque el personal uniformado no suele poder desplegarse con sus familias, varios participantes que mencionaron la posibilidad de desplegarse en lugares de destino familiares describen cómo esto puede suponer preocupaciones y trabajo adicionales, mientras que otros mencionan cómo también puede ayudar al personal a mitigar cualquier dificultad que surja de su ausencia de las familias, permitiéndoles centrarse plenamente en su trabajo.

7.3.2 Otras responsabilidades de cuidado y redes de apoyo

El personal con otras responsabilidades de cuidado, como padres ancianos o familiares enfermos, también se enfrenta a retos. El acceso a redes de apoyo y a cuidados asequibles, como se acaba de comentar, se complica aún más debido a los horarios largos e irregulares y a los frecuentes traslados.

Estos retos hacen que muchos dependan del apoyo de sus familias para superar los retos prácticos cotidianos que surgen al intentar conciliar su trabajo con sus responsabilidades de cuidado. Para aquellos que tienen pareja, esto puede significar que «tu media naranja... invariablemente se encarga de todo y actúa como cuidador» (entrevista n.º 3). Para aquellos cuyas parejas también trabajan, puede ser necesario turnarse para dar prioridad a la carrera profesional (o a los despliegues) o depender de otros miembros de la familia. El reto es especialmente pronunciado para el personal sin pareja o sin redes de apoyo familiar cercanas, lo que puede suponer un gasto económico significativo para cubrir los costes del cuidado; si no se compensa con el salario, puede contribuir al desgaste del personal con responsabilidades de cuidado. Contrariamente a lo que cabría esperar, en algunos casos también puede impulsar los despliegues, ya que el salario suele ser mucho más alto cuando se está desplegado.

En la India, el personal de las fuerzas armadas destaca los recientes avances en la mejora de la limitada ayuda para el cuidado de los hijos. Sin embargo, el acceso sigue siendo limitado, y el creciente número de mujeres que se incorporan al servicio y el cambio hacia hogares con dos carreras profesionales pueden agravar esta situación. Debido a los despliegues regulares a bases de campo donde la familia no puede residir con el miembro del servicio, el personal depende de las redes familiares para el cuidado de los hijos. Sin embargo, el mecanismo de apoyo que proporcionan las familias extensas no es tan frecuente para el personal de muchos otros países, incluido el Reino Unido.

Los retos prácticos que plantea el equilibrio entre el trabajo y las responsabilidades familiares suponen una carga adicional para el personal y, como afirma uno de los entrevistados, también «contribuyen a los problemas de retención» (entrevista n.º 109) en las fuerzas armadas y la policía, ya que muchos se ven sometidos a estrés financiero, emocional y físico. Esto afecta de manera desproporcionada a las mujeres, que a menudo asumen una mayor parte de las responsabilidades familiares.

7.3.3 Duración del despliegue, notificación e información

La duración del despliegue varía entre los T/PCC. Muchos países despliegan fuerzas de mantenimiento de la paz durante 12 meses (India, Indonesia), mientras que otros lo hacen durante 6 meses (Reino Unido). A veces, los despliegues son de mayor duración, especialmente en el caso de la policía. La duración del despliegue también puede ser mayor para las personas que para las unidades formadas. Los despliegues más largos plantean dificultades al personal con responsabilidades de cuidado, lo que ha llevado a algunos países a reducir la duración de los despliegues (entrevista n.º 125) y a la ONU a poner a prueba despliegues de seis meses para el personal con hijos pequeños. *La Estrategia de Paridad de Género para el Personal Uniformado 2018-2028* de las Naciones Unidas incluye orientaciones sobre medidas para crear un entorno propicio, entre ellas que los oficiales militares (MO) y los oficiales de Estado Mayor (SO) puedan prestar servicio durante 6 meses en lugar de 12 (cuando los despliegues son de 12 meses) si tienen hijos menores de 7 años.¹⁷⁷ Sin embargo, la «aceptación es baja» (entrevista n.º 80).

Los despliegues con poca antelación, como puede ocurrir especialmente en situaciones de emergencia o nuevas crisis, también pueden suponer un reto para muchas personas con responsabilidades familiares, sobre todo si necesitan encontrar rápidamente ayuda adicional.

La falta de información sobre las oportunidades de despliegue, a veces como resultado de la suposición de que las mujeres con hijos en particular no querrían ser desplegadas, también es destacada como un reto por algunas participantes. La falta de información sobre las oportunidades disponibles (despliegue, formación y progresión profesional) sigue siendo un obstáculo para muchas mujeres que desean avanzar en su carrera en el sector (entrevista n.º 130), lo que se traduce en un «progreso lento» en comparación con sus colegas masculinos (entrevista n.º 111). La ONU recomienda que los T/PCC aumenten la concienciación sobre las oportunidades de despliegue entre las mujeres mediante la organización de sesiones informativas y la prestación de apoyo adicional a los padres mientras están desplegados.¹⁷⁸

7.3.4 Lejanía y aislamiento

La lejanía y, a menudo, la inseguridad de la mayoría de las operaciones de paz (que normalmente no cuentan con lugares de destino familiares) plantean profundos retos prácticos y psicológicos al personal. El hecho de prestar servicio en zonas con infraestructuras deficientes y un importante aislamiento geográfico agrava la dificultad de mantener el contacto con la familia y gestionar las emergencias personales. En el caso del personal del sector de la seguridad que no está desplegado en el extranjero, el lugar donde están destinados en su país de origen también puede ser remoto y aislado, lo que afecta al personal y a sus familias, que pueden estar separadas o tener dificultades para acceder a servicios de guardería asequibles, como se ha comentado anteriormente.

Para muchos miembros de las fuerzas de paz, son especialmente preocupantes los retos adicionales a los que se enfrentan a la hora de tomar vacaciones y regresar a casa cuando están destinados en lugares tan remotos. Esto añade más tiempo y logística a sus viajes y, a menudo, aumenta los costes de regresar a casa para su descanso y recuperación, lo que puede dar lugar a la decisión de no tomar vacaciones y no regresar a casa. A estos retos se suman los retos personales que muchos señalan (que se comentarán en breve), y un agente de policía describe cómo estos retos se superponen cuando el personal «...vive lejos de su familia, por ejemplo, en otro continente», donde «los principales retos son el aislamiento geográfico y las dificultades para gestionar la comunicación a distancia con la familia» (entrevista n.º 37). Esta combinación de lejanía, dificultades para viajar y separación de la familia afecta a la salud mental:



Algunos de [los miembros de las fuerzas de paz] decían: «Solo queremos que esta misión termine. Solo quiero que termine mi período de servicio». Y yo les respondía: «Pero ustedes son personas, se les paga». Y ellos respondían: «¿Sabes lo que me cuesta volver a casa? Tres vuelos, 48 horas, ya sabes, para volver a casa, y no puedo irme. Esto es el desierto. No puedes ir a ningún sitio...». Así que, aunque solo fuera una charla, se puede percibir que hay cierto impacto mental en la persona que no quiere estar allí (entrevista n.º 98).

La imposibilidad de volver fácilmente a casa durante una crisis personal genera un estrés considerable y una sensación de impotencia: «Estás destinado muy lejos de tu país, así que, en caso de emergencia, nos resulta muy difícil volver o coger un vuelo a tiempo, ¿verdad?». (Entrevista n.º 73). Esto lo repite otro miembro del personal de mantenimiento de la paz en activo, que sostiene que uno de los mayores retos es: «Bueno, es la lejanía, es la lejanía. No puedes ir al país todo el tiempo para ver a la familia. No puedes hacerlo todo el tiempo...» (Entrevista n.º 51).

Cuando las familias acompañan al personal —en traslados o a lugares de destino familiares—, el aislamiento también puede ser un problema para la familia, ya que se alejan de las estructuras de apoyo familiares, como otros miembros de la familia, amigos, vecinos y escuelas. Por esta razón, muchos miembros del personal deciden «dejar a la familia y a mi esposa en un lugar» en lugar de trasladarlas cada vez que son reubicados, y aunque «el efecto es la separación», esto permite a la familia tener cierta estabilidad y apoyo (entrevista n.º 137).

7.3.5 Servicios e instalaciones de la misión

La insuficiencia de los servicios e instalaciones en las operaciones de paz repercute negativamente en todos los miembros del personal de mantenimiento de la paz. En el caso del personal con responsabilidades de cuidado, puede suponer una dificultad adicional cuando, por ejemplo, tienen un acceso limitado a las tecnologías de la comunicación para conectarse con sus familias y supervisar o organizar el cuidado en su ausencia. Una planificación inadecuada y poco sensible al género del alojamiento de la misión, incluidas las instalaciones y los servicios específicos para cada género,¹⁷⁹ puede agravar aún más el estrés que sufren las mujeres encargadas del mantenimiento de la paz, incluidas aquellas con responsabilidades de cuidado que no pueden apoyar a sus familias ni recibir apoyo de ellas:¹⁸⁰



La falta de buenas condiciones de vida, la lejanía de los lugares de destino, la deficiencia de los canales de comunicación y los largos períodos de despliegue no facilitan la contratación y la retención de personal civil y de seguridad con responsabilidades familiares en las operaciones de mantenimiento de la paz (encuestado).

Muchos miembros del personal de mantenimiento de la paz se refieren al acceso limitado o esporádico a los servicios (agua, electricidad, Internet) y a las malas condiciones de vida en las operaciones de paz, lo que causa estrés y socava el bienestar. Como han mencionado muchos miembros del personal de mantenimiento de la paz de la MINUSCA, la MONUSCO y la UNMISS, unas buenas condiciones de trabajo y de vida no solo benefician el bienestar, sino que también mejoran el rendimiento individual y operativo.



UN/Christopher Herwig, 2008

7.3.6 Comunicación sobre los despliegues

Uno de los factores clave, más allá de la separación familiar, que causa estrés al personal con responsabilidades familiares es la capacidad limitada para comunicarse con sus familias, a menudo debido al acceso inadecuado a Internet o a la red telefónica.¹⁸¹ Un oficial australiano explica que «la ansiedad de no poder comunicarse es más difícil que la propia ausencia» (entrevista n.º 88). Del mismo modo, otros miembros del personal de mantenimiento de la paz en servicio se refieren a la imposibilidad de comunicarse con sus familias durante largos períodos de tiempo (entrevista n.º 152; entrevista n.º 15) o a la interrupción de conversaciones importantes (entrevista n.º 45), lo que agrava «la distancia con la familia» (entrevista n.º 54).

Muchos participantes comparten cómo el hecho de no poder conectarse con sus familias en sus lugares de origen supone una tensión (adicional) para sus relaciones. También afecta a su salud mental, ya que algunos no pueden recurrir a sus familias y amigos en busca de apoyo mientras están lejos (entrevista n.º 111) o saber si sus seres queridos están bien. Una oficial militar australiana recuerda su primer despliegue: «Una vez allí, Dios mío, me sentí empoderada... pero necesitaba poder comunicarme con mi familia. Sabes que eso era muy importante para mi salud mental» (entrevista n.º 88). Del mismo modo, un miembro del personal de mantenimiento de la paz de la UNMISS comparte los retos a los que se enfrenta para mantener la comunicación con su familia mientras está desplegado:



Y dependiendo de dónde esté... a veces parece que tenemos un buen día. No quiero gafarlo, pero nuestro internet funciona bien. Pero los medios para comunicarse con casa... pueden ser bastante deficientes... Anoche recibí unos paquetes que fueron enviados [hace cuatro meses]... mi hija había hecho unos dibujos. Ella quiere saber: «Oye, ¿te gustó mi dibujo, papá?». «Lo siento, aún no lo he visto, cariño». Así que sí, eso es todo, ese alejamiento de las personas a las que normalmente cuidas (entrevista n.º 151).

Aunque los avances tecnológicos, como Internet y, en particular, el wifi, han permitido a los miembros de las fuerzas de paz desplegados mantenerse en contacto con sus familias más que antes, no es fácil acceder a ellos en muchos lugares ni para muchos miembros de las fuerzas de paz. Depende de la ubicación (y la infraestructura disponible) del lugar, la inversión del T/PCC, si el personal está desplegado de forma individual o como parte de un contingente, y a veces de la contribución del propio miembro del personal de mantenimiento de la paz, lo que significa que algunos pasan «... tres, cuatro meses sin ver a su bebé, ni siquiera por WhatsApp» (entrevista n.º 98). En un mundo tan conectado, abordar estos retos es «fundamental para que las personas puedan mantenerse en contacto con sus familias» (entrevista n.º 101). Un entrevistado de la sede de la ONU comparte cómo la ONU está tratando de abordar estos retos prácticos y las diferencias que pueden surgir entre los distintos T/PCC:



Otra cosa que surgió fue... poder mantenerse en contacto con sus familias... Para garantizar el éxito del despliegue, es importante estar en contacto regular con la familia. En algunas misiones eso es un problema porque no hay acceso a Internet y... la conexión wifi no es fiable. Por lo tanto, algo que hemos pensado hacer es establecer horarios específicos en la oficina en los que puedan utilizar los ordenadores de la misión para ponerse en contacto con sus familias, asegurándonos de que dispongan de tarjetas SIM cuando se desplieguen, para que puedan comunicarse. Eso era una gran preocupación (entrevista n.º 90).

Poder mantenerse en contacto con sus familias significa que el personal en servicio puede seguir atendiendo sus responsabilidades familiares a pesar de estar lejos: «porque no puedo estar aquí sin apoyarlos» (entrevista n.º 75), lo que minimiza las distracciones (entrevista n.º 131) y los problemas de salud mental, como la ansiedad y el estrés.

7.3.7 Salud y seguridad en los despliegues

Para el personal con responsabilidades familiares que ha podido organizar el cuidado de sus familiares y desplegarse, los retos prácticos, como las malas condiciones de vida, los uniformes y el equipo inadecuados para su físico y la falta de servicios esenciales, incluidos los servicios de salud para las mujeres, suponen retos adicionales durante el despliegue.¹⁸²

Los empleados de las instituciones del sector de la seguridad y de las operaciones de paz de las Naciones Unidas se enfrentan a riesgos laborales únicos como consecuencia de las duras condiciones de trabajo.¹⁸³ Dada la naturaleza de las operaciones de paz, que incluyen trabajos peligrosos y ubicaciones remotas con infraestructuras limitadas, existen riesgos para la salud física y la seguridad de los miembros de las fuerzas de paz que los participantes en la investigación destacan como retos prácticos. Los participantes en la investigación comparten su preocupación por cómo estos riesgos pueden afectarles a ellos y a sus familias en caso de que resulten heridos, enfermen o mueran:



Bueno, por supuesto, existe el riesgo de morir. Y entonces tus hijos se quedan sin uno de sus padres... el riesgo es que puedas irte de despliegue y no volver... [pero] hay circunstancias en las que hombres y mujeres mueren y no es como resultado de un combate directo. Es, ya sabes, estar en el lugar equivocado en el momento equivocado, cuando puede ocurrir cualquier cosa... afecta tanto a hombres como a mujeres... hemos tenido gente que ha muerto en accidentes durante el entrenamiento, hemos tenido gente que ha muerto en misiones, en operaciones. Hemos tenido, ya sabes, hombres y mujeres que han muerto en servicio... Así que sí, existe ese riesgo último de que tus hijos pierdan a uno de sus padres. Pero no lo veo como una razón para no servir (Entrevista n.º 113).

La posibilidad de contraer una enfermedad, como la malaria, también pesa mucho sobre muchos miembros de las fuerzas de paz. En su estudio sobre los riesgos para la salud a los que se enfrentan los miembros de las fuerzas de paz, Yuan et al. descubrieron que casi la mitad de todas las muertes de miembros de las fuerzas de paz de la ONU entre 2000 y 2017 se debieron a enfermedades no infecciosas, una cifra superior a las muertes causadas por la violencia y otros incidentes.¹⁸⁴ La preocupación por contraer una enfermedad es muy aguda entre algunos miembros del personal de mantenimiento de la paz con responsabilidades familiares, por si no pueden cumplir con sus responsabilidades tras el despliegue o exponen a sus familiares a una enfermedad contagiosa (entrevista n.º 31):



Tengo un problema, un problema personal, y es que tengo un poco de miedo a los enfermos, a las enfermedades infecciosas que hay aquí... Mis pensamientos se basan en el miedo. ¿Estoy [manteniéndome] sano por mi hijo? ¿Voy a volver a casa sano y salvo y con todo en su sitio? Y creo que eso es... [un] gran reto para las personas que necesitan mantenerse sanas, no solo por ellas mismas, sino también por otras personas. Así que necesitas, como, cuidar el doble de ti misma, porque te necesitas a ti misma y necesitas a tu hijo o a tu madre o a tu padre, así que necesitas mantenerte sana y necesitas mantenerte a salvo (Entrevista n.º 45).

Si bien los riesgos afectan a todos los miembros de las fuerzas de paz, también están relacionados con el género. Por ejemplo, las mujeres que participan en las fuerzas de paz pueden correr un mayor riesgo de sufrir agresiones sexuales. A su vez, su participación en las operaciones de paz puede verse limitada debido a suposiciones sobre sus capacidades o a la necesidad de protegerlas, con restricciones o protecciones similares que no suelen aplicarse a los hombres.¹⁸⁵ Además, el acceso a los proveedores de atención sanitaria para mujeres, en particular a los proveedores de atención sanitaria reproductiva o a los ginecólogos, también puede aumentar ciertos riesgos a los que se enfrentan las mujeres, si se pasan por alto algunas afecciones o no se pueden tratar, lo que hace que muchas sientan que «parece que a nadie le importa» (entrevista n.º 98).¹⁸⁶

Los riesgos de trabajar en entornos remotos, inseguros y a menudo volátiles, donde «las cosas cambian muy rápidamente» (entrevista n.º 63), también pueden causar estrés y ansiedad entre los miembros de las fuerzas de paz y sus familias, lo que puede suponer una gran carga para quienes tienen responsabilidades de cuidado:



Le prometí a mi familia que no correría riesgos innecesarios, como salir a correr a las 2 de la madrugada, porque no hay razón para correr riesgos innecesarios si tengo pensado volver a casa. Sí. Así que los riesgos están ahí, sin duda. Cada misión aquí en Goma es diferente, hay algunas en las que la ciudad está muy cerca de los actos de guerra que están ocurriendo aquí, y también tenemos el volcán, como he dicho. Así que hay muchos riesgos, pero se lo he contado todo a mi gente en casa, y ellos lo entienden y confían en que no haré ninguna tontería (entrevista n.º 72).

7.4 Desafíos organizativos

Los retos organizativos a los que se enfrenta el personal con responsabilidades de cuidado incluyen políticas de recursos humanos inadecuadas, inflexibles o inaccesibles, incluidas las políticas sobre acuerdos de trabajo flexibles, permisos especiales (maternidad, paternidad, parentales, para cuidadores, por emergencia) y despliegues (en particular, R&R y destinos por motivos humanitarios). La asignación inadecuada de recursos (para la inversión en estructuras y políticas que puedan apoyar a los cuidadores) y un liderazgo poco solidario pueden agravar estos retos. Estos retos se entrecruzan con los retos normativos de género y de cultura laboral y refuerzan los retos prácticos y personales a los que se enfrenta el personal.

7.4.1 Modalidades de trabajo flexibles

Uno de los principales retos organizativos señalados por los participantes en la investigación es la falta de modalidades de trabajo flexibles. Aunque comúnmente se considera que no son adecuadas para el tipo de trabajo que realizan las instituciones militares y policiales, estas modalidades pueden estar disponibles, y cada vez lo están más, para el personal uniformado. El acceso a modalidades de trabajo flexibles puede suponer un mayor equilibrio entre el cuidado de los familiares y el trabajo para muchas personas. Esto permite a los cuidadores trabajar por las tardes o los fines de semana, «reestructurando el trabajo para adaptarlo a la familia», como los horarios escolares y de guardería, sin obstaculizar la productividad o los resultados de la organización.¹⁸⁷ El trabajo a distancia, el trabajo compartido o los horarios flexibles pueden no ser propicios para la mayoría de las operaciones de paz:



... hay una gran diferencia entre estar en un entorno de oficina y poder hacer eso, y estar en servicio en un regimiento, por ejemplo, y luego ir a una misión. Diría que es más difícil ofrecer ese tipo de flexibilidad, porque se espera más que estés allí haciendo cosas prácticas y, ya sabes, cosas mecánicas... Ahora hay políticas y procesos bastante rígidos (Entrevista n.º 80).

Sin embargo, hay muchos puestos dentro de las fuerzas armadas y la policía que pueden adoptar modalidades de trabajo flexibles, lo que crea una vía para futuros despliegues. Además, no todo el trabajo en las operaciones de paz se realiza en primera línea o en entornos volátiles, en particular las operaciones de paz con destinos familiares. En estos casos, también se podrían considerar modalidades de trabajo flexibles. Dicho esto, los participantes destacan la resistencia al cambio y el compromiso con las culturas laborales que premian el presentismo y consideran que las modalidades de trabajo flexibles perturban la productividad en el lugar de trabajo. Las investigaciones muestran que esta actitud hacia los acuerdos de trabajo flexible da lugar a que las madres sean consideradas «menos productivas» que otros trabajadores (es decir, los hombres) que pueden no necesitar acuerdos de trabajo flexible.¹⁸⁸ Además, cuando se puede acceder a acuerdos de trabajo flexible, estos no siempre están vinculados a trayectorias profesionales claras, y quienes trabajan a distancia, a tiempo parcial o están de baja pueden ser ignorados a la hora de acceder a oportunidades que pueden impulsar su carrera, como la formación y el despliegue.

7.4.2 Políticas de recursos humanos

Más allá de los acuerdos de trabajo flexible, otras políticas de recursos humanos que se aplican en las organizaciones militares y policiales y que pueden ayudar o dificultar el trabajo del personal con responsabilidades familiares incluyen políticas de permisos especiales, como los permisos por maternidad, paternidad, parentalidad, cuidados, emergencia o motivos humanitarios. Si bien muchos miembros del personal coinciden en que pueden acceder a permisos que les permiten cumplir con sus responsabilidades familiares, varios expresan que las disposiciones de las políticas son inadecuadas, incoherentes o inconsistentes, poco conocidas o comunicadas, interpretadas de manera diferente o carecen de directrices de aplicación.

Los participantes reconocen que abordar estas cuestiones persistentes relativas a la accesibilidad y la adecuación de los permisos parentales, así como aumentar la duración de los mismos, puede permitir al personal permanecer más tiempo en sus carreras y, por lo tanto, favorecer la retención en el sector (entrevista n.º 99). En este sentido, varios subrayan las ventajas de tener acceso al permiso de paternidad y poder compartirlo con su pareja (entrevista n.º 109), así como de contar con políticas de permiso para cuidadores que les permitan apoyar a sus familias (entrevista n.º 151).

Muchas empresas transnacionales y empresas con presencia en el extranjero han introducido políticas de permiso parental para ayudar a aliviar la carga que soportan las madres durante los primeros meses tras el parto. Sin embargo, algunos participantes del Reino Unido observan que pocos padres han aprovechado este permiso (entrevista n.º 122) «porque... quieren demostrar su compromiso con sus carreras» (entrevista n.º 13). Esto se refleja de manera similar en un estudio de 2022 de la OIT, que destaca las bajas tasas de uso del permiso de paternidad entre los hombres.¹⁸⁹ Las políticas sobre permisos parentales también pueden reforzar los estereotipos de género sobre quién puede —o debe— acceder a ellos:



En lo que respecta a este tipo de prejuicios culturales, supongo... aunque puede que se estén realizando esfuerzos a pequeña escala para abordar algunas de esas barreras en términos de prestaciones adicionales para los empleados, para proporcionar guarderías y ayudar tanto a las madres como a los padres. En esos casos, hay una ausencia, por ejemplo, de recursos humanos, políticas y sistemas ágiles que permitan conceder permisos parentales a los cuidadores y otras formas de permiso. Ya sabes, incluso cuando pensamos en cuánto permiso concede un sistema a las mujeres como madres, para el cuidado infantil posnatal, después del parto y en la fase posnatal, en comparación con lo que podríamos conceder a los hombres en términos de... la llegada de un hijo. Y ya sabes, entonces cómo eso podría manifestar un sesgo en sí mismo en torno a la expectativa de que las mujeres son las principales cuidadoras (Entrevista n.º 108).

Otras políticas que influyen en el compromiso del personal con responsabilidades de cuidado incluyen las políticas sobre destinos compasivos (si el personal solicita no ser destinado o ser destinado a un lugar donde pueda llevar consigo o estar cerca de las personas a las que cuida, por ejemplo) y las limitaciones de edad para la contratación y la jubilación. Varios miembros del personal creen que los límites de edad suponen el riesgo de no aprovechar los conocimientos y la experiencia disponibles (entrevista n.º 122). También se pierde la oportunidad de contratar a personas con responsabilidades familiares —normalmente mujeres— que han dejado de trabajar o que podrían plantearse incorporarse como segunda carrera una vez que (normalmente) los hijos sean mayores (aunque muchas también pueden estar cuidando a sus padres en esta etapa).

Varios entrevistados afirman que existen políticas de recursos humanos para apoyar al personal con responsabilidades familiares, pero que las exigencias operativas y los intereses de la organización a menudo prevalecen sobre las necesidades y el bienestar individuales: «El sistema intentará ayudarte, pero los intereses de la organización siempre serán lo primero. Siempre y en todo momento» (entrevista n.º 3). Otros destacan la disponibilidad de apoyo y flexibilidad para el personal cuando surgen problemas, siempre que se mantenga dentro de los mejores intereses de la organización: «Así que los intereses de la organización siempre son lo primero y, dentro de los intereses de la organización, lo primero son las responsabilidades operativas de la formación y los retos operativos a los que te enfrentas. Después de eso, todo lo demás encaja» (entrevista n.º 13). Por ejemplo, el personal puede tener acceso a destinos por motivos humanitarios en función del contexto y las necesidades operativas en el momento en que la persona lo solicita:



Dije que se puede producir un destino por motivos humanitarios, pero que no es una norma, no es un derecho y, como mucho, es una excepción porque la tarea está definida. Tenemos que ver cuáles son los requisitos operativos. Y si la organización está de acuerdo, si me perdonan esos dos años, puedo decir que estoy dispuesto a renunciar a mi ascenso u otros aspectos. Pero también debe convenir a la organización (entrevista n.º 4).

Por lo tanto, las políticas que apoyan al personal con responsabilidades de cuidado pueden ser vulnerables a la discreción de la organización o del liderazgo, especialmente si se percibe que están en juego los intereses operativos u organizativos. En este sentido, varios participantes señalan el reto que supone gestionar las diversas necesidades y circunstancias individuales del personal que solicita acceso al apoyo que ofrecen estas políticas, especialmente en organizaciones tan grandes con exigencias complejas (entrevista n.º 132). Algunos destacan cómo las estructuras excesivamente burocráticas no permiten la flexibilidad ni la capacidad de respuesta a las necesidades individuales — como los permisos con poca antelación para responder a emergencias relacionadas con el cuidado de personas— y suponen una pesada carga administrativa.

Otros se refieren a políticas restrictivas que limitan el liderazgo cuando quieren proporcionar apoyo adicional al personal o cuando las directrices políticas no tienen en cuenta las circunstancias individuales. Un entrevistado del ejército británico describe cómo se ve limitado por las directrices políticas sobre permisos, que se aplican caso por caso, y solo se le concedieron prórrogas de dos semanas cada vez, lo que resultó especialmente problemático para aquellos con problemas graves, como enfermedades de larga duración entre ellos o sus familiares (entrevista n.º 132). Otros, sin embargo, advierten de que las políticas más flexibles podrían suponer un riesgo, a menos que el liderazgo sea especialmente empático.

En lo que respecta a los despliegues, las diferencias entre las políticas de los T/PCC —por ejemplo, en materia de descanso y recuperación— pueden generar resentimiento o concienciación sobre el tipo de apoyo que se puede proporcionar al personal con responsabilidades de cuidado. Del mismo modo, las diferencias entre las directrices normativas de las Naciones Unidas y las de cada T/PCC también pueden causar confusión. Las directrices normativas de las Naciones Unidas pueden influir en el cambio de comportamiento y el desarrollo de políticas en los T/PCC, o pueden provocar rechazo si carecen de resonancia e e cultural o de especificidad contextual (entrevista n.º 138). Las políticas y los marcos normativos de las Naciones Unidas también pueden ser aceptados, pero no conducir al cambio transformador previsto, como sugieren algunos con la Estrategia de Paridad de Género para el Personal Uniformado:



Cada país que contribuye con tropas y policías tiene una opinión diferente, y punto. Aunque en Nueva York hay ideas estupendas, todo depende del país que contribuye con tropas y policías. Muchos rechazan estas buenas ideas, algunos las aceptan, pero para obtener credibilidad política y, a veces, por la remuneración económica (entrevista n.º 101).

7.4.3 R&R

Las políticas que regulan la duración del despliegue y los permisos durante los despliegues pueden plantear dificultades al personal con responsabilidades familiares. Aunque las políticas de permisos, como el R&R, están diseñadas para ayudar al personal desplegado a descansar de la zona de la misión y, para muchos, a visitar a sus familias, a menudo existen importantes barreras financieras y logísticas que les impiden hacerlo, lo que genera estrés y desigualdad. Como destaca uno de los encuestados: «si puedes volver a casa con frecuencia, es más fácil salir en un despliegue sabiendo que no estarás fuera demasiado tiempo». Muchos miembros de las fuerzas de paz no pueden visitar a sus familias durante el R&R porque las licencias son demasiado cortas para cubrir el tiempo de viaje, especialmente en operaciones de paz en lugares remotos o lejos de sus países de origen. Algunos argumentan que «puede que se tarden cuatro días en llegar a casa, ¿no? Tres o cuatro días, dependiendo de dónde te encuentres. Si estás en un lugar remoto, tienes que ir a una oficina sobre el terreno y la sede de la misión puede estar a cinco vuelos, por lo que entonces son cuatro días» (entrevista n.º 96). Un miembro del personal civil de la MINUSCA afirma: «El problema es, por ejemplo, la lejanía de estas zonas... si estás destinado a 1000 kilómetros de Bangui y no hay vuelos regulares, ni vuelos diarios, quizá solo dos vuelos a la semana, no tienes ningún otro medio para venir inmediatamente a Bangui» (entrevista n.º 60).

Otros explican que no visitan a sus familias durante los períodos de descanso y recompensa debido a los gastos que ello conlleva, que a menudo deben sufragar ellos mismos. Los vuelos, especialmente los de larga distancia y desde lugares remotos, suelen ser muy caros. Como destaca un miembro del personal de mantenimiento de la paz de la MONUSCO: «Conozco a mucha gente de países en los que los billetes de avión son muy caros, por lo que ni siquiera vuelven a casa» (entrevista n.º 69). Mientras que muchos miembros del personal de mantenimiento de la paz se desplazan para beneficiar económicamente a sus familias, muchos sacrifican el viaje a casa «porque quieren ahorrar algo de dinero al final de su período de servicio» (entrevista n.º 98). Esto significa que muchos miembros del personal de mantenimiento de la paz pueden pasar 12 meses o más lejos de sus familias, con el reto que supone la larga separación, agravado por las frecuentes dificultades de comunicación. Las cuestiones relacionadas con los gastos de viaje son repetidas por Karim *et al.*, quienes recomiendan que la UNDPD subvencione los gastos de viaje del personal desde la misión hasta su hogar para «hacer que las políticas de permisos sean más equitativas entre los distintos países».¹⁹⁰ Sin embargo, también se reconoció que las implicaciones financieras de la intervención de las Naciones Unidas o de los T/PCC para compensar los gastos soportados por los miembros de las fuerzas de paz que viajan a sus hogares durante el R&R serían significativas, aparte de las importantes repercusiones administrativas y operativas (que también tienen implicaciones financieras) que ello supondría.

A otros no se les permitía viajar a sus hogares durante su despliegue. Varios mencionan que tuvieron que permanecer en la misión durante toda su duración, o que se les disuadió de tomar vacaciones debido a las exigencias operativas o a la falta de personal para cubrir sus funciones mientras estaban de permiso. Dos agentes de policía en activo destacan las dificultades a las que se enfrentan para acceder a los permisos, y uno de ellos afirma que «... en mi país no se respeta la reunificación familiar» (entrevista n.º 50), mientras que otra comparte su temor a perder su trabajo si se toma un permiso para volver a casa y cuidar de sus hijos (entrevista n.º 53).

Estas limitaciones logísticas, financieras, políticas y operativas pueden, en ocasiones, afectar negativamente a quienes deben viajar a casa desde sus destinos en permisos de emergencia, por ejemplo, si un familiar enferma o fallece. Estas limitaciones pueden suponer una gran carga emocional para los miembros de las fuerzas de paz.

7.4.4 de la aplicación de las políticas

Las políticas que apoyan al personal con responsabilidades de cuidado pueden causar división y resentimiento si se percibe que los cuidadores reciben un trato favorable (por ejemplo, permisos adicionales, condiciones de trabajo flexibles, menor duración de los despliegues), sobre todo debido al impacto que se percibe que esto tiene en la carga de trabajo de los demás (entrevista n.º 140; entrevista n.º 132). Como resultado de la percepción de parcialidad, incluso si existen políticas de apoyo, muchos miembros del personal se muestran reacios a acceder a ellas y a solicitar los permisos a los que podrían tener derecho. Varios participantes también destacan que es posible que las políticas no se conozcan o no se comuniquen, lo que da lugar a un apoyo inadecuado al personal con responsabilidades de cuidado. La falta de conocimiento de las oportunidades de despliegue para las mujeres uniformadas en general también se cita como un obstáculo para aumentar la representación



de las mujeres en las operaciones de paz.¹⁹¹ Otros sugieren que a menudo existe una brecha entre la política y la práctica, dictada por la cultura laboral, la política y el liderazgo. Como argumenta una participante, aunque existan políticas, sin el apoyo adecuado de los líderes es posible que no se apliquen de manera significativa. Ella explica: «... la brecha está entre la traducción de la política a la práctica», donde la cuestión no es tanto las restricciones financieras, aunque «... el dinero ayuda. Sí, pero la política es el factor determinante. Primero, si algo recibe la consideración adecuada y, luego, si se le da prioridad y se impulsa su aplicación» (Entrevista n.º 115).

7.4.5 Recursos financieros

Las políticas, prácticas y estructuras que apoyan al personal con responsabilidades familiares suelen requerir, aunque no siempre, una asignación significativa de recursos financieros. Como se ha comentado, muchos miembros del personal uniformado con los que hablamos mencionan la falta de apoyo financiero para cubrir los gastos de cuidado de los hijos o los viajes a casa para descansar y recuperarse durante los despliegues, que pueden ser considerables. La ayuda para cubrir los gastos de asistencia a personas mayores y la ayuda para la reubicación de las familias también puede apoyar al personal con responsabilidades familiares, pero también supone un coste elevado. Este tipo de apoyo suele ser proporcionado por las instituciones nacionales. La ampliación de los permisos parentales y para cuidadores, la provisión de salas privadas de lactancia y guarderías, y la garantía del acceso a Internet durante los despliegues para ayudar a los miembros de las fuerzas de paz a mantenerse en contacto con sus familias, también tienen importantes repercusiones económicas que deberían ser sufragadas por el T/PCC, aunque con la posible ayuda de las Naciones Unidas en el caso de la conectividad a Internet en las operaciones de paz (entrevista n.º 122; entrevista n.º 101). Muchos miembros del personal señalan que «todo se reduce al dinero y a la disposición a invertir» (entrevista n.º 134), y algunos sugieren que no se considera que el apoyo al personal con responsabilidades familiares merezca la inversión. Sin esa inversión, el personal con responsabilidades de cuidado, en particular las mujeres, tiene menos posibilidades de aprovechar las oportunidades de formación (si, por ejemplo, no dispone de apoyo para el cuidado de los niños durante la noche o de salas de lactancia —entrevista n.º 93—) o de ser desplegado, lo que socava los esfuerzos por contratar y retener a las mujeres.

Otros consideran que las decisiones sobre dónde invertir los recursos son decisiones políticas, reflejo de una cultura laboral que infravalora el cuidado y espera que el personal no tenga cargas y haga sacrificios personales. Gastar más en apoyar al personal con responsabilidades de cuidado «para apoyar a las familias» en lugar de «comprar más armas y tanques» (entrevista n.º 134) puede reforzar la capacidad de las fuerzas armadas —y otras instituciones del sector de la seguridad— en un momento en que muchas se enfrentan a retos de contratación y retención. Dado que las responsabilidades de cuidado están muy e mente relacionadas con el género, también puede aumentar la participación de las mujeres en las instituciones del sector de la seguridad y su despliegue en operaciones de paz. Dicho esto, Werner señala que el simple hecho de aumentar la financiación para cuestiones como el cuidado de los niños no resolverá los principales retos a los que se enfrentan las mujeres en el sector, entre ellos las culturas laborales masculinistas y dominadas por los hombres que no prestan atención al cuidado.¹⁹²

7.4.6 Liderazgo

La calidad y la conciencia del liderazgo son factores críticos para que las políticas de apoyo al personal con responsabilidades de cuidado se apliquen de manera eficaz. El liderazgo da forma a la cultura organizativa, y un líder empático puede mitigar significativamente los retos personales y prácticos a los que se enfrenta el personal con responsabilidades de cuidado. Varios participantes dan ejemplos de líderes que ofrecen este tipo de apoyo y de la diferencia que supone para su bienestar, rendimiento y retención. Comparten ejemplos de comprensión y apoyo práctico, como permisos de emergencia, acuerdos de trabajo flexible temporales o tiempo y acceso a espacios privados para la lactancia (entrevista n.º 38; entrevista n.º 53; entrevista n.º 83; entrevista n.º 91). Otros afirman que, cuando el liderazgo no es solidario o no está familiarizado con los retos a los que se enfrentan los empleados con responsabilidades familiares, esto puede influir en el desarrollo y la aplicación de las políticas, así como en la cultura laboral, lo que puede agravar estos retos:

Nuestras políticas, nuestras prácticas y nuestras estructuras son establecidas por los altos directivos de acuerdo con lo que consideran la mejor decisión en ese momento. Y gran parte de ello se hace mucho más rápido de lo que nos gustaría, puede que haya consultas, pero, fundamentalmente, las decisiones que se toman o las implicaciones en materia de recursos a menudo tienen que pasar, supongo, una prueba de sentido común a nivel de la alta dirección. Y si ese alto directivo no es consciente, no está alerta, no está expuesto, no está vacunado contra los problemas del cuidado, o no los toma realmente en serio, porque no le han afectado. O si no ha sido evidente en su carrera particular, entonces no defenderá la política que tal vez cueste un poco más, pero que permite un cambio de comportamiento. No la defenderán, no arriesgarán su reputación para conseguir el cambio necesario. Porque realmente no creen en ese cambio, porque realmente no lo ven en sí mismos... No hace falta ser deliberadamente negligente, basta con ser ingenuo ante un problema, porque no lo has vivido tú mismo (Entrevista n.º 125).

¹⁹³Este oficial continúa señalando que cuando los altos mandos están «expuestos a cuestiones» relacionadas con las responsabilidades de cuidado, esto les puede dar «la capacidad... incluso de dar oxígeno a las ideas que nos permiten ayudar a los cuidadores a poder seguir adelante con su profesión y desplegarse» (Entrevista n.º 125). Sin esa «exposición», los líderes pueden sentirse «frustrados» porque el personal con responsabilidades de cuidado no siempre encaja en el «modelo de negocio» de las organizaciones militares y policiales (entrevista n.º 81). A su vez, esto puede influir en la cultura del lugar de trabajo, así como en el rendimiento del personal, en su capacidad para sobresalir en sus carreras y cuidar de sus familias, como señala un miembro del personal de mantenimiento de la paz de la UNMISS: «cómo funciono... cómo soy, cómo puedo hacer mejor mi trabajo... cómo trabajo y, ya sabes, cómo cuido de mi familia» (entrevista n.º 153).

7.5 Desafíos personales

Los retos personales a los que se enfrentan las personas con responsabilidades familiares mientras trabajan en operaciones de paz de la ONU y, en general, en el sector de la seguridad, incluyen dificultades para mantener el equilibrio entre la vida laboral y la personal, y el impacto de la separación familiar, especialmente en los despliegues, tanto para ellos mismos como para sus familias. Estos retos se entrecruzan con retos prácticos, culturales y organizativos, y varían según el contexto específico y las circunstancias individuales de cada persona.

7.5.1 Equilibrio entre la vida laboral y la vida personal

Algunos miembros del personal se enfrentan a dificultades para conciliar la vida laboral y personal. Aquellos con responsabilidades familiares destacan las dificultades que ello conlleva, al tener que compaginar prioridades contrapuestas en un entorno laboral exigente, impredecible e inflexible (entrevista n.º 37): «No es fácil... para una persona que trabaja en la policía o en el ejército cuidar de su familia y encontrar el equilibrio entre servir al público, proporcionar un servicio de calidad al público y cuidar de su familia» (entrevista n.º 160). La dificultad para conciliar la vida profesional y familiar es especialmente pronunciada entre las mujeres.¹⁹⁴ Muchas describen que tienen que «elegir» entre la carrera profesional y «encontrar a alguien en un entorno estable y luego sentar cabeza con esa persona y formar una familia» (entrevista n.º 134). Los despliegues, los horarios irregulares y los traslados frecuentes hacen que sea especialmente difícil mantener el equilibrio entre la vida laboral y personal y sostener la vida familiar.

7.5.2 Separación familiar

La separación de las familias durante los despliegues es un factor de estrés importante para el personal y sus familias. Muchos participantes en la investigación comparten cómo sus responsabilidades familiares están siempre «en primer plano» en sus mentes mientras están desplegados en operaciones de paz de la ONU (entrevista n.º 131). Como explica un miembro del personal de mantenimiento de la paz de la MINUSCA:



Vinimos como miembros de las fuerzas de paz para ayudar a los países de África Central a encontrar la paz, porque nuestros países han contribuido a través de nosotros, porque los países contribuyentes hacen posible la existencia de las Naciones Unidas. Pero... cuando estás lejos de la familia, siempre existe esta distancia que es un problema. Aun así, estamos allí para ayudar a estos países, estamos aquí para ayudar a la República Centroafricana a avanzar hacia la paz. Pero siempre existen estas preocupaciones (entrevista n.º 54).

Algunos describen cómo las responsabilidades de cuidado no desaparecen cuando están lejos. Esto lo destaca una oficial militar del Reino Unido que describe los retos de gestionar las responsabilidades de cuidado mientras está desplegada:



Cuidar no es solo criar. También es todo lo demás que conlleva. Y cuando [estás] desplegado, estás separado de todas esas responsabilidades que siguen ahí, sigues pagando por ellas, solo que no lo ves en su conjunto. Estás lejos de ello. Y sigues adelante, necesitamos esto, necesitamos aquello, ese dinero se aparta, pero eso es lo que haces y las facturas se pagan (Entrevista n.º 143).

Otras mujeres uniformadas describen el trabajo adicional que deben realizar para gestionar o supervisar sus responsabilidades de cuidado mientras están desplegadas, como tener que mantener las rutinas diarias de sus hijos en casa y organizar su cuidado. Por ejemplo, una entrevistada menciona que tuvo que comprar zapatos nuevos para sus hijos mientras estaba en la misión (entrevista n.º 96). Los estudios académicos se hacen eco de las responsabilidades de cuidado que las mujeres siguen teniendo mientras están desplegadas, y concluyen que a menudo se les asignan las tareas de preparación y organización del cuidado antes de viajar, asegurándose de que se preparen las comidas, se organice el cuidado de los niños, se faciliten los horarios al cuidador que se queda (ya sea el otro progenitor u otro cuidador) y se prepare a los niños para el tiempo que pasarán separados.¹⁹⁵ Del mismo modo, varios miembros del personal de mantenimiento de la paz que cuidan de sus padres o familiares mayores describen la necesidad de seguir gestionando sus responsabilidades de cuidado durante el despliegue, concertando citas con el médico, ayudando con cuestiones menores y críticas, manteniéndose en contacto para hacerles compañía y controlando las rutinas diarias (entrevista n.º 144). Una entrevistada menciona cómo debe ponerse frecuentes recordatorios para llamar a su madre y asegurarse de que ha tomado sus medicamentos (entrevista n.º 127).

Varios participantes consideran que la ausencia de una mujer (en particular, de una madre) es más difícil que la de un hombre, tanto para el miembro de las fuerzas de paz como para las personas a las que cuidan. Como dice un miembro de las fuerzas de paz de la MINUSCA: «El papel de una madre en la familia es algo diferente. Creo que para las madres es aún más difícil estar lejos de casa. Los padres podemos estar lejos de casa, pero para las madres creo que es más difícil» (entrevista n.º 58). Algunos sugieren que los hombres también se ven afectados por la separación familiar, pero de manera diferente, por ejemplo, por la presión de ser responsables económicamente de sus familias (entrevista n.º 73). Otros también destacan que los hombres echan de menos a sus familias y que estas también los echan de menos, y algunos consideran que los hombres quizá no se sienten tan capaces de expresarlo. Esto lo corrobora un oficial militar australiano, que afirma que el reto de la separación familiar «importa poco si eres hombre o mujer, y tiene más que ver con la persona y cómo responde a ello» (entrevista n.º 108).

7.5.3 Estrés, ansiedad y culpa

Muchos de los que mencionan la separación de sus familias como un reto describen el impacto que esto tiene en su salud mental cuando están desplegados, con sentimientos de culpa, ansiedad y estrés. El estrés de la separación se ve agravado con frecuencia por la naturaleza altamente estresante del trabajo de mantenimiento de la paz, lo que aumenta el riesgo de problemas de salud mental y, en algunos casos, afecta a su concentración y rendimiento (entrevista n.º 149; entrevista n.º 37; entrevista n.º 142). Los policías de mantenimiento de la paz de la MINUSCA, por ejemplo, informan de que tener un familiar enfermo puede pesar mucho en sus mentes: «... cuando un hijo está enfermo, realmente no eres tú mismo» (entrevista n.º 53) y puede significar «a veces pierdes la concentración» (entrevista n.º 52). La naturaleza impredecible y turbulenta del mantenimiento de la paz hace que sea difícil programar la comunicación con la familia en el país de origen (entrevista n.º 177), lo que hace que algunos sientan «un nivel de estrés adicional... como si siempre estuvieras tratando de satisfacer necesidades que no puedes satisfacer... ya sean las necesidades de tu lugar de trabajo o las necesidades de tus seres queridos, porque te ves empujado en demasiadas direcciones» (entrevista n.º 123).

Algunos participantes afirman sentir una «doble culpa»: culpa por estar lejos de sus familias y culpa por estar distraídos en el trabajo. Esto se agrava en momentos críticos, como cuando un hijo enferma o se pierde un hito importante (entrevista n.º 45; entrevista n.º 46; entrevista n.º 40), y puede intensificarse cuando el personal regresa a casa: «Esa culpa emocional empieza a aparecer... ¿He hecho lo correcto, ya sabes, en la misión... estoy haciendo lo correcto al permanecer en el ejército? Te invade toda esa culpa» (Entrevista n.º 143). Esto se ve respaldado por un estudio anterior de Keller et al., cuya investigación muestra que muchas mujeres que fueron desplegadas en la Fuerza Aérea de los Estados Unidos se sentían culpables por perderse hitos importantes y temían que sus hijos pequeños

no las recordaran.¹⁹⁶ De manera similar, una oficial militar explica el impacto que tuvo su separación de su hijo: «Cuando me voy a Afganistán... Y durante seis meses, [mi hijo] creció 20 centímetros. Y yo lloro y lloro. Dios mío, claro. Pero... me perdí 20 centímetros de él... Luché como madre» (Entrevista n.º 111).

En casos extremos, como la pérdida de un ser querido durante el despliegue, el dolor y las dificultades para regresar a casa agravan la carga psicológica (entrevista n.º 116). Para algunos, los riesgos del trabajo de mantenimiento de la paz y el impacto que los incidentes podrían tener en sus familias también aumentan los sentimientos de estrés y culpa. Como recuerda una oficial militar:

... te preocupa que te pase algo y entonces qué va a pasar con los niños, especialmente si eres madre soltera, ya sabes, todas esas cosas te pasan por la cabeza. Y sin duda yo las experimenté cuando estuve en Afganistán (entrevista n.º 113).

Estos aspectos del equilibrio entre la paternidad y la vida militar o policial a menudo se pasan por alto en los estudios sobre el trabajo en materia de seguridad. Esto ocurre a pesar del impacto que tiene la vida personal en el trabajo profesional y la imposibilidad de separar lo personal de lo profesional, ya que a menudo se superponen e interactúan de manera positiva y negativa.¹⁹⁷

Aunque muchos señalan los efectos negativos de estar separados de sus familias y de las personas a las que cuidan, muchos expresan su aceptación de que el trabajo en el ejército y la policía, incluido el despliegue en operaciones de paz, a menudo requiere sacrificar la vida personal. Algunos señalan que la distancia con sus familias, aunque supone un reto, les permite centrarse en su trabajo. Esto puede verse favorecido por el hecho de saber que las personas a las que cuidan cuentan con apoyo, lo que subraya la importancia de los mecanismos de apoyo proporcionados por otros miembros de la familia y otras personas, de modo que puedan estar «seguros de que su hijo está siendo cuidado adecuadamente» y puedan tener «tranquilidad» mientras están desplegados (entrevista n.º 122; encuestados; entrevista n.º 56). También ayuda la posibilidad de comunicarse regularmente con las familias durante el despliegue, aunque varios señalan las dificultades que supone cuidar de las generaciones mayores, que pueden no estar familiarizadas con las nuevas tecnologías o no tener acceso a ellas (entrevista n.º 75), así como las frecuentes dificultades de comunicación en algunos despliegues mencionadas anteriormente. Otros factores que influyen en el impacto de la separación familiar son el tipo de responsabilidades de cuidado que tiene el personal (como la edad de la persona que recibe los cuidados y su función), la duración del despliegue (y si es posible viajar a casa durante el descanso y recuperación) y las circunstancias familiares y si pueden gestionar colectivamente la separación durante un periodo de tiempo. Varios participantes destacan la importancia de prepararse mentalmente a sí mismos y a sus familias para la separación, sobre todo para «tener menos carga mental» (entrevista n.º 83).

7.5.4 Impacto en las familias y relaciones tensas

La tensión de la separación también afecta profundamente a las familias en casa, con repercusiones prácticas y psicológicas. Los familiares pueden asumir responsabilidades adicionales de cuidado, las parejas pueden sentirse aisladas y los hijos pueden distanciarse. Esto se ve respaldado por estudios anteriores que concluyen que la separación y las largas jornadas laborales suponen una tensión para los matrimonios, en los que las parejas del personal se sienten aisladas o «en segundo plano respecto al servicio como resultado de la cultura de “la misión es lo primero”». Otros experimentan tensiones tras el despliegue, cuando las parejas y el personal tienen que readaptarse a «los roles y las dinámicas de poder».¹⁹⁸ Por ejemplo, un encuestado se refiere a «la ruptura de los hogares debido a la ausencia del cónyuge» (*La dislocation des foyers du l'absence du conjoint ou la conjointe*), mientras que un miembro de las fuerzas de paz de la MONUSCO observa de manera similar las tensiones que el despliegue ejerce sobre las familias:



El riesgo más evidente es la ruptura de las familias. De acuerdo, la ruptura de las familias. Probablemente, cuando uno se casa, se hacen promesas mutuas y, durante el proceso, nadie había previsto que uno fuera a ser destinado, por ejemplo, a dos años de distancia de la familia. Cuando... llega la hora de la verdad, cuando se da la realidad de que algunas parejas pueden no ser lo suficientemente pacientes (Entrevista n.º 71).

El impacto del despliegue se puede sentir especialmente en las relaciones en momentos en los que los miembros de la familia necesitan apoyo adicional. Por ejemplo, un oficial militar del Reino Unido recuerda el impacto que tuvo el despliegue en su pareja cuando estaba embarazada: «Yo estaba en una unidad mientras ella estaba embarazada, donde, ya sabes, estuve desplegado durante nueve meses de un periodo de 12 meses. Así que ella estaba acostumbrada a que yo estuviera fuera mucho tiempo. Pero sin duda alguna, esto ha tenido un impacto negativo en mi relación con ella» (entrevista n.º 145). Por lo tanto, es importante reconocer que, aunque la mayoría de los hombres afirman que las responsabilidades familiares tienen poco o ningún impacto en su carrera, reconocen que experimentan factores estresantes relacionados con la familia. Estos factores estresantes incluyen el estrés de echar de menos a la familia mientras se está lejos, las tensas relaciones familiares tras el despliegue y el divorcio. Estos hombres reconocen que, aunque sus carreras prosperaron, sus vidas familiares se vieron perjudicadas. La mayoría de los hombres también hablan del impacto de sus decisiones profesionales en su vida familiar, más que del impacto de la familia en su carrera. Así, para muchos hombres de la investigación, los impactos se sienten a nivel personal más que profesional.

Varios oficiales retirados de las Fuerzas Armadas de la India se refieren al «enorme coste que paga la familia» cuando son desplegados, en particular la esposa, que «inevitablemente tiene que ocuparse de todo. Tiene que ocuparse de los hijos, también tendrá que ocuparse de los padres y, si los hay, de los hermanos menores o mayores del oficial en cuestión o de los propios militares» (Entrevista n.º 3). Un oficial retirado de las Fuerzas Armadas de la India reconoce la cantidad de trabajo que tuvo que hacer su esposa cuando él fue desplegado o destinado a otro lugar, gestionando la mudanza y cumpliendo con todas sus responsabilidades de cuidado: «Así que, posiblemente, en esos casos, tu cónyuge tiene que ser tan fuerte como tú, si no más» (entrevista n.º 7).

Varios participantes comentan el impacto en el bienestar de los niños (al estar separados de sus padres o preocupados por lo que les pueda pasar) o en su escolarización (entrevista n.º 54). Por ejemplo, varios participantes mencionan el impacto potencial del despliegue en las relaciones con los hijos, entre ellos un miembro de las fuerzas de paz de la UNMISS, que destaca las repercusiones a largo plazo de que el personal pase tiempo lejos de sus familias:



Es como si, en otros lugares, pudieras tener a tu familia, pero en este lugar de destino en concreto no puedes tenerla [a tu familia aquí], y creo que la desventaja de eso es que, para el miembro del personal con hijos, a menudo estos niños crecen sin uno de sus padres, que siempre está en el campo... Y, ya sabes, a veces también ocurre que, cuando el miembro del personal se jubila, se aleja de la familia y de los hijos. Y creo que esa es la principal desventaja... cuando tienes una familia, porque te pierdes ese tiempo tan importante con ella, que nadie puede, ya sabes, devolverte ni compensarte, simplemente lo pierdes (entrevista n.º 171).

Los entrevistados con hijos pequeños comparten cómo no pueden explicarles completamente por qué tienen que estar lejos durante tanto tiempo (entrevista n.º 117) y se refieren a la ruptura de los lazos. Una miembro del personal de mantenimiento de la paz de la MINUSCA, por ejemplo, recuerda que cuando regresó de una misión anterior, su hijo «no me reconocía» y le llevó mucho tiempo reconstruir su relación (entrevista n.º 53). Otros miembros de las fuerzas de paz se refieren a la ruptura de las relaciones con sus hijos como resultado de pasar tiempo lejos de ellos por el despliegue u otras tareas militares y policiales:



Acabo de hablar con mi hija y ya no quieren hablar conmigo. Me dicen: «Papá, nos ha abandonado» (Entrevista n.º 71).



Por mi parte, mi hija, desde hace algún tiempo, desde 2019, estoy fuera, en un curso personal y militar, en la escuela militar. Por eso, ella no quiere verme. Dice que no tengo tiempo para ella. Ese es uno de los retos. Cuando... quiere algo, llama a otra persona, pero te dice que papá no tiene tiempo para mí. No es culpa mía (Entrevista n.º 76).

Un informe encargado por el entonces ministro de Defensa del Reino Unido en 2019 sobre las necesidades de las familias de los militares y si el apoyo actual satisface esas necesidades destaca que muchos padres de las Fuerzas Armadas del Reino Unido consideran que los despliegues «son un catalizador de dificultades para sus hijos», y que los despliegues más largos agravan estas dificultades, señalando los retos educativos y emocionales.¹⁹⁹

La duración y la frecuencia de los despliegues, así como la capacidad de comunicarse regularmente con el hogar durante el despliegue, pueden influir en la magnitud de estos impactos (entrevista n.º 76; entrevista n.º 51). Sin embargo, muchos señalan que la comunicación en línea, aunque es beneficiosa para mantener las relaciones y estar en contacto con las familias, no puede sustituir al contacto físico. Los miembros de las fuerzas de paz de la MINUSCA describen como un reto la «falta de calor corporal» y el no estar «al lado de los hijos» (entrevista n.º 54): «...no puedes traer a tu familia, no hay forma de dar un abrazo a tu hijo por la mañana antes de ir al colegio, o de que tu cónyuge te reciba cuando llegas del trabajo» (entrevista n.º 39).

Los participantes comentan que volver a casa para visitar a sus familias también puede plantear sus propios retos. Algunos miembros de las fuerzas de paz describen que, al regresar, se encuentran con que sus familias han intentado «adaptarse a su ausencia» (entrevista n.º 56) y «han aprendido a vivir sin ellos» (entrevista n.º 39). Se refieren a relaciones rotas, familias que se sienten «dañadas por tu ausencia» (entrevista n.º 115) y que tienen dificultades para adaptarse al regreso de los miembros del personal de mantenimiento de la paz a casa (entrevista n.º 56). Los miembros del personal de mantenimiento de la paz que regresan también mencionan que sus amistades se han deteriorado o han dejado de existir, con lo que han perdido su apoyo social y sus redes (entrevista n.º 75). Esto repercute en el bienestar y la salud mental del personal uniformado, tanto durante como después de los despliegues.

Incluso cuando no están desplegados, los entrevistados señalan que su trabajo en el ejército y la policía puede suponer una carga para sus relaciones con sus hijos y otros miembros de la familia, ya sea por sus largas jornadas laborales o por los frecuentes traslados. Muchos se refieren a las dificultades a las que se enfrentan sus cónyuges e hijos con los frecuentes traslados y cambios de colegio, lo que rompe las redes de apoyo, afecta a la educación y erosiona la sensación de estabilidad (entrevista n.º 113; entrevista n.º 14). Algunos mencionan cómo esto afecta al comportamiento y al sentido de bienestar de los niños (entrevista n.º 84). Por el contrario, otros se refieren a los efectos positivos de su servicio en sus hijos y familias, como el desarrollo de la resiliencia,²⁰⁰ el hecho de ser un buen modelo a seguir y el sustento económico de sus familias, como dice una mujer civil que trabaja en la UNMISS: «Si no trabajo, mis hijos no comerán» (entrevista n.º 158).

8 Repercusiones

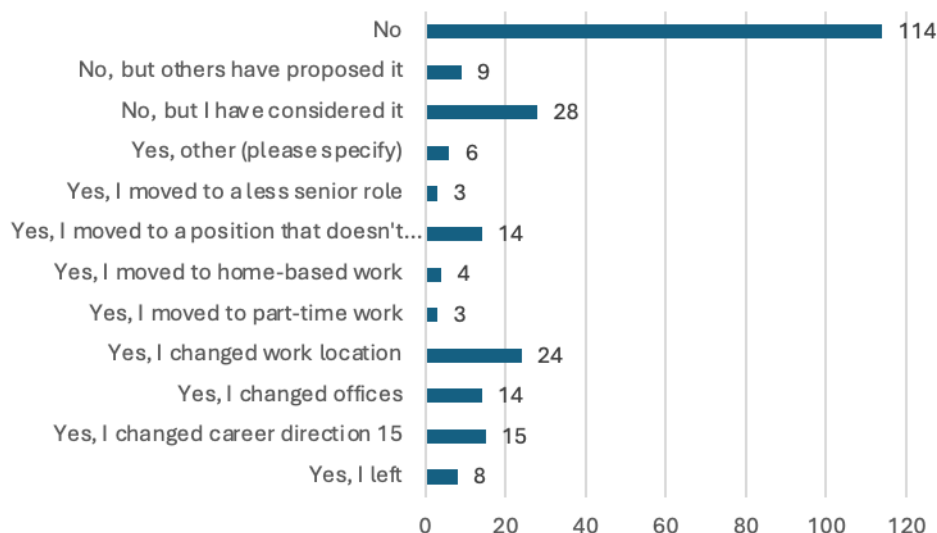
Resumen: Las responsabilidades de cuidado afectan a la contratación, la retención, la formación, el despliegue y la progresión profesional del personal de las fuerzas armadas y la policía de los T/PCC. Estos efectos se dejan sentir con mayor intensidad en las mujeres, debido al carácter altamente sexista del trabajo de cuidado no remunerado. Estos impactos se deben a barreras prácticas (las responsabilidades de cuidado limitan la flexibilidad, el tiempo y la capacidad de viajar), el apoyo limitado (incluidas las políticas y el liderazgo de las organizaciones y las redes de apoyo familiar) y los prejuicios de género y maternales (que cuestionan las capacidades y el compromiso de las madres en particular). Todo ello tiene implicaciones para la participación significativa de las mujeres en los esfuerzos de paz y seguridad, lo que conduce a una representación insuficiente de las mujeres en el sector de la seguridad, en particular en los puestos de liderazgo y en las operaciones de paz de las Naciones Unidas.

8.1 Contratación y retención

Las actitudes sobre si el sector de la seguridad es un entorno laboral que apoya a las personas con responsabilidades de cuidado probablemente tengan un impacto en la contratación y la retención. Entre los encuestados, casi un tercio (31 %) cree que es difícil para las personas con responsabilidades de cuidado trabajar en el sector de la seguridad, mientras que el mismo número de encuestados cree que no es difícil, y el 38 % dijo que «depende». Las mujeres son más propensas a estar de acuerdo en que es difícil para los cuidadores trabajar en el sector (30 %) en comparación con los hombres (25,8 %). De los que respondieron «depende», la mayoría señala que «depende de las circunstancias particulares de cada persona», incluyendo sus «prioridades personales», «el apoyo familiar», «saber gestionar el tiempo» y «saber equilibrar el trabajo y las responsabilidades» (encuestados).

Las responsabilidades de cuidado son un factor clave que lleva a las personas, especialmente a las mujeres, a abandonar el sector. Cuando se les preguntó si habían tenido que dejar o cambiar su trabajo en el sector debido a sus responsabilidades de cuidado, el 43 % de los encuestados (el 45 % de las mujeres y el 34 % de los hombres) respondió que sí (Figura 15).

Figura15 : ¿Ha tenido que abandonar o cambiar su trabajo en el sector debido a sus responsabilidades de cuidado (marque todas las opciones que correspondan) (n=199)?



Quienes afirman haber tenido que abandonar o cambiar su trabajo en el sector debido a sus responsabilidades de cuidado se refieren a «problemas de gestión del tiempo», la naturaleza exigente de su trabajo y las dificultades que supone el traslado o los desplazamientos, especialmente si los hijos están escolarizados o en guarderías o si los padres ancianos necesitan asistencia (encuestados). Haciéndose eco de esto, un oficial militar británico afirma que las responsabilidades de cuidado «no son realmente compatibles con los traslados, la vida militar, etc., [y] los desplazamientos y traslados» (entrevista n.º 134). Otros están de acuerdo y señalan que las pesadas cargas de trabajo y la inflexibilidad también influyen en las tasas de abandono del personal con responsabilidades familiares, que finalmente «decide marcharse porque sus condiciones laborales en el ejército no les permiten dedicar el tiempo que desean a sus hijos» (entrevista n.º 113).

La mayoría de los participantes conocen a personas que han abandonado el servicio «de forma permanente o temporal por motivos familiares» (entrevista n.º 77):



... algunos de ellos pueden decidir abandonar la institución, aunque no tengan otro trabajo. Pero debido a sus responsabilidades familiares... es probable que algunos... no alcancen su pleno potencial en la consecución de sus objetivos profesionales [en el sector] (entrevista n.º 148).

Algunos también se refieren al personal que pasa a trabajar a tiempo parcial o como reserva, especialmente si tienen hijos pequeños (entrevista n.º 113):



Tengo muchos compañeros que han pasado de trabajar a tiempo completo a hacerlo a tiempo parcial, para poder dedicarse más a sus responsabilidades parentales... Tengo muchos compañeros que han tenido que interrumpir su servicio (Entrevista n.º 151).

Varios participantes también conocen a hombres que han dejado el servicio, alegando una combinación de sus responsabilidades familiares y su trabajo en el servicio, especialmente en los despliegues (entrevista n.º 135). Sin embargo, existe un consenso generalizado en que las responsabilidades familiares son más propensas a provocar el abandono de las mujeres. En la India, por ejemplo, los participantes señalan los sistemas de apoyo tradicionales (por ejemplo, los cónyuges que se quedan en casa) que respaldan la continuidad de los hombres en el sector de la seguridad. Por el contrario, aunque en la India existe una fuerte tradición de redes de apoyo familiar ampliadas, debido a las expectativas en torno al cuidado, las mujeres uniformadas necesitan «más habilidades y más esfuerzo» para gestionar las responsabilidades de cuidado mientras trabajan en el sector, especialmente cuando son destinadas a diferentes lugares. Según un oficial militar superior retirado de las Fuerzas Armadas de la India, esto lleva a que «un número considerable [de mujeres uniformadas] abandone el servicio después de 7 o 10 años y se pase al mundo empresarial para poder establecerse en un solo lugar» (entrevista n.º 4). Otro oficial militar retirado de alto rango de las Fuerzas Armadas de la India señala que el acceso limitado a las guarderías, junto con la doble presión de la carrera militar y las responsabilidades de cuidado, lleva a algunas mujeres a «abandonar el servicio» (entrevista n.º 8).

El personal militar del Reino Unido menciona de manera similar la escasa retención de mujeres «de entre 30 y 40 años debido al cuidado de los hijos» (entrevista n.º 81). En la última encuesta sobre actitudes continuas de las Fuerzas Armadas del Reino Unido, el impacto del servicio en la vida familiar y personal sigue siendo el factor principal que influye en la intención de abandonar el servicio.²⁰¹ Las pruebas presentadas al Comité de Defensa del Reino Unido en 2023, como parte del seguimiento de la investigación de 2021 sobre las mujeres en las Fuerzas Armadas, también revelan el impacto negativo de las responsabilidades de cuidado en la retención:



A menudo oigo hablar de mujeres militares que abandonan el servicio porque no pueden hacer frente a las exigencias del cuidado de los hijos, el trabajo a tiempo completo y una pareja que está desplegada. Tenemos que cuidar de nuestras parejas militares con hijos pequeños, ya que estos años son pocos y, si podemos apoyarles y adaptarnos adecuadamente para ayudar a ambos militares a superar este difícil periodo, es posible que los tengamos durante muchos años.²⁰²

En otros ámbitos, la gestión de las responsabilidades familiares tiene un impacto similar en la retención de las mujeres en las instituciones del sector de la seguridad, en particular en el ejército.²⁰³ Los estudios sobre cuestiones de retención en el sector de la seguridad también muestran que las mujeres son mucho más propensas a abandonar el sector antes que sus colegas masculinos,²⁰⁴ lo que da lugar a que haya menos mujeres en puestos de alta dirección en comparación con los puestos de menor rango.²⁰⁵ Las consecuencias de las altas tasas de desgaste son preocupantes: la infrarrepresentación de las mujeres, especialmente en los niveles superiores, la baja moral del personal y la pérdida de personal con talento, con repercusiones organizativas y operativas:

“““

... Creo que hay una pérdida organizativa evidente. Porque las personas que tienen tantos conocimientos y experiencia se encuentran fuera de las estructuras de gestión y solo se les incorpora de forma puntual. Sí. Por lo tanto, se produce una pérdida real de experiencia en las instituciones. Sí. Eso supondría una pérdida en cuanto a la tutoría, los modelos a seguir y todo ese tipo de dinámicas laborales (Entrevista n.º 122).

Cabe destacar el informe de las Naciones Unidas «Hacia la igualdad de oportunidades para las mujeres en el sector de la defensa»,²⁰⁶ , que destaca que, entre los 35 Estados miembros participantes, la «falta de apoyo a la crianza de los hijos y la vida familiar» es la barrera más citada para la contratación, la retención y la progresión profesional de las mujeres en el ejército:

“““

La falta de apoyo a las responsabilidades de la vida familiar, combinada con las normas culturales que sitúan a las mujeres como principales responsables del hogar y del cuidado de los niños y los ancianos, dificulta que las mujeres se alistén en el ejército; y las que lo hacen se encuentran con que carecen de igualdad de oportunidades en el acceso a los destinos y a la promoción.²⁰⁷



Australian Government, Department of Defence, 2023

8.2 Formación

Las responsabilidades de cuidado afectan a la capacidad del personal uniformado para aprovechar las oportunidades de formación, en particular en el caso de los cuidadores únicos y principales, que suelen ser mujeres. Esto se debe a menudo a dificultades prácticas, especialmente si la formación es residencial o se imparte lejos del hogar familiar, y a prejuicios maternos, como la suposición de que las madres deben permanecer con sus hijos cuando son pequeños o que su atención puede dividirse entre el trabajo y la familia. Las dificultades para aprovechar las oportunidades de formación pueden afectar negativamente a la progresión profesional y comprometer los esfuerzos por aumentar la participación significativa de las mujeres en las instituciones del sector de la seguridad y las operaciones de paz de T/PCC, incluso en puestos de liderazgo.

8.2.1 Barreras a la formación para los cuidadores

Entre los encuestados, el 36 % afirma que tener responsabilidades de cuidado afecta a sus oportunidades de formación (de los que respondieron a la pregunta (n=199), el 38 % son mujeres). Como se ha comentado en el capítulo anterior, los participantes se refieren a barreras prácticas, institucionales y culturales, así como a las normas de género sobre las madres y su lugar y enfoque.

8.2.2 Barreras prácticas

Aparte de las políticas que prohíben la participación del personal en la formación cuando están embarazadas y, en algunos casos, amamantando (encuestados), las barreras prácticas incluyen la falta de tiempo, incluyendo el hecho de estar ya «sobrecargados» (encuestado). La necesidad de estar disponible si surgen «asuntos urgentes» en la familia (entrevista n.º 34), como en caso de enfermedad, afecta aún más a la capacidad de participar en oportunidades de formación, especialmente para aquellas personas con responsabilidades de cuidado primarias o exclusivas. Otras exigencias familiares también limitan las oportunidades de formación. Por ejemplo, una mujer uniformada decide no participar en cierta formación debido al impacto adverso e e que tendría en la escolarización de su hija, mientras que otra recuerda no haber podido asistir a un curso porque tenía que cuidar de su madre esa semana. Dado que las familias a menudo no pueden mantener un plan estricto y predecible, algunas personas uniformadas no pueden participar en oportunidades de formación residencial por temor a que surja algo en su familia que requiera su atención.

El horario, la duración y la ubicación de las oportunidades de formación también suponen un reto para muchos empleados con responsabilidades familiares. Por ejemplo, cuando la formación se imparte por las tardes o los fines de semana, o lejos del lugar habitual de trabajo o residencia, puede impedir la participación de aquellas personas con responsabilidades familiares primarias o exclusivas, a menos que cuenten con personas o recursos que puedan cubrir las necesidades de cuidado durante su ausencia. Según uno de los encuestados: «Si la formación se imparte fuera de la provincia, el cuidado de los niños puede afectar a mi capacidad para asistir», mientras que otro afirma: «No solicité la formación que requiere permanecer en la ciudad o fuera de ella» (encuestados). Varias personas también mencionan la falta de guarderías en los centros de formación y los costes económicos que supone cubrir cuidados extensivos como motivo por el que no aprovecharon las oportunidades de formación (encuestados; entrevista n.º 113).

8.2.3 Barreras institucionales y culturales

Las barreras institucionales y culturales, como las normas de género sobre el lugar, la capacidad y el enfoque de las madres, también influyen en el acceso a las oportunidades de formación del personal con responsabilidades de cuidado. Los participantes en la investigación se refieren a creencias influyentes dentro de sus instituciones o familias de que las mujeres no deben alejarse de los niños, especialmente cuando son pequeños:



A veces son los padres de mi marido los que plantean el problema, otras veces es mi marido el que no quiere que me aleje de él y de los niños, que son muy pequeños [Dès fois c'est les parents des mon mari qui posent problème, quelques fois mon mari ne voulait pas que je m'éloigne de lui et des enfants qui sont très petits] (encuestada).

Esto ocurre especialmente cuando una mujer está amamantando, y varias informaron de que no se les ofreció formación porque estaban amamantando. Por ejemplo, una encuestada menciona que «no fue seleccionada para una formación de alto nivel por “tener hijos pequeños”» (encuestada). En varios casos que se nos han comunicado, se asumió que una mujer con hijos pequeños no debía participar en cursos de formación sin discutir con ella si podía o quería participar. Una civil de la UNMISS que anteriormente había servido en las fuerzas armadas comparte un caso en el que fue ignorada para la formación debido a las suposiciones de sus colegas y sus superiores sobre su capacidad para asistir:



Después de tener a mi hijo... volví al trabajo y tenía que asistir a una formación... Pero, ya sabes, un compañero mío, que es hombre, por supuesto, le dijo a mis superiores que, como acababa de dar a luz y mi bebé aún era pequeño, sería injusto dejar a mi hijo. Y entonces perdí esa oportunidad, porque la decisión fue que acababa de tener un bebé. Pero, por supuesto, yo había hecho algunos planes para que alguien cuidara de mi bebé mientras yo estaba fuera. Sin embargo, el sistema consideró que tenía que estar en casa y cuidar de mi hijo. Mi bebé aún era demasiado pequeño. Así que, por supuesto, perdí esa oportunidad, lo que, como es lógico, repercute en mi progresión profesional (Entrevista n.º 167).

Otros sugieren que las madres pueden ser discriminadas y no ser seleccionadas para la formación o el despliegue debido a la suposición de que su atención se divide entre el trabajo y la familia, «porque no estará concentrada. Porque echará de menos a sus hijos» (entrevista n.º 121).

8.2.4 Repercusiones en la carrera profesional y el género

Algunos participantes sostienen que las barreras que afectan su capacidad para participar en la formación durante largos períodos de tiempo repercuten posteriormente en sus perspectivas profesionales, aunque no siempre (entrevista n.º 41). Otros consideran que las barreras a la formación surgen en parte porque las mujeres con hijos quedan relegadas a funciones específicas, como las de apoyo, debido a los prejuicios de género y maternos, lo que limita aún más el acceso a la formación y las oportunidades de progresión profesional y contribuye a mantener el «club de los viejos amigos»:



Tu ubicación dentro de las unidades especializadas es lo que garantiza las máximas oportunidades de formación. Además, los rangos más altos obtienen cursos más satisfactorios y, por lo tanto, avanzan aún más en la cadena. Los puestos administrativos, a los que a menudo se asigna a las mujeres, no requieren formación adicional ni contribuyen a las oportunidades de promoción. Cuanta menos formación se recibe, más fácil es mantener a esa persona en los niveles inferiores de la organización, lo que evita alterar el club de los viejos amigos (encuestado).

Muchos participantes en la investigación destacan la necesidad de gestionar estrictamente las responsabilidades laborales remuneradas y no remuneradas, así como la lucha y el sacrificio personal que a menudo conlleva adaptarse a una formación adicional, especialmente para las mujeres:



Tuve que renunciar a una formación en el extranjero, que habría mejorado mis capacidades. Durante mi formación en la escuela de personal, tuve que compaginar el hogar y los estudios, mientras que los oficiales varones dejaban completamente sus hogares con sus esposas (encuestado).

Otros se han enfrentado al «juicio» de sus compañeros porque, en ocasiones, tienen que abandonar antes ciertos cursos de formación o llegar más tarde debido a que tienen que llevar a los niños al colegio o a emergencias familiares, y consideran que esto también tiene una dimensión de género. Un oficial militar afirma que el juicio suele provenir de hombres a los que normalmente no se les exige «compaginar» el trabajo remunerado con el cuidado de los hijos:



Hay... una falta de comprensión, que creo que proviene del hecho de que los hombres no son los principales cuidadores. Por lo tanto, siempre tienen una esposa que se encarga de todas esas cosas. No comprenden lo que es trabajar y ser el principal cuidador, y esa opinión proviene precisamente de esa posición de privilegio (entrevista n.º 114).

Sin embargo, el juicio parece provenir igualmente de las mujeres, incluidas aquellas que pueden haber tenido dificultades para compaginar el trabajo remunerado y el cuidado de los hijos, así como aquellas que pueden haber optado por no tener familia, quizá por considerarlo incompatible con el avance profesional.

8.2.5 Redes de apoyo y factores atenuantes

Si bien se reconoce que las mujeres se ven afectadas de manera desproporcionada por el peso de las responsabilidades de cuidado y el consiguiente impacto en el acceso a las oportunidades de formación, algunos miembros del personal con responsabilidades de cuidado, tanto mujeres como hombres, hablan de poder acceder a oportunidades de formación (entrevista n.º 31). Sin embargo, señalan que a menudo se trata de elegir entre dar prioridad a su carrera o a su familia en diferentes momentos de su vida. Algunos, por ejemplo, pueden acceder a oportunidades de formación, pero deciden no hacerlo para «dar prioridad al tiempo con mi familia» (encuestado).

Algunos miembros del personal con responsabilidades familiares pueden asistir a cursos de formación, pero solo con una planificación cuidadosa y el apoyo de la organización y los responsables:



Puedo asistir a la mayoría de las formaciones, eventos y ejercicios. Sin embargo, para lograrlo, debo organizar y equilibrar cuidadosamente mi agenda para cumplir simultáneamente con mis obligaciones familiares y profesionales. El apoyo de los responsables en el lugar de trabajo desempeña un papel muy importante a la hora de facilitar mi asistencia a formaciones y eventos importantes (Entrevista n.º 37).

Otros subrayan la importancia de contar con políticas institucionales de apoyo. Por ejemplo, la formación impartida por el Servicio Integrado de Formación de las Naciones Unidas (UNITS) proporciona billetes de viaje y dietas, y tiene en cuenta cómo impartir la formación para permitir la participación del personal con responsabilidades familiares (entrevista n.º 87).

Además de un liderazgo fuerte y unas políticas institucionales favorables, muchos participantes en la investigación también se refieren a la importancia fundamental de las redes de apoyo y los recursos que les permiten participar en la formación presencial. En este sentido, muchos indican que cuentan con parejas, padres u otros familiares que pueden asumir sus responsabilidades de cuidado en su ausencia. El personal con responsabilidades de cuidado también señala que, sin redes de apoyo o recursos financieros para cumplir con sus responsabilidades de cuidado, a menudo no pueden viajar para aprovechar las oportunidades de formación.

8.3 Despliegue

Las responsabilidades de cuidado afectan significativamente a las oportunidades de despliegue en operaciones de paz, especialmente para las mujeres, debido a los retos prácticos, las políticas institucionales, las normas culturales y las cargas emocionales, como se ha comentado en el capítulo anterior. Los retos de gestionar las responsabilidades de cuidado durante el despliegue también son importantes y, en ocasiones, causan tensión emocional y psicológica. Si bien muchos de estos retos varían en función de las normas culturales y los sistemas de apoyo disponibles, hay pruebas abrumadoras de que las mujeres con responsabilidades de cuidado se enfrentan a dificultades importantes para desplegarse, siendo estas responsabilidades un factor clave en la continua infrarrepresentación de las mujeres en las operaciones de paz. La imposibilidad de desplegarse puede afectar negativamente al avance profesional y también perjudicar al personal en términos de formación e incentivos económicos. La mejora de los sistemas de apoyo y los ajustes de las políticas pueden ayudar a mitigar estos efectos.

8.3.1 Repercusión de las responsabilidades de cuidado en los despliegues

Aparte del impacto en la retención, la progresión profesional y las oportunidades de formación, más de un tercio de los encuestados (el 36,4 %, y el 39,3 % de las mujeres que respondieron a esta pregunta) están de acuerdo en que sus responsabilidades de cuidado han repercutido en su trabajo de otras maneras (por ejemplo, en la contratación, el despliegue en operaciones de paz o la creación de redes). La mayoría de los encuestados que respondieron a esta pregunta se centran en las oportunidades de despliegue, refiriéndose a la imposibilidad de «comprometerse con la larga duración de las operaciones debido a cuestiones relacionadas con el cuidado de los hijos» o porque «no quieren estar lejos de sus hijos» (encuestados). Haciéndose eco de muchos encuestados, uno explica:



Al principio de mi carrera, me hicieron creer que las mujeres no eran adecuadas para el trabajo y me desanimaron a presentar mi candidatura. Más adelante, cuando tenía más confianza y habilidades en mi profesión, había formado una familia y no me sentía capaz de dejarlos (encuestada).

Muchos participantes en la investigación mencionan que las responsabilidades de cuidar a niños pequeños o a padres enfermos y mayores influyen en su decisión de irse al extranjero, aunque algunos señalan las necesidades de los hijos independientemente de su edad: «No importa si los hijos tienen 10 o 20 años, siguen necesitando que sus padres los guíen» (entrevista n.º 117). Según algunos participantes, muchas personas están más dispuestas a desplegarse cuando sus hijos son pequeños, ya que, debido a su corta edad, es posible que echen menos de menos a sus cuidadores que cuando son mayores (entrevista n.º 62). Otros, en cambio, hacen hincapié en los mayores obstáculos para el despliegue que suelen surgir cuando el personal tiene hijos con necesidades especiales. Por ejemplo, un oficial militar de las Fuerzas de Defensa Australianas explica que, en estas circunstancias, el proceso de autorización para el despliegue del personal conlleva pasos adicionales y que se puede llegar a la conclusión de que no son aptos para el despliegue: «En parte, se trata de que la organización haga lo correcto y quiera, obviamente, preparar a las personas para el éxito. Pero también... puede significar que algunas personas queden descartadas de un proceso de selección competitivo por sus circunstancias familiares» (Entrevista n.º 108). Los despliegues se describen como especialmente difíciles para los cuidadores principales o únicos, o para aquellos que no cuentan con redes de apoyo sólidas. Como nos cuenta una oficial militar: «Nunca podría haber dejado a mis hijos cuando eran pequeños para irme de despliegue o trabajar fuera, porque yo era la única responsable de ellos» (entrevista n.º 144).



8.3.2 Barreras e es al despliegue

Los participantes en la investigación se refieren a los retos prácticos o logísticos, las políticas institucionales, las normas culturales y las expectativas sociales, en particular las normas de género sobre el papel de las madres, como factores que dificultan el despliegue en operaciones de paz de las personas con responsabilidades de cuidado.

8.3.2.1 Dificultades prácticas y logísticas

Como se ha comentado en el capítulo anterior, las operaciones de paz no suelen ser propicias para llevar consigo a los hijos y otros miembros de la familia, y muy pocos T/PCC permiten que las familias acompañen al personal cuando se despliega en misiones con destinos familiares. Esto significa que la mayoría de los miembros de las fuerzas de paz tienen que dejar a sus hijos y otras personas a su cargo al cuidado de otra persona mientras están desplegados. Algunos miembros del personal uniformado afirman que el trabajo y el coste económico que supone garantizar que se cubran las responsabilidades de cuidado durante su despliegue, así como la dificultad de «compaginar el trabajo y las responsabilidades de cuidado mientras se está lejos de casa» (encuestado), les ha disuadido de volver a desplegarse (o de desplegarse en absoluto).

Varios miembros del personal uniformado se refieren a las dificultades de compaginar horarios de trabajo y de cuidado de familiares, especialmente si los despliegues coinciden con momentos críticos en la educación de sus hijos. Por ejemplo, algunos militares indios comparten su deseo de que los despliegues y los nuevos destinos tengan en cuenta el año académico de los diferentes pupilos para evitar tener que trasladar a los niños en mitad del curso, lo que puede ser perjudicial, o al menos que se les avise con antelación para poder planificar mejor los cambios que la familia tendrá que hacer (entrevista n.º 6).

Muchos miembros del personal uniformado con responsabilidades familiares consideran que, aunque su servicio no los discriminó, es más difícil desplegarse debido a la falta de apoyo (como los recursos necesarios u otros miembros de la familia que puedan asumir las responsabilidades familiares mientras ellos están desplegados) y a las dificultades psicológicas que supone separarse de sus hijos pequeños, padres ancianos y otras personas a su cargo. En este caso, los despliegues prolongados (por ejemplo, de 12 meses) sin viajes a casa durante el descanso y la recuperación agravan estas dificultades, junto con los costes a menudo exorbitantes del cuidado de los niños. Las repercusiones de tener responsabilidades de cuidado en el despliegue son comentadas por un miembro del personal de mantenimiento de la paz de la UNMISS, que describe las consideraciones que el personal debe tener en cuenta a menudo:



... tomemos el ejemplo de una madre que está pensando en dejar a sus hijos y embarcarse en una misión de mantenimiento de la paz. Y si realmente no tienes suficiente dinero... o si no tienes a nadie que te apoye, ¿dónde dejarás a tus hijos? ¿Quién va a cuidar de ellos? Pero si hay un paquete, o si hay dinero que tal vez pueda explorar, llevar a mi hijo a un internado, o contratar a alguien para que venga y se quede y luego cuide de ellos y pagarle a esa persona cada mes. Sin duda, eso creará una vía para que las mujeres, especialmente las que tienen hijos pequeños y no tienen a nadie que las apoye, se embarquen en la misión (Entrevista n.º 157).

8.3.2.2 Política institucional

Varias participantes se refieren a la falta de políticas institucionales y de apoyo que les permitan su despliegue, como el apoyo para viajar a casa durante el descanso y recuperación y para compensar el costo del cuidado de los hijos, como se ha comentado en el capítulo anterior (sección 7.4). Algunas también se refieren a políticas que restringen directamente su capacidad de participar. Por ejemplo, las mujeres de la policía y las fuerzas armadas de Indonesia mencionan que se requiere el consentimiento del cónyuge o la familia para el despliegue (entrevista n.º 37), lo que no siempre se exige a los hombres o puede ser de carácter ad hoc o informal. Otras se refieren a que se pide al personal con responsabilidades de cuidado que presente un plan de apoyo familiar; aunque sea con la mejor de las intenciones, según varias participantes, esto no se pedía a los hombres (entrevista n.º 108). A nivel mundial, las políticas nacionales suelen prohibir el despliegue de mujeres embarazadas, lactantes o con bebés y niños pequeños (hasta los 2 años en algunos T/PCC) (entrevista n.º 45).

En el caso de quienes no desean ser desplegados debido a sus responsabilidades de cuidado, la mayoría menciona políticas de apoyo que les permitirían solicitar no ser desplegados o destinos compasivos. Algunos se refieren a una mayor conciencia a nivel mundial sobre las responsabilidades de cuidado del personal uniformado, lo que ha dado lugar a políticas en las que los cónyuges no son desplegados simultáneamente y los padres solteros no son desplegados de forma obligatoria (entrevista n.º 83). Otros, sin embargo, describen que ven poca «comprensión» hacia el personal con responsabilidades de cuidado dentro de instituciones específicas del sector de la seguridad, como lo expresa un miembro del personal de mantenimiento de la paz de la UNMISS:



Cuando estuve en Afganistán, me destinaron al Ejército de los Estados Unidos... y no mostraron ninguna compasión. Así que teníamos varios grupos de padres que fueron desplegados al mismo tiempo, y les dijeron que se las arreglaran. Por lo tanto, tuvieron que encontrar a un abuelo u otro miembro de la familia que cuidara de sus hijos, y fueron desplegados durante un año. Así que hubo un par de casos en los que los niños tuvieron que ser desplazados... [y] trasladados a otro estado, yendo a una nueva escuela durante todo un año (entrevista n.º 150).

Otros participantes conocen casos de mujeres con responsabilidades familiares que han sido presionadas para participar en despliegues, por ejemplo, debido a los esfuerzos por cumplir los objetivos de paridad de género de las Naciones Unidas, los incentivos económicos asociados (entrevista n.º 96) o porque se espera que participar en despliegues sea «lo que se supone que hay que hacer en este trabajo» (entrevista n.º 89) y no hacerlo significaría que «su carrera se vería afectada» (entrevista n.º 83):



... la mayoría de las veces no tienes elección... Es casi obligatorio, si el batallón se va, entonces si tú estás en la compañía que tiene que ir, normalmente tienes que ir... Sé por amigos que fueron desplegados conmigo en operaciones de mantenimiento de la paz de la ONU que a veces se obliga a las mujeres a ser desplegadas. Tenía una muy buena amiga que echaba mucho de menos a sus hijos y se vio obligada a ir, así que fue muy duro para ella. Bueno, quizá no fue obligada en primer lugar... pero si no lo aceptaba, su carrera se vería afectada, creo (entrevista n.º 83).

La remuneración adicional que reciben los miembros de las fuerzas de paz de las operaciones de paz de la ONU también puede generar presión por parte de los familiares para que se desplieguen. Una participante en la investigación comparte el ejemplo de una mujer embarazada a la que su marido animó a abortar para que pudiera desplegarse debido a los incentivos económicos: un ejemplo que traumatiza a la mujer décadas después y que, según la participante, probablemente sea representativo de otras experiencias que han sufrido otras mujeres (entrevista n.º 90).

8.3.2.3 Normas de género y expectativas sociales

Las normas de género que establecen que el trabajo de cuidados es «trabajo de mujeres» y las implicaciones prácticas del trabajo de cuidados desproporcionado impiden que las mujeres puedan desplegarse. Como articula un oficial militar del Reino Unido:



... 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 la 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 para poder ser elegibles para el despliegue, por no hablar de poder desprenderse de esas responsabilidades lo suficiente como para desplegarse (Entrevista n.º 125).

A lo largo de nuestra investigación, los miembros de las fuerzas de paz identifican estas normas de género sobre el trabajo de cuidados como una limitación importante para su participación en las instituciones del sector de la seguridad y su despliegue en operaciones de paz de la ONU, con la creencia predominante de que «las mujeres deben quedarse en casa para alimentar a los niños» (entrevista n.º 46):



... una mujer no puede ser desplegada en una mecedora... [su] principal objetivo es cuidar de los niños. ¿Quién va a cocinar, quién va a hacer todas esas cosas? (Entrevista n.º 178).

Las normas de género como barrera para el despliegue también se reflejan en varios informes de Measuring Opportunities for Women in Peace Operations [MOWIP] (Medición de las oportunidades para las mujeres en las operaciones de paz)²⁰⁸ y en el informe de las Naciones Unidas *Towards Equal Opportunity for Women in the Defence Sector* (Hacia la igualdad de oportunidades para las mujeres en el sector de la defensa), que destaca:



Los estereotipos de género también desempeñan un papel importante a la hora de limitar la participación de las mujeres en los despliegues. En los países en los que se considera que las mujeres son las principales responsables del cuidado de las familias, los niños y los hogares, los responsables de la toma de decisiones suelen considerar que el despliegue es menos adecuado para las mujeres que para los hombres, y pueden considerar que el despliegue es totalmente inadecuado para las mujeres si tienen hijos pequeños.²⁰⁹

Muchas mujeres nos informan de que se les han negado oportunidades de despliegue debido a las normas de género que establecen que las madres no deben ser desplegadas o no querrían serlo. Por ejemplo, una mujer miembro de las fuerzas de paz de la MINUSCA comparte las dificultades a las que se ha enfrentado en el sector como consecuencia de estas normas y suposiciones de género:

“““

Como mujer en el ejército, me resulta difícil progresar en mi carrera cuando se tienen hijos, porque la norma social es que las mujeres sean las que se ocupan de ellos. Por eso, muchas oportunidades de despliegue se han cedido a otras personas porque consideran que yo debería estar en casa con los niños o algo así. Creo que le han dado más oportunidades a mi marido porque el ejército cree que los niños estarán bien solo con su madre (Entrevista n.º 45).

Varias participantes se hacen eco de esta trabajadora de mantenimiento de la paz y expresan cómo estos prejuicios afectan a sus perspectivas de despliegue, incluso cuando no tienen responsabilidades de cuidado, bajo la suposición de que las tienen o pueden tenerlas en el futuro. Como explica una trabajadora de mantenimiento de la paz de la UNMISS:

“““

... tiendes a no tener oportunidades en el extranjero porque tienes responsabilidades de cuidado o alguien percibe que las tienes. Ahora bien, que las tengas o no, eso es irrelevante. Simplemente, así es como te perciben y tu valor para la organización se ve enormemente limitado por el hecho de ser mujer (entrevista n.º 165).

Este sesgo maternal se manifiesta de diversas formas. Durante las entrevistas de despliegue, las mujeres con hijos, especialmente las madres solteras, pueden ser objeto de preguntas intrusivas sobre cómo se las arreglarán sin sus hijos y cómo se las arreglarán sus hijos sin ellas, algo que no se suele preguntar a los hombres:

“““

He oído hablar de personas que, ya sabes, reciben la notificación de despliegue y, si son mujeres y madres, se les pregunta: «¿No echarás de menos a tus hijos?» o «¿Cómo van a reaccionar tus hijos ante eso?», preguntas que no se les harían necesariamente a un hombre que es padre... He oído tanto a hombres como a mujeres hacer esas preguntas a otras mujeres que no necesariamente se harían a otros hombres (entrevista n.º 108).

Por ejemplo, una mujer miembro de las fuerzas de paz de la MINUSCA cuenta que durante su entrevista para el despliegue le hicieron muchas preguntas sobre cómo iba a compaginar sus responsabilidades familiares y si eso afectaría a su rendimiento:

“““

... en la entrevista principal, me hicieron muchas preguntas sobre cómo iba a manejar esto, este largo período sin mis hijos, sin mis hijos, especialmente porque soy madre soltera, si eso iba a afectar mi trabajo, mi estado mental y físico, mis cambios emocionales, ya sabes, o algo así. No creo que eso sea justo, porque todas las madres, todos los padres, todas las personas quieren hacer algo por su carrera, algo por... sus finanzas y por la experiencia vital. Por lo tanto, cada persona necesita saber si está preparada o no para formar parte de algo así. Porque se trata de una situación específica. No es como nuestro trabajo en casa, es muy diferente. Me gusta recordar eso, como un mal recuerdo, porque no fue como si fueran preguntas agradables (Entrevista n.º 45).

Una consecuencia crítica de este sesgo es la eliminación de la capacidad de acción de las mujeres. Los comandantes, a veces con buenas intenciones, toman decisiones en nombre del personal femenino, asumiendo que el despliegue no es lo mejor para ellas si son madres (Entrevista n.º 86; Entrevista n.º 109; Entrevista n.º 130). A veces, estas decisiones de no desplegar a las madres las toman tanto los comandantes hombres como las mujeres para evitar «riesgos innecesarios para su familia» (entrevista n.º 109) o riesgos para la operación de paz, dada la creencia común de que las mujeres son más propensas a echar de menos a sus hijos y menos capaces de controlar sus «sentimientos» que los hombres (entrevista n.º 46). Otras veces, las decisiones son un intento erróneo de apoyar a una persona por parte de los comandantes que «piensan que [las mujeres uniformadas] deberían estar en casa con [sus] hijos» (entrevista n.º 45). Esta «toma de decisiones discrecional» permite que los prejuicios informales prevalezcan sobre las políticas formales de igualdad de trato, lo

que perjudica significativamente a «las personas con responsabilidades de cuidado, especialmente las mujeres» (entrevista n.º 109). Los estudios feministas institucionalistas explican esta brecha entre «los marcos formales y los resultados posteriores» (210), mostrando cómo las normas informales de género sobre los roles apropiados pueden prevalecer sobre las normas formales, lo que mantiene las jerarquías de poder basadas en el género.²¹¹

Tomar decisiones en nombre del personal femenino basándose en normas de género sobre el trabajo de cuidados y la maternidad contribuye a mantener las desigualdades de género tanto en el trabajo de cuidados como en el de seguridad. También repercute en el sentido de la valía y la identidad de las personas cuya capacidad de acción es usurpada, y puede perjudicar su progresión profesional:



No se puede quitar la capacidad de decisión así como así... Eso sigue ocurriendo, y ocurre mucho, y creo que es lo que hace que los cuidadores pierdan oportunidades profesionales... Afecta a tu sentido de identidad y a tu identidad e identidad e Sabes que la has tomado tú y vives con ella, y es lo que pensabas que era mejor para ti. Pero cuando otra persona toma esa decisión, creo que... tendrá una repercusión terrible en tu carrera y en tu identidad profesional (Entrevista n.º 179).

Muchos participantes (tanto hombres como mujeres) subrayan que las mujeres uniformadas suelen haber reflexionado sobre los retos que supone tener responsabilidades de cuidado para el despliegue, por lo que tomar decisiones en su nombre, incluso con la mejor de las intenciones, es innecesario e inútil:



... si alguien ha decidido trabajar para una organización y es consciente de las exigencias y los riesgos, y quiere desplegarse y tiene todas las cualificaciones y la formación necesarias para hacerlo, entonces es totalmente su decisión (Entrevista n.º 109).

En contraste con la creencia generalizada de que las madres son reacias al despliegue, la mayoría de las mujeres uniformadas con las que hablamos están muy motivadas para desplegarse y por las mismas razones que el resto del personal, ya que lo reconocen como un deber y una oportunidad emocionante para contribuir y hacer algo significativo, ser un modelo a seguir, mantener a sus familias o progresar en su carrera y obtener incentivos económicos.



En realidad, es la primera vez que me alejo de mis hijos, así que aproveché la oportunidad para progresar en mi carrera, adquirir más experiencia y ser una buena mentora para los demás (entrevista n.º 45).

Muchas mujeres uniformadas que participan en despliegues están motivadas para volver a hacerlo, ya que se sienten realizadas tanto personal como profesionalmente. Sin embargo, algunas se muestran reacias a volver a participar en despliegues tras haber sufrido experiencias negativas y juicios por «dejar atrás a sus hijos» (entrevista n.º 62) y «ser malas madres» (entrevista n.º 156). Una entrevistada, por ejemplo, se refiere a «los estereotipos y las suposiciones sobre ellas y sobre su condición de madres a las que se enfrentaron cuando fueron desplegadas como fuerzas de paz con hijos en casa» como factores que disuaden a las mujeres de volver a ser desplegadas y que provocan la infrarrepresentación de las mujeres en las operaciones de paz (entrevista n.º 110). Una representante de la sociedad civil argumenta que si un hombre con hijos es desplegado, rara vez se le critica «porque... su esposa está con los niños», mientras que una mujer es percibida como «egoísta» porque «necesita cuidar de sus hijos»:



¿Cómo que es egoísta? Ella está proporcionando un gran salario a su familia en este momento... existe la percepción de que no estoy lo suficiente con mi familia, y hay un sentimiento de culpa mucho mayor que en el caso de los hombres, ¿verdad? Así que creo que hay un sentimiento de culpa por parte de la comunidad, de los demás miembros de la familia, por ser una mala madre si no estás [con tus hijos] o si vas a lugares peligrosos donde te pueden matar... y luego hay otras mujeres como yo, por ejemplo, que no tienen hijos, ¿verdad? Y la gente dirá: «Bueno, sí, pero al menos no tenías hijos, porque eso sería extremadamente egoísta por tu parte» (Entrevista n.º 128).

Continúa diciendo que las suposiciones normativas sobre la maternidad pueden incluso ir en contra de las mujeres que trabajan en el mantenimiento de la paz y no tienen hijos:



... una mujer tiene que dar a luz y una mujer es madre antes que nada, y luego está la percepción de las mujeres egoístas y ambiciosas que no tienen hijos porque tienen otras cosas que ofrecer, pero que no cumplen con los estándares de la sociedad (Entrevista n.º 128).

Si bien las normas de género sobre el trabajo de cuidados contribuyen a la infrarrepresentación de las mujeres en las operaciones de paz, también pueden perjudicar a los hombres, a quienes a menudo no se considera que deban estar presentes para cumplir con sus responsabilidades de cuidados, que echan de menos a sus hijos y familias si son desplegados, o que tienen la opción de solicitar permanecer con sus familias cuando, en el caso del ejército, se despliegan unidades o batallones.

8.3.3 Factores atenuantes

Aparte de la ubicación y la duración del despliegue, la mayoría de los participantes en la investigación se refieren a la importancia fundamental de las políticas institucionales de apoyo y el liderazgo dentro de la institución y la misión, así como a la capacidad de comunicarse regularmente con sus hogares mientras están desplegados, aspectos que se analizan en el capítulo anterior. Además, los participantes se refieren a la importancia esencial de las redes de apoyo familiar y otros factores que pueden mitigar los retos que supone el despliegue para el personal con responsabilidades de cuidado, incluidas las cuestiones relacionadas con los lugares de destino familiares, los despliegues más cortos y la previsibilidad o el aviso previo de los despliegues.



UN/Gregorio Cunha, 2021

8.3.3.1 Redes de apoyo familiar

Muchos participantes en la investigación hablan de la importancia fundamental de contar con redes sólidas de apoyo familiar, en particular cónyuges y otros miembros de la familia que puedan asumir las responsabilidades de cuidado cuando están desplegados, reconociendo que no todo el personal cuenta con estas estructuras de apoyo. Una miembro del personal de mantenimiento de la paz de la MONUSCA, por ejemplo, sostiene que sin el apoyo de su familia no podría estar desplegada (entrevista n.º 41).

Mientras que muchos describen la presión y el estrés que supone el despliegue y el hecho de dejar, por lo general, a los hijos al cuidado de otras personas, otros tienen «tranquilidad» (entrevista n.º 54) durante el despliegue gracias al apoyo que les brindan sus cónyuges u otros familiares en las responsabilidades de cuidado. Por el contrario, como afirma un oficial indio retirado: «Si no tienes a nadie en tu casa que cuide de tu familia, sin duda te afectará y repercutirá en tu trabajo» (entrevista n.º 24).

Una oficial militar brasileña se refiere a que muchas mujeres de las fuerzas armadas se sienten «incómodas» al ser desplegadas cuando tienen hijos, y expresa su preocupación por quién los cuidará mientras ellas están fuera. La oficial indicó que esto se debe en parte a los temores, a menudo infundados, sobre la capacidad de quienes cuidarán de sus hijos en su ausencia: «piensan que son las únicas que deben ocuparse de la casa» (entrevista n.º 93). Esto indica la necesidad de un cambio normativo en torno a quién cuida y quién puede cuidar, *tanto* entre hombres *como* entre mujeres. Al regresar de una operación de paz, una mujer uniformada compartió con un participante en la investigación: «Tenía mucho miedo de ir a la misión y dejar a mi hija, ¿sabes? Pero ¿sabes qué? Sobrevivieron sin mí. Sí, fui allí. Fue muy bueno. Así que me sentí muy feliz de haber ido a la misión» (entrevista n.º 93). No obstante, otros participantes en la investigación coinciden en que tener poca confianza en la persona que cuida de tus hijos puede aumentar el estrés durante el despliegue, o llevar a la decisión de no desplegarse: «Tener esa confianza en que tu pareja puede realmente cuidar de tus hijos, para que no te preocupes cuando estás en el extranjero todo el tiempo de que no están siendo cuidados... A veces, un padre o una madre no son muy buenos en la crianza de los hijos» (Entrevista n.º 114).

Varios participantes en la investigación también mencionan que muchas mujeres uniformadas forman parte de familias militares o policiales o están casadas con otros miembros del personal en servicio. Si bien esto puede plantear retos logísticos, especialmente si ambos cónyuges están desplegados al mismo tiempo, se considera que también aumenta la probabilidad de que las mujeres con responsabilidades familiares puedan desplegarse gracias a «ese sistema de apoyo y la comprensión de lo que ello significa» (entrevista n.º 96). Los miembros de las fuerzas de mantenimiento de la paz de la MONUSCO, por ejemplo, se refieren al personal casado que se turna para ser desplegado mientras el otro cuida de sus hijos, y algunos hombres optan por quedarse en casa al reconocer que la mujer puede haber perdido anteriormente oportunidades de despliegue durante el embarazo, el parto o durante la lactancia (entrevista n.º 63). El personal militar del Reino Unido también se refiere a los esfuerzos por evitar el destino simultáneo de parejas a lugares de destino inseguros o no aptos para familias, a fin de evitar que ambos se alejen de sus hijos. Cuando se les despliega a destinos familiares o fuera de operaciones de paz, los entrevistados de la India y otros lugares se refieren a los esfuerzos por desplegar juntos a las parejas de personal en servicio, siempre que sea posible, señalando que es difícil hacerlo en determinadas circunstancias, por ejemplo, en los rangos más altos, donde hay menos puestos disponibles (entrevista n.º 145).

8.3.3.2 Destinos familiares

Las operaciones de paz con destinos aptos para familias suelen ser más fáciles para las personas con responsabilidades familiares, aunque, como se menciona en la sección 7.3.1, el hecho de que el personal pueda llevar a sus familias a los destinos aptos para familias depende de las políticas del T/PCC. Para quienes pueden traer a sus familias, esto puede suponer un trabajo adicional para los miembros del personal de mantenimiento de la paz, ya que deben compaginar el trabajo remunerado con el trabajo de cuidado. Sin embargo, puede permitir el despliegue de personal con responsabilidades de cuidado, en particular las mujeres, que de otro modo no podrían ser desplegadas (entrevista n.º 110).

8.3.3.3 Despliegues más cortos

La larga duración de muchos despliegues puede suponer un obstáculo para el despliegue del personal con responsabilidades de cuidado. En consecuencia, algunos participantes recomiendan acortar los despliegues de 12 meses a 6 meses para que las personas con responsabilidades de cuidado puedan desplegarse más fácilmente, lo que la ONU está probando actualmente. Sin embargo, una evaluación del MOWIP en la Policía Nacional de Uruguay sugiere que la duración ideal del despliegue es de 8 o 9 meses.²¹² Algunos participantes han podido negociar un despliegue más corto en una operación de paz cuando no han podido encontrar estructuras que les permitieran cumplir con sus responsabilidades de cuidado durante los 12 meses completos. Otros comparten que se sienten reacios a solicitar despliegues más cortos debido al impacto que perciben en la progresión de su carrera (en parte debido a la experiencia perdida) (entrevista n.º 83), la cohesión de la unidad (si se separaran de sus unidades o escuadrones, por ejemplo) y el impacto sobre el terreno o los resultados de la misión (dado el tiempo que se necesita para conocer la misión y ser eficaz en ella) (entrevista n.º 85). A algunos miembros del personal también les preocupa que una reducción de la duración del despliegue y, por lo tanto, una reducción de la compensación económica, perjudique su capacidad para cuidar de sus familias. También se plantean preocupaciones sobre las implicaciones logísticas y económicas de movilizar y formar al personal para cubrir el resto de los despliegues acortados (entrevista n.º 113). Sin embargo, como destaca una oficial, es necesario decidir entre el posible ahorro de costes y el valor de permitir que más mujeres con responsabilidades de cuidado puedan desplegarse:



Solo estoy aquí porque [el despliegue] era de seis meses. Así que solo vas a tener una madre con esa experiencia en la misión, porque era de seis meses... Tienes que elegir entre ahorrar dinero o la diversidad de la que tanto hablas, porque la mayoría de los cuidadores principales no dejarían a sus hijos durante seis meses. Así que se obtiene un cierto tipo de persona como miembro del personal de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas que se ocupa de la población urbana, que no tiene las mismas experiencias de vida, ni siquiera parecidas (entrevista n.º 114).

En el caso de los despliegues más largos, muchos miembros del personal expresan su deseo de recibir más apoyo para viajar a casa durante el descanso y la recuperación, aunque muchos también mencionan que los costes financieros y logísticos de hacerlo probablemente sean prohibitivos (especialmente porque las licencias para visitar el hogar tendrían que escalonarse, y algunos tendrían que tomarlas poco después de llegar para dar cabida a las licencias de todos). Algunos miembros del personal también consideran que regresan a casa solo para volver a marcharse, y describen esto como algo más perturbador desde el punto de vista emocional y logístico que beneficioso para todos (especialmente teniendo en cuenta el estrés que puede suponer el despliegue en determinadas misiones) (entrevista n.º 80).

8.3.3.4 Previsibilidad y planificación familiar

El personal destaca los retos relacionados con la imprevisibilidad de los despliegues, que pueden afectar a la planificación familiar, ya que las mujeres pueden retrasar la maternidad por el temor a que el embarazo coincida con los periodos de despliegue, un riesgo agravado por factores relacionados con la edad (entrevista n.º 96; entrevista n.º 125). Como destaca un miembro del personal de mantenimiento de la paz de la MONUSCO:

Por lo tanto, si sé que mi turno se acerca, no puedo planificar [tener] un bebé [en] ese momento, y después de viajar... Quizás mi edad no lo permita o nos enfrentemos a algunos problemas médicos como este. Por lo tanto, hay algunos problemas a los que nos enfrentamos en relación con la planificación (entrevista n.º 66).

Si bien las responsabilidades de cuidado pueden afectar a ambos sexos, las presiones biológicas y sociales relacionadas con la planificación familiar afectan de manera desproporcionada a las mujeres. Cuando las políticas y las prácticas permiten una mayor previsibilidad, así como una mayor flexibilidad, esto puede apoyar mejor a las mujeres que planean formar una familia o tienen responsabilidades de cuidado.

8.3.4 Variables: contexto, cultura e identidad de los

Los retos a los que se enfrenta el personal con responsabilidades de cuidado a la hora de participar en misiones no son uniformes y varían significativamente entre los diferentes T/PCC. Un factor diferenciador clave es la cultura, que moldea las expectativas de las mujeres como cuidadoras y favorece o dificulta sus oportunidades dentro de las instituciones de seguridad. En la India e Indonesia, en comparación con el Reino Unido, por ejemplo, puede haber una mayor expectativa de que la mujer sea la principal responsable de las tareas domésticas y de cuidado. Si bien esto puede agravar los retos del despliegue, también puede disuadir a las mujeres de ocultar sus responsabilidades de cuidado o de trabajar en exceso para evitar los prejuicios maternos, y potencialmente pedir flexibilidad o apoyo cuando sea necesario, como se observa en Indonesia, por ejemplo. Además, estos contextos también suelen caracterizarse por amplias redes familiares que pueden proporcionar apoyo a las mujeres uniformadas. Por ejemplo, una oficial de las Fuerzas Armadas de la India cuenta que sus padres cuidan de su hijo mientras ella trabaja y están «ahí para cuidar de él todo el tiempo» (entrevista n.º 24). Sin embargo, esto puede ser un arma de doble filo, ya que a menudo se espera que las mujeres cuiden de un círculo más amplio de familiares, lo que puede intensificar la carga de trabajo y dificultar el despliegue. Por ejemplo, varios miembros del personal de mantenimiento de la paz de la MONUSCO se refieren a que algunas mujeres deben tener en cuenta continuamente las necesidades de muchas personas: «tienen la carga de tres [más] personas, el padre, los hijos, los padres... no solo el padre, sino también el suegro y la suegra» (entrevista n.º 49).

Las cuestiones financieras también son relevantes: los salarios y el costo del cuidado de los niños, por ejemplo, varían entre los T/PCC y repercuten en la medida en que las mujeres pueden desplegarse, así como participar y avanzar en las instituciones del sector de la seguridad. La capacidad de despliegue también se ve influida por una serie de otros factores, lo que subraya la importancia de un análisis específico del contexto e interseccional a la hora de determinar la mejor manera de apoyar al personal con responsabilidades de cuidado:



Las mujeres no son un bloque monolítico, y puede haber diferencias en función del país de origen u otras cuestiones, el tipo de función que desempeñan en la misión también puede influir ligeramente, o incluso la edad a la que se despliegan (entrevista n.º 90).

8.3.5 Repercusiones posteriores

8.3.5.1 Infrarepresentación de las mujeres uniformadas en las operaciones de paz de las Naciones Unidas

Como se ha destacado a lo largo de este informe, muchos participantes reconocen que las decisiones de no desplegarse debido a las responsabilidades de cuidado afectan de manera desproporcionada a las mujeres, ya que estas tienden a asumir más responsabilidades de cuidado y se espera que lo hagan. Algunos consideran que las responsabilidades de cuidado son «una de las principales razones» por las que las mujeres están infrarrepresentadas en las operaciones de paz de la ONU (entrevista n.º 129).²¹³ Como argumenta un miembro del personal de mantenimiento de la paz de la MINUSCA: «Los hombres pueden desplegarse libremente; las mujeres deben tener en cuenta las escuelas, el alojamiento y los familiares» (entrevista n.º 45). Estos retos se agravan cuando hay poco apoyo organizativo, y muchos participantes identifican una correlación entre la falta de apoyo organizativo al personal con responsabilidades de cuidado y la infrarrepresentación de las mujeres en las operaciones de paz de la ONU:



si se analizan los datos demográficos de las fuerzas armadas, si se analizan los datos demográficos de quiénes son desplegados, si se analiza la literatura publicada, queda muy claro que hay enormes consideraciones de género que deben tenerse en cuenta, y que las mujeres tienden a estar sobrerrepresentadas como cuidadoras y, por lo tanto, infrarrepresentadas como parte de la fuerza desplegada (entrevista n.º 109).

Muchos participantes en la investigación también destacan que los civiles con responsabilidades de cuidado suelen quedar marginados de las operaciones de mantenimiento de la paz de la ONU, tanto en la sede de la ONU como en las operaciones sobre el terreno, debido a retos similares (entrevista n.º 121). Esto es importante para la infrarrepresentación de las mujeres uniformadas en las operaciones de paz de la ONU debido al papel del personal civil en el desarrollo y la aplicación de políticas y proyectos. Cuando hay menos civiles con responsabilidades de cuidado, es probable que esto influya en las cuestiones que se identifican, debaten y priorizan. Esto afecta de manera desproporcionada a las mujeres, ya que varios participantes afirman que las mujeres —uniformadas y civiles— que se despliegan son «principalmente mujeres jóvenes, solteras y sin hijos, o quizá mujeres mayores que ya tenían hijos un poco mayores o que no tenían hijos», mientras que los hombres tenían hijos de todas las edades (entrevista n.º 156).

8.3.5.2 Progresión profesional

En muchos países, el despliegue está directamente relacionado con los ascensos o puede acelerarlos, ya que el servicio de mantenimiento de la paz está muy bien considerado y puede dotar al personal de una experiencia y un desarrollo de habilidades inestimables. Como destaca un miembro del personal de mantenimiento de la paz de la UNMISS, ser desplegado «sin duda refuerza tu carrera y te da ventaja sobre alguien que quizá no haya tenido esa oportunidad». Por lo tanto, no poder ser desplegado puede suponer una desventaja para la carrera profesional del personal con responsabilidades de cuidado:



... la expectativa es que te despliegues una vez en cada rango, pero no siempre es así... Tuve un subordinado que sentía que no podía desplegarse debido a sus responsabilidades familiares y no se obtiene esa amplitud de experiencia a través del despliegue. Además, en la junta anual de méritos, no se obtienen puntos extra. Por lo tanto, puede haber un impacto (Entrevista n.º 150).

Los oficiales retirados de las Fuerzas Armadas de la India afirman que, si bien el despliegue no es un requisito previo para el ascenso, puede ayudar indirectamente, ya que «queda bien en el expediente» (entrevista n.º 8) y puede ser «una ventaja a la hora de considerar mi ascenso... haber participado en una misión de la ONU me da un peso adicional» (entrevista n.º 6). Existen políticas en las Fuerzas Armadas de la India que permiten al personal solicitar no ser desplegado en determinadas circunstancias y solicitar «destinos compasivos» (véase la sección 4.4.1.2), por ejemplo, por responsabilidades de cuidado agudas. Para ello es necesario firmar un Certificado de Carrera Adversa, cuyo objetivo es llamar la atención e e del personal sobre el impacto adverso que esta elección puede tener en su carrera. Este certificado también impide ciertas oportunidades de promoción profesional durante un periodo de tiempo (por ejemplo, nuevos despliegues o formación) y puede conllevar un «estigma» (entrevista n.º 6). El impacto más amplio de tener responsabilidades de cuidado en la progresión profesional se analiza brevemente (en la sección 8.4).

8.3.5.3 Formación e incentivos económicos

Aparte de la progresión profesional, los despliegues también pueden proporcionar conocimientos, redes de contactos y exposición para avanzar en la carrera durante y después del servicio policial o militar, así como formación y beneficios económicos que aquellos que no pueden desplegarse debido a sus responsabilidades de cuidado se pierden. El despliegue suele incluir formación especializada de las Naciones Unidas, que mejora las habilidades profesionales y puede ayudar a progresar en la carrera. En cuanto a los incentivos económicos, las Naciones Unidas proporcionan una asignación estándar por misión a los gobiernos nacionales de los T/PCC, que luego se transfiere a los miembros individuales de las fuerzas de paz en su totalidad o en parte, y algunos países la complementan con asignaciones adicionales.

8.3.6 Repercusiones emocionales y psicológicas

Las personas que no pueden desplegarse se refieren al malestar psicológico, al sentirse «divididas» entre la familia y la carrera profesional (entrevista n.º 140) y a la dificultad de «hacer malabarismos» o equilibrar prioridades contrapuestas (entrevista n.º 165 y encuestados), entre ellas el bienestar económico y emocional de sus familias, como explica un oficial de la marina británica:



... el equilibrio entre intentar dar prioridad a la familia o a las responsabilidades de cuidado y dar prioridad a la carrera profesional. Obviamente, soy muy consciente de que soy padre soltero, por lo que mantengo económicamente a mis hijos. Por lo tanto, tengo que trabajar tan duro como pueda para ascender, conseguir aumentos de sueldo, ya sabes, para tener dinero para mi familia. Pero, al mismo tiempo, también tengo que dar prioridad a mis hijos, porque me preocupa su bienestar... Me encantaría ir al mar, pero sé que el impacto emocional que tendría en mis hijos sería terrible. Por lo tanto, nunca podría ofrecerse voluntario para ese trabajo. Pero ya sabes, cuando te alistás para hacer un trabajo, como tener un trabajo seguro, en el ejército, en la policía, lo que sea, tal y como es, es una vocación, y lo haces porque te apasiona y quieres estar involucrado en ese ámbito. Y entonces te sientes casi dividido entre «realmente quiero hacer eso», pero «oh, no puedo, porque pondría en peligro el bienestar de mi familia». Y ya sabes, encontrar ese equilibrio es muy difícil (Entrevista n.º 140).

En el caso de las personas con responsabilidades familiares que participaron en misiones, como se ha destacado en el capítulo anterior, muchas hablan del estrés psicológico que les causa la separación de su familia, tanto a hombres como a mujeres. Los miembros de las fuerzas de paz se refieren a la «presión mental» (entrevista n.º 47) y a la incómoda sensación de «abstinencia» (entrevista n.º 68). El estrés se intensifica cuando no pueden viajar a casa durante el permiso de descanso y recuperación o comunicarse regularmente con sus familias mientras están desplegados.

Los miembros de las fuerzas de paz también subrayan el estrés que supone preparar y gestionar las responsabilidades familiares durante el despliegue, que suelen recaer en las mujeres. Según una miembro de las fuerzas de paz de la MINUSCA: «Aunque esté aquí, sigo siendo la madre de la familia. Todas las noches hablo con mi marido. Todas las noches tengo el deber de hablar con mis hijos y hacer cosas, aunque esté muy lejos» (entrevista n.º 54). Algunas mujeres hablan de tener un pie en la misión «y el otro fuera» (entrevista n.º 54).

La tensión psicológica se ve intensificada por los sentimientos de culpa y el estigma social asociados a las expectativas de que las mujeres deben estar en casa cuidando de los hijos o cumpliendo otras responsabilidades de cuidado. Una miembro del personal de mantenimiento de la paz india de la MONUSCO sostiene que «la presión e e de la sociedad siempre está ahí. A veces también te sientes culpable cuando hablas por teléfono con tus padres y ellos están enfermos, y entonces no puedes ir desde aquí, porque lleva tiempo reservar el vuelo y lleva tiempo planificarlo y todo eso. Así que te sientes culpable en tu corazón» (entrevista n.º 63).

Varios miembros del personal de mantenimiento de la paz llaman la atención sobre una paradoja —o «dilema»— que encontraron en la misión, entre el cuidado de los demás a través de la operación de paz y sus propias responsabilidades de cuidado, de las que a menudo están separados:



... estamos aquí, involucrados en la vida de otras personas, viendo cuánto se están perdiendo, y entonces nos damos cuenta de que lo mismo les está pasando, en cierto modo, a nuestros hijos, aunque quizá tengan todas las comodidades, pero les falta el amor y el cuidado que deberían recibir en la flor de la vida. Así que, en cuanto a mi carrera, por supuesto, ha sido muy buena, y seguro que seguiré adelante con las mismas decisiones, pero la familia también se ve un poco afectada. Así que te pone en un dilema, como, después de volver, ¿cuál debería ser tu postura en tus futuras decisiones y ambiciones? ¿Deberías hacer una pausa? ¿Deberías parar? ¿Deberías continuar? (Entrevista n.º 69)

8.4 Progresión profesional y promoción

Las responsabilidades de cuidado tienen un impacto significativo en la progresión profesional del personal uniformado dentro de las fuerzas armadas y la policía, especialmente en el caso de las mujeres. Esto se debe, en particular, a las limitaciones de tiempo y movilidad, que afectan a las oportunidades de formación, despliegue y promoción. Este impacto está influenciado por las normas de género en torno al trabajo de seguridad y el trabajo de cuidado, así como por la disponibilidad de apoyo organizativo, familiar y de otro tipo. El impacto en la progresión profesional tiene un efecto posterior en la retención, el bienestar y la participación significativa de las mujeres en las instituciones del sector de la seguridad y las operaciones de paz de las Naciones Unidas, incluidos los puestos de liderazgo.

8.4.1 Progresión e e de la carrera profesional

La falta de apoyo al personal con responsabilidades de cuidado parece ser un factor clave en la deserción de las mujeres en el sector. Muchas de las que permanecen en el sector mencionan que han tenido que modificar sus planes profesionales y cambiar de función para poder compaginar mejor sus responsabilidades de cuidado (véase la sección 4.2.2). Algunas consideran que sus funciones son más precarias o se sienten menos «valoradas», lo que lleva a algunas a abandonar el sector (entrevista n.º 115). Muchas describen las dificultades de conciliar la vida laboral y familiar. Haciéndose eco de muchas otras, una oficial militar canadiense afirma que «las responsabilidades familiares... tuvieron un enorme impacto en mi trayectoria profesional» (entrevista n.º 109). Más de dos quintas partes (42 %) de los encuestados están de acuerdo en que sus responsabilidades de cuidado han influido en su progresión profesional (incluidos los ascensos, los tipos de trabajo y los lugares de trabajo), y las mujeres son más propensas a estar de acuerdo (47 %).

Muchas participantes en la investigación destacan que su progresión profesional se ha visto afectada porque sus responsabilidades familiares les dificultan desplazarse, asistir a cursos de formación presenciales o dedicar tiempo a sus aspiraciones de promoción. Como señala una policía indonesia: «Las responsabilidades familiares a menudo requieren ajustes en la gestión del tiempo y las prioridades, lo que a veces afecta a mi disponibilidad para asumir responsabilidades adicionales que podrían favorecer mi promoción profesional» (entrevista n.º 37). También se subraya que, en un sector que exige flexibilidad, disponibilidad permanente, largas jornadas laborales y desplazamientos frecuentes por parte del personal, las personas con importantes responsabilidades de cuidado tienen menos posibilidades de progresar en su carrera, ya que les resulta más difícil cumplir siempre con estas expectativas. Para una mujer australiana uniformada, por ejemplo, las responsabilidades primarias de cuidado «se convierten en algo difícil de gestionar, con un trabajo que te obliga a hacer cosas como turnos de noche, o despliegues o... todas esas otras cosas que te alejan de casa y de los niños» (entrevista n.º 113) (véase el análisis del presentismo en la sección 7.2.3).

8.4.2 Género, cuidados y progresión profesional

La distribución desigual del trabajo de cuidados no remunerado obstaculiza de manera desproporcionada la progresión profesional de las mujeres en muchos sectores.²¹⁴ Este fenómeno es especialmente grave en el sector de la seguridad, que exige largas jornadas laborales y, en el caso del ejército en particular, viajes frecuentes (entrevista n.º 108; entrevista n.º 99), donde «la progresión profesional es mucho más lenta... [para] una mujer... [y] tener responsabilidades de cuidado solo se suma a eso: si se compara a un hombre que tiene hijos con una mujer que tiene hijos, el hombre progresará mucho más rápido que la mujer» (entrevista n.º 165). Una oficial militar australiana señala de manera similar que las carreras de sus colegas masculinos se han visto menos afectadas porque «han tenido a otra persona que se ha encargado de las responsabilidades de cuidado» (entrevista n.º 113). Un oficial militar británico está de acuerdo en que «hay un claro aspecto de género en esto», con «mucho más interés entre las mujeres y su capacidad para progresar en sus carreras y cuidar de sus hijos que entre los hombres para progresar en sus carreras y cuidar de sus hijos. Mucho más interés» (entrevista n.º 129).



UN/Marcelline Comlan, 2017

El personal con responsabilidades de cuidado primarias o exclusivas, que también son en su mayoría mujeres, se encuentra en una situación especialmente desfavorable, ya que es menos probable que tengan parejas que puedan adaptarse a sus largas jornadas laborales o a sus expectativas de viajar (entrevista n.º 99). El reto se agrava para muchas mujeres que pertenecen a la «generación sándwich», que se ocupan simultáneamente de niños pequeños y padres ancianos (entrevista n.º 179; entrevista n.º 90), a menudo en una edad en la que, de otro modo, su progresión profesional podría acelerarse. Estas responsabilidades intensas y superpuestas pueden prolongarse durante décadas y convertirse en insuperables cuando se trata del cuidado de niños con necesidades especiales.

Muchas de las que tienen pareja describen el constante «malabarismo» que supone coordinar la carrera profesional y el cuidado de los hijos, lo que a menudo requiere «negociar», y algunas lo comparan con un «juego de Tetris en el que hay que encajar las piezas continuamente» (entrevista n.º 119). Esto pone de relieve que, aunque las mujeres son las más afectadas, las responsabilidades del cuidado también repercuten en los hombres y en las personas de diversas identidades de género de formas que a menudo son menos visibles.

8.4.3 Ascensos

Muchos miembros del personal uniformado se refieren a la prevalencia de los prejuicios de género y maternales que afectan a las perspectivas de promoción. Por ejemplo, un miembro del personal militar de mantenimiento de la paz de la UNMISS afirma:



... definitivamente diría que existe un cierto grado de sesgo intencionado o inconsciente, incluso discriminación, hacia aquellas personas que tienen hijos o están pensando en tenerlos. Se trata de las mujeres, porque es obvio que ese mismo sesgo no existe para los hombres (Entrevista n.º 165).

Algunos participantes señalan la suposición de que las mujeres con hijos son menos capaces que las que no tienen hijos o que sus homólogos masculinos, por lo que no deben ser ascendidas. Otra militar de mantenimiento de la paz de la UNMISS relata el tipo de prejuicio con el que se ha encontrado:



... tiene una familia que cuidar, [por lo que] no podrá rendir tan bien como sus homólogos masculinos porque está demasiado ocupada... cuando empiezan a formar una familia, no se les puede ascender, no se puede esperar que trabajen tan bien como sus homólogos masculinos (Entrevista n.º 166).

Sin embargo, muchos participantes no están de acuerdo y se refieren a procesos de promoción justos y no discriminatorios (por ejemplo, entrevista n.º 45; entrevista n.º 146; entrevista n.º 155). No obstante, para algunos miembros del personal, la neutralidad de género y la no discriminación por motivos de condición parental pueden suponer una desventaja. Los sistemas basados estrictamente en el rendimiento y en criterios específicos no tienen en cuenta los retos adicionales a los que se enfrentan los empleados con responsabilidades familiares, lo que les coloca en una situación de desventaja competitiva frente a sus compañeros que no tienen esas responsabilidades:



... antes, si veías a una mujer, bueno, obviamente tenía hijos, obviamente se había casado, obviamente no estaba comprometida. Así que eliminaron ese aspecto... [pero hoy en día] es casi como si la falta de discriminación juegue en tu contra, porque no se tiene en cuenta [las responsabilidades familiares] (entrevista n.º 140).

Sin embargo, varios otros miembros del personal uniformado describen sus experiencias con instituciones de seguridad que tienen en cuenta las responsabilidades de cuidado a la hora de considerar los ascensos (entrevista n.º 165) y permiten «que se tenga en cuenta en cierta medida las circunstancias individuales» (entrevista n.º 180). A pesar de las diferentes opiniones sobre si los procesos de ascenso son no discriminatorios o ignoran las circunstancias individuales, la mayoría de los participantes coinciden en que, a menudo, es más difícil para el personal ascender cuando tiene responsabilidades de cuidado primarias o exclusivas debido a una serie de retos prácticos. Por ejemplo, aunque las mujeres policías indonesias subrayan la ausencia de discriminación y un entorno favorable, coinciden en que sus oportunidades de ascenso pueden verse «limitadas por la necesidad de conciliar las responsabilidades laborales y familiares» (entrevista n.º 37).

Estos retos prácticos incluyen tener menos tiempo y flexibilidad para desplegarse, participar en cursos de formación o responder a solicitudes con poca antelación, todo lo cual puede influir en las perspectivas de promoción. Si bien los despliegues en operaciones de paz no siempre están directamente relacionados con las promociones, pueden dotar al personal de experiencia, habilidades y conocimientos que se valorarían favorablemente en los procesos de promoción (entrevista n.º 157). Del mismo modo, faltar a los cursos de formación debido a las responsabilidades familiares puede retrasar los ascensos, que a menudo dependen de la realización de cursos obligatorios (entrevista n.º 41). Las personas con importantes responsabilidades de cuidado también tienen menos probabilidades de disponer del tiempo necesario para los cursos y el estudio que estos requieren: «puede que te nominen para un curso de promoción, [pero] ¿puedes alejarte de los niños?» (entrevista n.º 106). Una encuesta reciente realizada a 226 mujeres policías estadounidenses también ha revelado que las mujeres que se enfrentan a procesos de promoción policial se enfrentan a varios retos, entre ellos los prejuicios de género y la conciliación de la vida laboral y familiar, principalmente las madres que luchan por conciliar el cuidado de los hijos con el estudio para las pruebas de promoción fuera del horario laboral.²¹⁵

El personal con importantes responsabilidades de cuidado también puede haber tomado períodos prolongados de licencia, lo que «los pondrá en desventaja porque todos los demás han seguido trabajando, recibiendo informes, avanzando en los cursos y acumulando experiencia» (Entrevista n.º 151). También es posible que tengan menos tiempo para demostrar sus méritos para el ascenso:



... las oportunidades de promoción suelen estar limitadas, no solo por si has realizado los cursos adecuados en el momento adecuado, sino también por si tenías la experiencia previa adecuada. Y si estabas ocupado siendo el cuidador principal y tenías que llevar a los niños al colegio, entonces era absolutamente imposible que pudieras realizar el trabajo de vigilancia las 24 horas del día (entrevista n.º 125).

Otros mencionan que el tiempo limitado que tienen para oportunidades adicionales o para ofrecerse como voluntarios para tareas adicionales también afecta a la alineación (clasificaciones individuales entre el personal del mismo rango en una unidad):



Así que, si tienes a un chico joven de 20 años que no tiene responsabilidades y está muy motivado, ya sabes, puede ofrecerse voluntario para todo. Puede participar en todo. Da muy buena impresión, . Pero cuando tienes a una mujer de 43 años con tres hijos que, en cuanto se acaba la jornada, sale corriendo a recoger a los niños. Tiene que recoger a los niños. Tengo que preparar la cena, limpiar la casa, ya sabes, todas esas cosas, no puedo ofrecerme como voluntaria para la misma cantidad de cosas, así que automáticamente bajo en la clasificación simplemente por mi propia situación (Entrevista n.º 140).

Más allá de los obstáculos prácticos, la percepción de que los puestos de alto rango exigen más tiempo, flexibilidad y, potencialmente, viajes (especialmente en el ejército) puede disuadir al personal de aspirar a un ascenso. Muchos participantes afirman que decidieron no solicitar un ascenso debido a la posibilidad de tener que trasladarse o al aumento de la carga de trabajo, lo que significaría «menos tiempo para la familia» (encuestado). Un agente de policía del Reino Unido señala que una de las razones por las que las mujeres en el servicio no se presentan a los ascensos es la creencia errónea de que los rangos más altos no permiten la flexibilidad laboral. Tras identificar este malentendido como un factor que contribuye a la infrarrepresentación de las mujeres en los rangos más altos, se han realizado esfuerzos para dar a conocer la política de flexibilidad laboral (entrevista n.º 118).

Otras argumentan que sus carreras se han estancado porque no se les han comunicado eficazmente las oportunidades o porque no han recibido orientación de sus instituciones sobre cómo gestionar sus carreras y sus responsabilidades familiares.

8.4.4 Marginación

Muchas participantes destacan que, si las mujeres con responsabilidades familiares no abandonan el sector cuando tienen hijos, a menudo pasan a trabajar a tiempo parcial o en el servicio de reserva (entrevista n.º 113) o en puestos no operativos o no esenciales «porque la persona con responsabilidades de cuidado de niños o de personas mayores simplemente no puede realizar trabajos de alta presión, ritmo intenso y turnos largos» (entrevista n.º 125). Varios participantes afirman que muchas mujeres con hijos en las fuerzas armadas y la policía optan por pasar a puestos de apoyo o administrativos porque les permiten compaginar mejor sus responsabilidades familiares o debido a «los prejuicios de que no pueden desempeñar su trabajo» (entrevista n.º 119). Muchos participantes también comparten cómo se les margina debido a sus responsabilidades familiares:



... no estaban muy abiertos a este tipo de cosas, como «tengo que irme antes porque mi hija está enferma»... Era muy difícil para ellos y, en la mayoría de los casos, no podían soportarlo más, por lo que acababan ocupando puestos de apoyo (entrevista n.º 83).

El paso a trabajos a tiempo parcial o de reserva, o a puestos no operativos o no esenciales, compromete los esfuerzos por promover la participación significativa de las mujeres en las instituciones del sector de la seguridad y las operaciones de paz. También puede comprometer el avance profesional del personal, lo que dificulta aún más los esfuerzos por aumentar la representación de las mujeres en puestos de alto nivel y de liderazgo. Por ejemplo, varias participantes señalan las dificultades para obtener ascensos y otras oportunidades si se trabaja a tiempo parcial (encuestadas) y los tipos de puestos a los que suelen acceder las mujeres después de tener hijos limitan la progresión profesional (entrevista n.º 179; entrevista n.º 119). Tomarse tiempo libre del trabajo debido a responsabilidades de cuidado, por ejemplo, salir del trabajo al final de la jornada laboral para recoger a los niños del colegio o durante la baja por maternidad, también puede llevar a quedar marginada en el trabajo o a no ser elegida para oportunidades específicas.

8.4.5 Baja por maternidad

Un número significativo de participantes en la investigación afirma que la baja por maternidad ha afectado negativamente a su progresión profesional. Esto se debe principalmente a que se pierden oportunidades clave, como cursos de promoción, y a que se dispone de menos tiempo para «demostrar el potencial para ser ascendida» (entrevista n.º 81). Aunque las políticas contra la discriminación en el Reino Unido y otros países a veces conceden a las mujeres una «consideración especial» para los ascensos después de la baja por maternidad, se señala que esta práctica puede crear una percepción de injusticia hacia «las personas que se han mantenido en el puesto de trabajo y que podrían haber sido más productivas para la organización» (entrevista n.º 81).

Algunas mujeres se enfrentan a una discriminación manifiesta al regresar de la baja por maternidad, y citan casos en los que se les ha pasado por alto para ascensos y traslados. Una agente de policía cuenta cómo le dijeron que tener hijos era incompatible con su carrera y cómo, tras su baja por maternidad, se le ha ido relegando constantemente a puestos administrativos:



Me han informado de que mi baja por maternidad me sitúa más atrás que mis compañeros con los mismos años de servicio. Me han pasado por alto para ascensos y traslados por hablar sobre cuestiones femeninas y la necesidad de que haya mujeres en todos los niveles de la dirección y en las mesas de toma de decisiones. Me han dicho que si quería tener hijos, nunca debería haberme hecho policía. A menudo me «conceden» puestos administrativos internos, ya que se considera que las mujeres no reúnen los requisitos para ocupar puestos en unidades encubiertas, unidades especializadas... o unidades de liderazgo. El problema no es la generación más joven de agentes, sino el «club de viejos amigos» que se encarga de que la discriminación siga intacta, negándose a permitir que las mujeres asciendan o cambien de puesto (encuestada).

Muchas participantes también describen un cambio en la forma en que sus colegas y supervisores las perciben después de regresar de la baja por maternidad. Una mujer militar recibió inesperadamente malas evaluaciones de rendimiento, lo que ella relaciona con su ausencia, pero se siente incapaz de cuestionar debido a sus ya exigentes responsabilidades duales en el trabajo y en el hogar. Esto pone de relieve una situación precaria común en la que las mujeres pueden enfrentarse a prejuicios maternos, pero carecen del tiempo, la energía o la confianza para abordarlos. Esta pérdida de confianza en sí mismas, común después del parto y agravada por los prejuicios maternos, según los cuales las madres son percibidas como un «obstáculo» para la productividad en el lugar de trabajo²¹⁶, puede obstaculizar aún más la progresión profesional, ya que las mujeres son menos propensas a solicitar ascensos.

Otras mencionan cómo, tras regresar de la baja por maternidad, fueron marginadas. Un alto funcionario de las Naciones Unidas explica que la marginación puede producirse fácilmente, ya que «la gente ocupa el puesto de la persona que está de baja por maternidad y luego es difícil conseguir que lo devuelvan», pero también puede producirse cuando las personas aprovechan las oportunidades para avanzar en su carrera profesional:



La gente se aprovechaba [de las personas que volvían de la baja por maternidad]. Quiero decir, esa fue mi experiencia, cuando volví tras tener a mi primer hijo, alguien intentó quitarme un proyecto. Y lo consiguieron. Esa persona era mi superior y, sin duda, se aprovechó del hecho de que me iba a las 3 de la tarde, que era mi derecho por las horas de lactancia. Al día siguiente, decían: «Oh, esa persona solo necesitaba hasta las 10 de la noche, así que lo hice yo», y sin duda lo utilizaron para marginarme... He visto cómo ocurría eso muchas veces (entrevista n.º 99).

La marginación también puede producirse como resultado de suposiciones sobre las madres (especialmente las madres primerizas) de que son menos productivas, concentradas o comprometidas (sesgo maternal), así como de esfuerzos benevolentes para apoyar a las madres y cuidadoras. Por ejemplo, una asesora sénior de la ONU se refiere a una mujer que regresa de un breve período de baja por maternidad y es excluida a pesar de su deseo de participar:



Así que, cuando vuelve, la excluyen de todas las reuniones a las que solía asistir, y luego le dicen: «Relájate y acéptalo. Lo entendemos. Tienes otras responsabilidades». No, no, yo estoy totalmente comprometida. Los echo de menos. Quiero estar, ya sabes, ¿puedo? ... ella decía que era como si estuviera... lesionada, o algo así, que la gente la trataba de forma diferente (Entrevista n.º 82).

8.4.6 Prejuicio maternal

Aparte de los retos prácticos asociados con la ausencia por baja por maternidad, el tiempo limitado y la capacidad para viajar o desplazarse debido a las responsabilidades de cuidado, muchas participantes informan de cómo las responsabilidades de cuidado han afectado negativamente a sus carreras debido a los prejuicios o la discriminación (discutido en el capítulo anterior). Algunas participantes han tenido que abandonar el sector o sus puestos debido a suposiciones sobre su capacidad y compromiso cuando se quedaron embarazadas o tuvieron hijos: «No pude continuar en el puesto que ocupaba cuando me quedé embarazada debido a cómo la organización veía los requisitos del puesto» (encuestada). Otras sienten que los prejuicios maternales —supuestos de que son menos productivas o comprometidas— han afectado negativamente a su progresión profesional dentro del sector. Esto se refleja en los estudios, que muestran que a las madres se las suele considerar poco comprometidas, poco fiables y con poca capacidad y, por lo tanto, «malas trabajadoras» y un «obstáculo» para la productividad en el lugar de trabajo, lo que afecta negativamente a su progresión profesional.²¹⁷ Como resultado de los prejuicios maternales percibidos, muchas participantes comparten cómo trabajan muy duro para desacreditar estos prejuicios y evitar ser juzgadas. Una oficial militar de Bosnia y Herzegovina, por ejemplo, sostiene que las madres trabajan duro para «demostrar su valía» y combatir la sensación de ser unas impostoras, porque «la profesión militar no es para quienes tienen responsabilidades [de cuidado]» o no se considera «beneficiosa para el ejército» (entrevista n.º 111) (véase la sección 7.2.4).

8.4.7 Personal civil, cuidados y progresión profesional

El entorno propicio para la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz de las Naciones Unidas se ve afectado por el personal civil que trabaja en la sede de las Naciones Unidas y en las operaciones de paz. Esto se observa en la redacción de políticas y directrices normativas, el desarrollo y la impartición de formación y la planteación de cuestiones en reuniones e informes. La composición y la capacidad del personal civil de las Naciones Unidas pueden influir en la medida en que se abordan los retos que dificultan la participación significativa de las mujeres, incluidos los retos que surgen de las responsabilidades de cuidado. Cuando el personal civil con responsabilidades de cuidado se ve marginado, es menos probable que estos retos se conozcan y se aborden (véase la sección 8.3.5.1).



Muchos miembros del personal civil de las Naciones Unidas comparten de manera similar cómo sus responsabilidades de cuidado «sin duda influyeron» en su progresión profesional (entrevista n.º 179). Esto se debe a que tienen menos capacidad para trabajar muchas horas, viajar y participar en oportunidades de trabajo fuera del horario laboral o de última hora que pueden impulsar su carrera (como eventos de networking o tareas urgentes). Varios participantes abandonaron las Naciones Unidas porque tenían hijos (entrevista n.º 156) o conocían a muchas personas que lo habían hecho (entrevista n.º 90). Según varios participantes, esto se refleja en una caída significativa de la representación de las mujeres en torno a la edad en la que suelen tener hijos. Un asesor sénior de la ONU destaca que las mujeres superan en número a los hombres en los niveles de entrada en la ONU (P1, P2), lo que lleva a la gente a preguntarse por qué se siguen realizando esfuerzos para promover la paridad de género. Sin embargo, se produce «un cambio enorme» en los niveles intermedios de la carrera profesional (P3 y P4): «hay una caída en el número de mujeres que continúan trabajando en la ONU porque sienten que no pueden compaginar la vida privada con la laboral» (Entrevista n.º 82). Otro asesor sénior de la ONU está de acuerdo y argumenta que, independientemente de cómo las mujeres gestionen la planificación familiar para adaptarla a sus carreras, están «jodidas» debido a las restricciones burocráticas del sistema de la ONU: «Si tenemos hijos tarde, estamos jodidas para llegar al nivel P5 D1. Y si tienes hijos antes, te quedas en P2 para siempre» (Entrevista n.º 99).

Estos retos afectan a la representación de las mujeres en la ONU, especialmente en puestos de liderazgo. Aunque varios participantes comentan los importantes avances recientes hacia la paridad de género en los niveles de liderazgo de la ONU (entrevista n.º 106), también destacan que las mujeres que ocupan puestos de liderazgo a menudo no tienen hijos, a diferencia de la mayoría de los hombres que ocupan puestos de liderazgo:

“““

... la inmensa mayoría de los hombres pudieron compaginar su familia y su carrera, mientras que las mujeres son [solo] una minoría de esos líderes, y dentro de esa minoría, había una minoría, una pequeña minoría, que realmente tenía hijos. Por lo tanto, creo que eso también demuestra realmente los obstáculos y el tipo de retos estructurales a los que se enfrentan las mujeres para avanzar en sus carreras (entrevista n.º 99).

La representación de las mujeres, y de las mujeres con responsabilidades familiares, en las Naciones Unidas, incluso en puestos de liderazgo, es importante a la hora de abordar los obstáculos que impiden la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz de las Naciones Unidas. Es importante porque, cuando hay menos mujeres con responsabilidades familiares, es menos probable que las políticas, las prácticas y las estructuras presten atención a las necesidades de las mujeres y sean conscientes del impacto que las responsabilidades familiares pueden tener en su participación en las instituciones del sector de la seguridad y en las operaciones de paz.

8.5 Elección personal y factores externos

Cuando se les preguntó si el impacto de sus responsabilidades de cuidado en su carrera se debía a una elección personal o a una imposición externa, el 60 % de los encuestados respondió que era una elección propia (112 de las 184 personas que respondieron a esta pregunta). Para muchos, estos impactos son impuestos externamente (20 %) o se deben a otros factores (20 %). Aquellos que se refieren a otros factores mencionan una combinación de elección personal y factores externos, entre los que se incluyen «normas y expectativas no escritas», «cultura y convenciones», presión de otros miembros de la familia y barreras organizativas (encuestados). Como comparte una agente de policía:

“““

En lo que respecta a los puestos dentro de mi servicio policial, la elección no fue mía. Las mujeres policías que criaban hijos no recibían apoyo dentro del cuerpo cuando yo criaba a los míos, y aunque existen políticas de [igualdad, diversidad e inclusión], no ha habido ningún cambio en los procedimientos ni en la mentalidad con respecto a las mujeres policías que crían hijos. En cuanto a la solicitud de destino en el extranjero, si hubiera sabido que reunía los requisitos para solicitarlo, lo habría hecho antes de tener hijos y después de que [ellos] hubieran superado cierta edad. Nunca se ha contactado con ninguna mujer ni se le ha informado de que su servicio podría ser útil para un destino en el extranjero, aunque he visto a varios hombres de nuestro servicio completar estos destinos. (encuestada)

Muchos participantes se refieren a la «elección» que las mujeres deben hacer entre avanzar en su carrera y tener hijos: «en algún momento tienen que elegir, y no es posible para ellas tener tanto la carrera como ser la madre perfecta» (entrevista n.º 83). Muchos coinciden en que si «eligen dar prioridad a sus responsabilidades familiares... [su] carrera definitivamente es menos progresiva» (entrevista n.º 171):

“““

Tuve que elegir entre quedarme en casa y ser madre o irme los fines de semana con mi unidad. Y no podía ir tantos fines de semana como ellos querían. Así que, sin duda, eso afectó a mi carrera profesional. Esa fue mi elección. Pero otra parte era que no había nadie más que cuidara de mis hijos en ese momento. Así que tuve que pensar: «¿Qué puedo hacer para mejorar la vida de mis hijos?». Porque cuando yo necesitaba el dinero, ellos también me necesitaban a mí. Así que era una situación sin salida. Y a veces, mi familia, podían quedarse y decirme que hiciera esto o aquello. Pero otras veces no podían, y eso sin duda afectó a mi carrera. Pero, de nuevo, fue mi decisión dar un paso atrás (Entrevista n.º 143).

Aunque muchas personas consideran que dar prioridad a las responsabilidades familiares o a la carrera profesional es una elección, se trata de una elección limitada por muchos factores. Entre ellos se encuentra el nivel de apoyo organizativo y de otro tipo que se proporciona. Esto hace que algunos sientan que «la elección no fue solo mía» (entrevista n.º 114) y que otros se refieran a las decisiones como «concesiones mutuas»:

“““

... cuando nos convertimos en militares [personal... somos más colectivos que individuales. Por lo tanto, trabajamos como una institución colectiva y tienes dos opciones. Una opción es [seguir] una carrera... Entonces tienes que aceptar algunos trabajos. Cuando aceptas estos trabajos, la mayoría de las veces te quitan tiempo para estar con la familia. Si no aceptas esos trabajos, está bien, puedes progresar en tu carrera, pero, por supuesto, no alcanzarás ciertos rangos e incluso ciertos puestos en la institución. Así que esta es una compensación que tienes, ya sabes, en tu vida (Entrevista n.º 58).

Enmarcar las decisiones de dejar o cambiar de trabajo debido a las responsabilidades de cuidado como elecciones personales, «decisiones de estilo de vida» (entrevista n.º 81) o asuntos privados exime a las organizaciones de ciertas responsabilidades hacia su personal. También oscurece las dimensiones políticas de la naturaleza de género del trabajo de cuidado no remunerado y la consiguiente marginación de las mujeres en el sector de la seguridad y en la fuerza laboral remunerada en general. Los estudios feministas sobre relaciones internacionales destacan cómo la demarcación de los espacios públicos y privados, y la asignación de determinadas actividades o actores a cada espacio, mantienen las desigualdades de género, ya que el trabajo de cuidados no remunerado se asigna normalmente a los espacios privados y femeninos.²¹⁸ Estos estudios sugieren además que estas demarcaciones mantienen las estructuras y prácticas sociales públicas dominadas por los hombres. Por ejemplo, la realización de tareas de cuidado no remuneradas, predominantemente por parte de las mujeres, permite la productividad de quienes trabajan en la economía formal.²¹⁹ También contribuye a mantener el compromiso y la contribución de los miembros de las fuerzas de paz y otros personal uniformado, que pueden trabajar con la certeza o la expectativa de que sus responsabilidades de cuidado están adecuadamente gestionadas mientras están fuera.

8.6 Factores atenuantes: estructuras de apoyo

Al igual que los factores identificados para mitigar los retos del despliegue, muchos participantes se refieren al liderazgo y las políticas institucionales de apoyo, así como a las sólidas redes familiares, como elementos fundamentales para que las personas con responsabilidades de cuidado primarias o exclusivas puedan progresar en sus carreras. En particular, los participantes mencionan la importancia de contar con líderes comprensivos que sean receptivos a las solicitudes de permisos en casos de emergencias familiares o de acuerdos de trabajo flexibles, por ejemplo (entrevista n.º 37). Varios afirman que sin esos líderes y sin unas estructuras de apoyo familiar sólidas no podrían trabajar en el sector ni desplegarse en operaciones de paz (entrevista n.º 41).

8.7 Repercusiones posteriores

8.7.1 Infrarepresentación de las mujeres y brechas de liderazgo

Una consecuencia de las responsabilidades de cuidado que obstaculizan la progresión profesional de las mujeres es el menoscabo de los esfuerzos por promover la participación significativa de las mujeres en las instituciones del sector de la seguridad y en las operaciones de paz de las Naciones Unidas. En otras palabras, los retos para la progresión profesional contribuyen al desgaste de las mujeres, a su marginación o a su desplazamiento a puestos menos operativos o de primera línea, y a su infrarepresentación en los puestos de liderazgo.

Muchos señalan que las mujeres están especialmente infrarepresentadas en los puestos de alto rango, a menudo porque abandonan el trabajo cuando forman una familia, normalmente a la edad en la que podrían ascender a puestos de rango medio, o debido a los retos asociados con el avance profesional después de tener hijos: «muy a menudo, la carrera profesional de las mujeres se precipita por un acantilado cuando tienen hijos» (entrevista n.º 122). Como argumenta un miembro masculino de las fuerzas de paz de la UNMISS: «es más fácil para un hombre ascender... a puestos de alto rango que para una mujer... Cuando llega la hora de la verdad... es más probable que sea... la mujer la que se quede en casa y sacrifique su carrera, en lugar del hombre» (entrevista n.º 169). Un oficial militar australiano explica que parte de la razón por la que las mujeres están infrarepresentadas en los puestos de alto rango de las fuerzas armadas se debe a las rígidas estructuras profesionales, limitadas en el tiempo:



... todo se reduce al hecho de que es inevitable que haya un período de tiempo en el que se da a luz a un hijo, o en el que un hijo o un padre tiene responsabilidades de cuidados agudos que son completamente inevitables y no negociables. Y esas cosas no dependen de si una organización ha establecido una estructura profesional que dice que en el primer año hay que hacer esto... Por lo tanto, cualquier organización que establezca un desarrollo profesional o oportunidades de ampliación muy estructurados y con plazos fijos, independientemente de su intención, estará separando inadvertidamente a las personas que se encuentran en su edad fértil y obligándolas a tomar decisiones sobre si participan o no en la crianza de los hijos, o si participan o no, o si hacen algún tipo de concesión. Por lo tanto, debemos pensar en las estructuras y la seguridad. Y como nos gustan los enfoques bastante jerárquicos para estas cosas, debemos pensar si alguien que es responsable del cuidado de la familia puede participar de manera genuinamente justa y aportar lo mejor de sí mismo a la organización, o si hemos creado una estructura que era conveniente pero que no lo permite (Entrevista n.º 125).

Pasar a desempeñar funciones no operativas o no esenciales y perder oportunidades de promoción debido a la baja por maternidad o a las responsabilidades de cuidado contribuye aún más a la infrarrepresentación de las mujeres en puestos de liderazgo:



Todas esas cosas contribuyen a la rapidez o al éxito con el que se asciende y se accede a puestos de liderazgo. Por lo tanto, desde mi punto de vista, es difícil que los cuidadores accedan a puestos de liderazgo hasta que no empecemos a compensar a las personas que han tenido que alejarse durante un tiempo para hacer algo que quizá solo ellos podían hacer en su pareja para formar parte de su familia y contribuir a ella (entrevista n.º 125).

Cuando las mujeres, especialmente las que tienen responsabilidades de cuidado, están infrarrepresentadas en los puestos de liderazgo, es menos probable que las políticas, la estructura y la cultura laboral cambien significativamente para responder mejor a las necesidades del personal con responsabilidades de cuidado, lo que perpetúa el círculo vicioso de la marginación de las mujeres.

Debido al impacto que esto tiene en las trayectorias profesionales, varios participantes recomiendan ajustar la edad a la que las mujeres pueden ser contratadas, ascendidas y destinadas, así como la edad a la que deben jubilarse. Argumentan que esto permitiría adaptarse a las interrupciones profesionales que las mujeres a menudo se ven obligadas a sufrir durante el embarazo y los primeros años de vida de sus hijos, y contribuiría a solucionar la infrarrepresentación de las mujeres en los puestos de alta dirección (entrevista n.º 81).²²⁰

8.7.2 Ausencia de hijos

Varios participantes también se refieren al hecho de que muchas mujeres de alto rango en los servicios y las operaciones de paz son solteras y no tienen hijos, en comparación con sus homólogos masculinos, lo que pone de relieve los retos e es a los que se enfrentan las mujeres con responsabilidades familiares para progresar en sus carreras en el sector (entrevista n.º 94), reconociendo que pueden influir otros factores en lo que respecta a las mujeres uniformadas y la ausencia de hijos. El Informe sobre la revisión del trato a las mujeres en las Fuerzas de Defensa Australianas muestra que el 90 % del personal masculino de alto rango tenía hijos, en comparación con el 20 % de las mujeres, lo que revela de manera similar el impacto de las responsabilidades de cuidado en la retención y el avance de las mujeres.²²¹

Algunas participantes en la investigación destacan que los retos percibidos de compaginar una carrera en el sector con responsabilidades familiares les han llevado a no tener hijos, mientras que otras afirman que conocen a muchas mujeres del sector «que han tomado una decisión consciente o inconsciente, debido a que su carrera está progresando bien, de sacrificar la oportunidad de tener hijos» (entrevista n.º 129). Para algunas, las responsabilidades de cuidado y el trabajo en el sector o en las operaciones de paz de las Naciones Unidas «no son compatibles» (entrevista n.º 129) y hay que «sacrificarse» (entrevista n.º 87) o «transigir: o es mi carrera, o es mi familia» (entrevista n.º 166). Las participantes describen a mujeres que deciden marcharse o «dar preferencia a su carrera» (entrevista n.º 87), mientras que muchas subrayan la importancia de la planificación familiar en torno a las expectativas de despliegue, formación o promoción (entrevista n.º 165).

8.7.3 Bienestar y estrés

La gestión de las responsabilidades de cuidado y su trabajo en el sector ha afectado a la carrera profesional de muchos participantes y les ha causado un estrés considerable. Los participantes se refieren repetidamente a «luchas», «sacrificios», «sufrimiento», «presión» y «culpa». Muchas también hablan de sentirse «muy cansadas» (entrevista n.º 113) y de «los sentimientos de ansiedad y... presión y estrés que les provoca tener que compaginar la carrera profesional con las responsabilidades de cuidado» (entrevista n.º 129). Algunas mujeres afirman que este agotamiento se ve agravado porque trabajan muy duro para evitar que se las «vea como esa mujer que no debería estar aquí porque tiene un hijo. Ahora ni siquiera rinde bien» (entrevista n.º 159). Muchas también hablan de la «presión que te impones a ti misma... para demostrar que realmente eres competente» (entrevista n.º 159) o de la presión de sentirte culpable o temer «reacciones negativas» y juicios cuando, por ejemplo, a veces «sales un poco antes» para recoger a los niños de la guardería (entrevista n.º 80):



... habría esa presión de pensar... oh, mi jefe me está observando porque tengo que irme y, ya sabes, refunfuñando y resoplando porque tienes que salir temprano o lo que sea, y eso es algo que supone una presión, porque entonces la persona siente... que no está contribuyendo. Estoy siendo, ya sabes, el eslabón débil, por así decirlo. Y creo que, independientemente de si eso es realmente cierto, sigue siendo una percepción que la gente tiene... un sentimiento interno que causaría presión al individuo, lo que en algunos casos puede hacer que el individuo se vaya y se jubile o haga otra cosa (Entrevista n.º 136).

Varios participantes que afirman que su carrera no se ve afectada por sus responsabilidades familiares creen que es solo porque trabajan excesivamente duro o sufren las consecuencias de las relaciones familiares fracturadas (entrevista n.º 166) y el estrés:



Cuando empecé a trabajar en la misión de mantenimiento de la paz, mis hijos eran muy pequeños. Había momentos en los que lloraba y me preguntaba si había tomado la decisión correcta en cuanto a mi carrera profesional. Sin embargo, la necesidad de llevar comida a la mesa me ayudó a seguir adelante. Y recé mucho (encuestado).

Otros afirman que sus hijos —o la educación de sus hijos— han sufrido, lo que les causa estrés y preocupación adicionales. Un miembro del personal de mantenimiento de la paz de la MONUSCO, por ejemplo, afirma:



... como oficial, estoy bien entrenado para continuar en cualquier situación. No hay ningún problema. Puedo hacer cualquier cosa... Así que yo estoy entrenado, pero mis hijos no lo están... Se enfrentan a problemas... están lejos de mí y están sufriendo (entrevista n.º 66).

9 Ventajas de desplegar cuidadores en las operaciones de paz

Resumen: El personal con responsabilidades de cuidado puede aportar cualidades y capacidades distintivas y valiosas a las instituciones del sector de la seguridad de los T/PCC y a las operaciones de paz de las Naciones Unidas. En contraste con los prejuicios maternales y de género que posicionan a las madres, en particular, como un lastre para el trabajo de seguridad y mantenimiento de la paz, las habilidades, perspectivas y capacidades derivadas del cuidado pueden mejorar la eficacia operativa y contribuir a la diversidad necesaria para el éxito de las operaciones de paz. Aprovechar estas oportunidades requiere que las organizaciones estén atentas a las necesidades del personal con responsabilidades de cuidado. Cuando lo hacen, esto beneficia aún más el trabajo de seguridad y mantenimiento de la paz al facilitar la participación significativa de las mujeres, dada la naturaleza de género del trabajo de cuidado y la prevalencia de los prejuicios maternales.

9.1 Cuidadores en las operaciones de paz: «Tener responsabilidades de cuidado no es un obstáculo, sino una ventaja».

Esta investigación revela testimonios convincentes de que el personal con responsabilidades de cuidado tiene cualidades y capacidades valiosas que pueden aportarse a las operaciones de paz de las Naciones Unidas. Los datos recopilados demuestran que, en lugar de ser una desventaja, las habilidades y los conocimientos que se pueden desarrollar a través del cuidado pueden reforzar la eficacia operativa y mejorar la diversidad necesaria para el éxito de las operaciones de paz. Como afirma uno de los encuestados: «Tener responsabilidades de cuidado no es un obstáculo, sino una ventaja». Del mismo modo, otro participante explica:



Creo que hay enormes beneficios para las personas que tienen experiencia en responsabilidades de cuidado, realmente creo que les convierte en mejores profesionales y les proporciona habilidades que están infravaloradas en nuestra sociedad. Necesitamos esto urgentemente, especialmente si pensamos en la paz y la seguridad, habilidades como la escucha activa, la empatía, la capacidad de identificar diversas necesidades y capacidades. Creo que, cuando observamos los conflictos armados, es precisamente este tipo de habilidades las que faltan. Y creo sinceramente que esta es también la razón por la que los conflictos se intensifican (entrevista n.º 119).

En todos los centros de investigación, los participantes coinciden en que las personas con responsabilidades de cuidado primarias o significativas en su vida personal pueden demostrar cualidades como la empatía, la madurez, la inteligencia emocional, la paciencia y el cuidado de los demás. Estas cualidades pueden traducirse en habilidades y capacidades más refinadas que apoyan las operaciones de paz eficaces, como se analiza con más detalle a continuación. La primera de ellas es la capacidad de interactuar y relacionarse con las comunidades civiles. Los participantes señalan que los cuidadores pueden tener una mayor comprensión de las necesidades de los civiles (en particular de las familias) dentro de las comunidades afectadas por conflictos, lo que puede crear un punto en común para establecer relaciones con las comunidades locales y proporcionar una perspectiva diferente sobre los marcos de protección de los civiles. En segundo lugar, los participantes sostienen que las experiencias vividas en el ámbito del cuidado pueden perfeccionar las habilidades profesionales en materia de gestión del tiempo, priorización de cuestiones y resolución de problemas complejos. Muchos sugieren que esto puede conducir a una mayor concentración y eficiencia en sus funciones profesionales. En tercer lugar, los participantes sugieren que lidiar con dinámicas familiares complejas como cuidador principal o cabeza de familia puede desarrollar habilidades útiles en torno a la mediación, la negociación y la conciliación. Tanto en el lugar de trabajo como en las misiones, se argumenta que estas son habilidades interpersonales fundamentales que demuestran la capacidad de trabajar bajo presión, autorregular las emociones y demostrar disciplina y equidad en la toma de decisiones.

Además, los participantes coinciden en general en que la experiencia de tener responsabilidades de cuidado puede perfeccionar capacidades cruciales de liderazgo y gestión. Se informa de que los líderes con experiencia propia en el cuidado pueden mostrar una mayor comprensión y apoyo a los subordinados que tratan de gestionar sus responsabilidades laborales y familiares. También se sugiere que los líderes con experiencia en la gestión de dinámicas familiares pueden traducirla en las habilidades necesarias para gestionar organizaciones y operaciones complejas y diversas. En resumen, los participantes coinciden en general en que la práctica diaria de la paciencia, la negociación, la regulación emocional y la perspectiva que requiere el cuidado beneficia directamente al rendimiento profesional del liderazgo en situaciones de alta presión. Para muchos de los participantes, estas cualidades son necesarias para realizar mejor las ambiciones de un enfoque de las operaciones de paz centrado en la seguridad humana.

Por último, los participantes sostienen que la inclusión de personal con responsabilidades de cuidado promueve culturas laborales más inclusivas que benefician a todo el personal. Esta diversidad rompe las estructuras patriarcales tradicionales y promueve la igualdad de género dentro de las operaciones de paz, mientras que la presencia de cuidadores, especialmente en puestos de liderazgo, crea entornos en los que los demás se sienten cómodos para hablar de sus propias responsabilidades de cuidado. A su vez, los datos sugieren que cuando las organizaciones apoyan a los cuidadores para que participen en operaciones de paz, esta diversidad se celebra, se reconoce y se entiende como una valiosa contribución a las operaciones de paz.

Estos hallazgos contradicen la creencia arraigada de que las responsabilidades de cuidado constituyen una barrera emocional significativa para el despliegue de personal en operaciones de paz. Esta afirmación, sostenida desde hace mucho tiempo, sugiere que los cuidadores se distraerían durante la misión, no estarían completamente preparados, no tendrían la capacidad emocional para satisfacer las exigencias del mantenimiento de la paz y no estarían lo suficientemente concentrados para realizar el trabajo. En resumen, existe una cultura persistente según la cual las habilidades que se perciben como asociadas al cuidado son indeseables o irrelevantes en la dura realidad del trabajo de seguridad y mantenimiento de la paz. Sin embargo, en marcado contraste con esto, nuestros participantes sugieren en general que los cuidadores suelen mostrar una mayor concentración, eficiencia, agilidad y profesionalidad en sus funciones profesionales. Las operaciones de paz requieren que el personal gestione múltiples responsabilidades, demuestre una gestión del tiempo y una capacidad de priorización superiores, navegue entre intereses contrapuestos, participe en la toma de decisiones creativas, asigne recursos finitos y medie entre diversas demandas de atención y acción. Estas son precisamente las habilidades que los cuidadores dedicados pueden dominar.

No obstante, muchos participantes se cuidan de no idealizar ni esencializar el trabajo de los cuidadores, por ejemplo, aludiendo al hecho de que no todas las personas con responsabilidades de cuidado designadas son realmente cuidadoras o atentas en su trato con los demás. Esto se menciona especialmente en el caso de los padres, y varios participantes señalan que los padres a veces pueden estar ausentes, ser indiferentes o abusivos (entrevista n.º 108). Por el contrario, muchos participantes destacan que no solo los cuidadores tienen estas habilidades y cualidades asociadas al cuidado, pero la marginación de los cuidadores significa que estas habilidades y cualidades se valoran menos o no «encajan» en las culturas de trabajo masculinizadas del sector de la seguridad, como se ha comentado anteriormente. Además, aunque sigue siendo cierto que, a nivel mundial, las mujeres asumen una responsabilidad desproporcionada en las tareas de cuidado, varios participantes señalan que muchos hombres tienen responsabilidades de cuidado importantes y, a menudo, cada vez mayores, que suelen pasarse por alto o subestimarse. Por lo tanto, aunque se reconoce ampliamente que el cuidado es un concepto feminizado que se socializa en gran medida a las mujeres, no se debe dar por sentado que las mujeres son las únicas cuidadoras, ni que son cuidadoras por naturaleza o de forma innata. Por último, hay que reconocer que hay un número muy reducido de participantes que siguen oponiéndose a los esfuerzos por facilitar el despliegue de cuidadores en las operaciones de paz. De estos participantes surgieron dos argumentos: o bien que los esfuerzos por desplegar cuidadores son un mal uso de los recursos con poco rendimiento de la inversión, o bien que las habilidades que se adquieren con la experiencia del cuidado no son valiosas para el trabajo de mantenimiento de la paz.

9.2 Comprender el cuidado y a los cuidadores

Los participantes hablan de los «cuidadores» y el «trabajo de cuidado» de múltiples maneras. La investigación presentada en este informe conceptualiza a los cuidadores como aquellas personas que tienen la responsabilidad e a principal o compartida de cuidar a otras personas. En la mayoría de los casos, la investigación revela que se trata de padres y tutores con hijos dependientes; en algunos casos, se trata de personal que cuida a familiares mayores y, en un número muy reducido de casos, los participantes mencionan responsabilidades de cuidado de personas con necesidades elevadas debido a una discapacidad o enfermedad. En la mayoría de los casos, los entrevistados hablan de su propia experiencia en el cuidado de otras personas, aunque hay algunos comentarios sobre sus propias observaciones del comportamiento de otras personas que tienen responsabilidades de cuidado. En consonancia con el diseño del proyecto, esta investigación examina las actitudes y experiencias que tiene el personal en activo como cuidadores o como personas que trabajan con cuidadores.

No obstante, nuestros participantes reflexionan sobre el concepto de «cuidado» de manera más amplia, extendiendo su pensamiento sobre este tema a cuestiones como quién puede y debe proporcionar cuidados, qué significa cuidar y, lo que es más importante, el papel cambiante que desempeñan el cuidado, la atención, el cuidado y la precaución en las ambiciones generales y en evolución de las operaciones de paz de las Naciones Unidas. Esto lleva a algunos participantes a hablar menos de los cuidadores como categoría de personas y más de las personas que cuidan o son cuidadoras en su comportamiento profesional. Por ejemplo, un oficial militar británico habla de la necesidad de garantizar que quienes participan en las operaciones de paz de las Naciones Unidas ejerzan el cuidado y se preocupen por las personas:



Si eres una persona solidaria... en general... y eres testigo de ese tipo de cosas [violencia contra civiles], es humano que esa persona quiera corregirlo: «¿Podemos hacer un poco más? ¿Estamos haciendo lo suficiente?». No se puede poner a alguien a quien no le importa nada en un puesto de cuidado y decirle: «Te pagaremos X cantidad en la ONU por cuidar de las personas», cuando en realidad, en el fondo, probablemente ni siquiera sea capaz de cuidar de sí mismo (entrevista n.º 133).

Muchos participantes distinguen entre las prácticas de cuidado y las cualidades de cuidado, y advierten contra la suposición de que las cualidades y habilidades asociadas con el cuidado son dominio exclusivo de las mujeres con responsabilidades de cuidado. En otras palabras, varios participantes recomiendan cautela a la hora de esencializar las características de los cuidadores o suponer que todos los cuidadores son mujeres. Otras investigaciones también advierten contra la adopción de argumentos esencialistas de género que asignan cualidades, valores o «naturalezas» particulares a hombres o mujeres. Estos argumentos pueden reforzar los roles de género y generar expectativas injustas, supuestas o incorrectas sobre los hombres y mujeres desplegados.²²² Esto puede ser especialmente cierto cuando se supone que las mujeres son mejores pacificadoras porque es más probable que sean las principales cuidadoras y tengan una mentalidad innata para el cuidado. Si bien es posible que las mujeres sean más propensas a ser las principales cuidadoras y también contribuyan de manera importante al mantenimiento de la paz, los críticos sostienen que, en lugar de depender únicamente del reclutamiento de mujeres para mejorar las prácticas de mantenimiento de la paz, la ONU debería garantizar que las culturas profesionales y la formación internalicen principios que puedan deducirse del trabajo de cuidado y los compromisos con la igualdad de género.²²³ Estas preocupaciones ponen de relieve la necesidad de enfoques equilibrados que reconozcan el valor de las experiencias de cuidado sin alinearlas con el determinismo biológico.

Algunos participantes hablan específicamente sobre el papel de los padres, sugiriendo que una conceptualización sólida de la paternidad podría beneficiar igualmente a las operaciones de paz. Por ejemplo, una representante de la sociedad civil reflexiona sobre la necesidad de prestar más atención a los padres:



Creo que es interesante porque hablamos de equipos de participación femenina y existe esta idea esencialista de que las mujeres son más capaces de conectar con la población y con las madres. Pero ¿quién dice que eso no sería cierto con los padres? Si realmente fomentáramos la identidad de los padres, tal vez estarían más dispuestos a conectar con otros padres en ese sentido, o a ver a los niños como sus hijos. Creo que podría haber formas muy interesantes de profundizar en esa idea en torno a la paternidad y tu identidad como miembro de las fuerzas de paz. Como hemos visto, las ideas e as en torno a la paternidad han cambiado mucho en los últimos diez años, más o menos» (Entrevista n.º 110).

Los entrevistados sugieren que la expectativa de que los miembros de las fuerzas de paz sean típicamente hombres y estén libres de responsabilidades de cuidado —o «sin ataduras»²²⁴— puede perjudicar el bienestar, la cultura del lugar de trabajo y las operaciones al compartimentar las identidades de «miembro de las fuerzas de paz» y «padre/cuidador». Un oficial militar de Bosnia y Herzegovina sostiene que esta suposición de que los miembros de las fuerzas de paz no tienen cargas es «en realidad una forma de pensar de la vieja escuela militar» y que no se ajusta al énfasis actual en la promoción de la seguridad humana en las operaciones de paz: «No somos robots... Somos personas con emociones. ¿Cómo podemos cuidar de los demás cuando mantenemos la paz si no contamos con un apoyo sistemático para lograr ese equilibrio y cuidar de quienes forman parte de nuestra vida?» (Entrevista n.º 111). Otros reflexionan sobre la naturaleza cambiante del mantenimiento de la paz y la creciente importancia de la seguridad humana, que a menudo requiere habilidades para la participación comunitaria:



No enviamos soldados a misiones de mantenimiento de la paz para luchar; los enviamos para que se involucren con las comunidades locales, para que ayuden a la gente a realizar tareas humanitarias, todas estas cosas que en realidad requieren habilidades humanas. Y, como he dicho, cualquier padre o madre que participe íntimamente en la crianza de los hijos desarrolla sin duda esas habilidades. Por lo tanto, si no hay personas con responsabilidades de cuidado en la misión, no creo que se consiga esa diversidad de habilidades y perspectivas» (Entrevista n.º 113).

Por esta razón, los participantes señalan que las organizaciones de seguridad valoran las denominadas «habilidades sociales» de una forma que no se había visto anteriormente. Además, la actual socialización de las mujeres como principales poseedoras de las denominadas «habilidades sociales» significa que pueden ser más solicitadas en el mantenimiento de la paz. Un oficial militar australiano comenta:

““

... ahora son las habilidades sociales las que son mucho más importantes en el mantenimiento de la paz. Y, como sabes, se trata de habilidades sociales que, tradicionalmente, los hombres dirían que son atributos femeninos. Por eso queremos más mujeres, porque tienen estas habilidades, pero hay muchos hombres que también las tienen. Así que es interesante que la feminidad de las mujeres sea algo a lo que los hombres se han opuesto durante décadas, cientos de años, en lo que respecta a la presencia de mujeres en el ejército, y sin embargo, ahora son precisamente esos atributos los que consideran realmente importantes para trabajar con las comunidades locales» (Entrevista n.º 113).

Así, las actitudes, conceptualizaciones y reflexiones sobre el cuidado varían a lo largo de la investigación. Para algunos, la noción de cuidado es un «instinto», para otros es una cualidad que se atribuye naturalmente al género y para otros es una habilidad aprendida. El propósito de esta investigación no es juzgar estas afirmaciones, sino examinar la experiencia de ser cuidador como un conjunto de prácticas que desarrollan cualidades, habilidades y capacidades que pueden ser beneficiosas para el lugar de trabajo. Esto cobra especial relevancia a la luz de los debates en curso sobre el propósito y la ética subyacente de las operaciones de paz de las Naciones Unidas.



MONUSCO/Kevin Jordan 2020

9.3 Las cualidades desarrolladas por los cuidadores

Muchos de los participantes reflexionan sobre sus propias experiencias vividas como cuidadores como algo que moldea su identidad y la forma en que se relacionan con el mundo. Esto es especialmente cierto en el caso de quienes cuidan de niños. Para muchos, la paternidad —y el cuidado en general— ha sido fundamental para moldear ciertas cualidades que pueden trasladar a su trabajo. Esto no quiere decir que quienes no cuidan a otras personas no puedan mostrar estas cualidades o no las muestren. Más bien, los cuidadores afirman que sus propias experiencias en el desarrollo de estas cualidades se han refinado y se han vuelto más nítidas en sus propias vidas. Como se analiza a continuación, estas cualidades incluyen la empatía, la madurez, la inteligencia emocional, la paciencia y el cuidado en sí mismo. Muchos participantes pueden rastrear directamente el impacto que esto ha tenido en su trabajo en el sector de la seguridad. Resumiendo esto, una oficial militar de Australia argumenta que:



Creo que realmente se perfeccionan ciertas habilidades, como la influencia, la negociación, la empatía y la compasión. Creo que las mujeres y los hombres que están íntimamente involucrados en la crianza de sus hijos tienen ciertas habilidades que aportan y que son realmente muy importantes... De hecho, me convertí en una mejor oficial, me volví mucho más sensible a las circunstancias de las personas, menos crítica, toda una serie de cosas. Sentí que cambié como resultado de ser madre (Entrevista n.º 113).

9.3.1 Empatía

Muchos participantes afirman que sus experiencias como cuidadores les han hecho sentir más empatía hacia los demás, o que han visto cómo otras personas se han vuelto más empáticas al convertirse en cuidadores. Una oficial de la marina señala: «Creo que, de todos modos, soy una persona bastante empática por naturaleza, pero siento que ser madre me ha llevado a un nivel superior» (entrevista n.º 140). De manera similar, otra persona describe cómo «si tienes la responsabilidad de cuidar a alguien, te convierte en una persona mucho más empática. Porque necesitas entrenar la empatía a diario. No importa si la persona a la que cuidas es más joven o más mayor» (entrevista n.º 119).

De manera abrumadora, la conexión entre la empatía y las responsabilidades de cuidado se considera algo que todo el personal puede desarrollar, independientemente de su género. Entre quienes señalan esta conexión, está claro que se considera una cualidad valiosa para el mantenimiento de la paz. Así lo destaca un oficial militar británico, que defiende la importancia de la empatía en el mantenimiento de la paz:



El problema que se cita a menudo es: «Bueno, la gente está distraída porque piensa en sus familias». No estoy de acuerdo en absoluto con eso... Creo que las responsabilidades de cuidado dan a las personas una mayor conciencia, una mayor empatía y una mayor comprensión social, y eso las hace más adecuadas e ideales para las operaciones de la ONU, el mantenimiento de la paz, la consolidación de la paz y las operaciones de apoyo a la paz (entrevista n.º 129).

Esto lo repite un encuestado que afirma: «[los cuidadores] son más sensibles y comprenden la complejidad del conflicto en detalle». Una oficial militar francesa comenta que: «los hombres o las mujeres [como cuidadores] tienen una perspectiva diferente. Creo que cuando se les despliega, quizá son más sensibles a algunas cuestiones como la protección de civiles o la protección de niños, o la lucha contra la explotación y los abusos sexuales o el acoso. Por lo tanto, creo que es bueno desplegar a personas con responsabilidades de cuidado» (entrevista n.º 83). Del mismo modo, un encuestado señala que:



Las personas que tienen responsabilidades de cuidado suelen mostrar una mayor sensibilidad, responsabilidad y una profunda comprensión de los riesgos que los conflictos suponen para los grupos vulnerables, en particular los niños y las mujeres. Su perspectiva única y su empatía podrían aportar valiosas ideas, fomentando enfoques más compasivos y eficaces en la resolución de conflictos y los esfuerzos humanitarios.

Un miembro masculino del personal de mantenimiento de la paz de la UNMISS está de acuerdo en que tener responsabilidades de cuidado repercute positivamente en su trabajo de mantenimiento de la paz «porque a través del cuidado se comprende la humanidad» (entrevista n.º 174). Esto lo refleja una miembro femenina del personal de mantenimiento de la paz de la MONUSCO que reflexiona sobre su trabajo en las operaciones de paz:



... en cuanto a los beneficios... todos somos humanos, [tener responsabilidades de cuidado es] algo muy humanizador... Tenemos el mandato de proteger la vida de los civiles aquí, por lo que es algo e e que, basándonos en nuestra humanidad, es absolutamente fundamental, porque no somos robots. Sí, todos llevamos uniformes, pero debajo somos todos humanos (entrevista n.º 63).

La empatía se considera una habilidad valiosa para el trabajo de seguridad y mantenimiento de la paz, en contraste con la «fuerza bruta y el tamaño» (encuestado) que a menudo se supone que se valora más. La importancia de la empatía entre los soldados la subraya un miembro masculino del personal de mantenimiento de la paz de la UNMISS, que explica los beneficios que puede tener en las operaciones de paz de la ONU y las instituciones del sector de la seguridad:



... también desde la perspectiva de un cuidador... contar con soldados que entienden lo que significa ser padre y las presiones que ello conlleva te hace más empático, un mejor embajador de tu país, un mejor profesional, un mejor soldado y alguien más preparado. Es otra cuerda en tu arco... para el entorno en el que operas (entrevista n.º 169).

Del mismo modo, otro entrevistado destaca que, sin el despliegue de personas con responsabilidades de cuidado, «hay una gran parte de las personas que se dedican al mantenimiento de la paz o a la seguridad que no tienen experiencia en el cuidado. Hay una gran parte de esa fuerza laboral que carece de las habilidades, los conocimientos, la empatía y la capacidad de realizar múltiples tareas que conlleva el cuidado» (entrevista n.º 115). Otras investigaciones llaman la atención sobre el aumento de la empatía que puede surgir (aunque no necesariamente) al tener responsabilidades de cuidado y practicar la escucha atenta y sostenida, reconocer y responder a las necesidades de los demás, y reconocer profundamente la interdependencia y la vulnerabilidad.²²⁵

Si bien muchos participantes en la investigación destacan los beneficios de la empatía para una toma de decisiones más compasiva, algunos sugieren que el aumento de la empatía puede dificultar la toma de decisiones cuando es necesario tomar decisiones difíciles en el contexto de la seguridad:



Sí, creo que [las responsabilidades de cuidado] son un gran beneficio. Creo que aportan mucha más compasión y comprensión, y creo que ayudan a las personas a tomar decisiones más justas y compasivas. Creo que si eres una persona que tiene familia y puedes comprender el impacto que podrían tener las decisiones que tomas o las que no tomas... puedes ser más valioso para las personas a las que intentas servir y ayudar. Sin embargo, por otro lado, y lo he comprobado personalmente, también dificulta la toma de decisiones. Tu capacidad para tomar decisiones realmente difíciles, el tipo correcto de decisión militar o política, debido a tu consideración por las personas que tienes delante en ese momento, porque tienes un alto nivel de compasión [y] empatía. Bueno, eso puede ser un problema. Así que hay pros y contras, sin duda pros y contras, y por eso es beneficioso que trabajen juntas personas con responsabilidades de cuidado y sin ellas, y que se equilibre la toma de decisiones políticas y militares con el componente moral y ético» (Entrevista n.º 142).

9.3.2 Madurez

Algunos participantes describen un nivel de madurez que se deriva de sus experiencias vividas como cuidadores, lo que puede beneficiar al trabajo de seguridad y mantenimiento de la paz: «Creo que si alguna vez has sido padre o has cuidado de un niño, tienes una forma diferente de ver las cosas... De alguna manera tienes que aprender a dejar a un lado tu ego y anteponer a los demás» (Entrevista n.º 89). Del mismo modo, un comandante de las fuerzas armadas indias sostiene que el personal con responsabilidades de cuidado es más «maduro» y «tiene una perspectiva diferente de la situación» en comparación con aquellos que no las tienen (entrevista n.º 97). Esto también lo menciona un oficial militar británico, que sugiere que:



... para mí, las personas con responsabilidades familiares son mejores soldados, mejores operadores, mejores compañeros de trabajo. Para empezar, son más maduros. Cuando digo maduros, no me refiero a la edad, porque he visto a chicos de veintitantos años, o incluso más jóvenes, que tienen responsabilidades familiares, pero saben que no pueden estar siempre haciendo tonterías y saben tomarse las cosas en serio cuando es necesario. Eso es lo que aportan. Por eso creo que, a veces, las personas con responsabilidades familiares son mejores soldados y mejores operadores. Hace que cualquiera que tenga alguna responsabilidad en la vida asuma la autoridad sobre algo que conoce y se haga cargo de ello» (Entrevista n.º 131).

Otro oficial británico comenta que tener responsabilidades de cuidado puede ayudar a desarrollar la madurez necesaria para hacer frente a situaciones que no se pueden cambiar, como es habitual en el trabajo por la paz y la seguridad, al igual que cuando se cuida a otras personas:



... simplemente te da una perspectiva diferente, que cuando te enfrentas a una situación sobre la que no tienes ningún control, si se trata de alguien que está enfermo o de un familiar anciano, no puedes hacer que se mejoren por arte de magia. Así que solo tienes que afrontar la situación tal y como es, y creo que eso cambia completamente tu forma de pensar. Y creo que mejoré mucho más como líder una vez que me convertí en padre, especialmente en padre de niños pequeños (Entrevista n.º 140).

Según un miembro del personal civil, tener responsabilidades de cuidado también puede desarrollar la madurez y la perspicacia necesarias para comprender mejor y, por lo tanto, responder a por qué las personas pueden sentirse motivadas a participar en un conflicto armado o, del mismo modo, a participar en esfuerzos para restaurar la paz:



Por lo tanto, creo que cualquier mujer u hombre que tenga responsabilidades de cuidado o de sustento tiene una perspectiva muy diferente de la vida y comprende los factores que motivan y lo que impulsa a las personas incluso a tomar las armas, ya sabes, debido a la necesidad de defender a sus familias y mantenerlas o cuidarlas, dependiendo de los diferentes roles que tengan dentro de la familia. Así que, por un lado, creo que, por supuesto, los cascos azules tienen un valor, un valor tremendo, al tener esa experiencia vivida y esa comprensión madura (Entrevista n.º 99).

9.3.3 La paciencia

La paciencia se describe como otra cualidad desarrollada a través del cuidado que muchos participantes valoran. Por ejemplo, un agente de policía de la misión MONUSCO señala que:



Por supuesto, creo que muchas personas que son padres tienen un poco más de paciencia. Se necesita paciencia independientemente del lugar en el que se trabaje... Simplemente creo que es una ventaja que tengan responsabilidades de cuidado en casa, porque así se acostumbran a trabajar cuidando y ayudando a las personas, que es lo que hacemos mucho aquí (entrevista n.º 72).

9.3.4 Inteligencia emocional

Muchos participantes en la investigación relacionan la experiencia de cuidar con la inteligencia emocional. Los participantes hacen hincapié en que la inteligencia emocional —que requiere la capacidad de autorregular las emociones, establecer relaciones de confianza y ser socialmente consciente— es un conjunto de habilidades totalmente diferente al de ser inteligente o estar bien formado. Se señala que la inteligencia emocional forma parte del conjunto de habilidades necesarias que se requieren en las organizaciones de seguridad y las operaciones de paz, debido a su papel en la gestión de relaciones interpersonales complejas e intereses diversos. Un oficial militar australiano, por ejemplo, se refiere a los líderes que son muy inteligentes pero carecen del dominio social que proporciona la inteligencia emocional:



... sin duda, las personas que tienen hijos, tanto hombres como mujeres, se vuelven más empáticas y, obviamente, más pacientes. Su experiencia en el cuidado les ha enseñado habilidades de paciencia, empatía e e y, posiblemente, a preocuparse por algo más que por sí mismos... Estas experiencias se manifiestan luego en la forma en que se comportan en su vida profesional (Entrevista n.º 108).

9.4 Las habilidades y capacidades desarrolladas por los cuidadores

Los participantes que hablan de las habilidades que pueden desarrollar las responsabilidades de cuidado identifican cómo estas habilidades son relevantes y valiosas para el trabajo que se realiza en las operaciones de paz de las Naciones Unidas. Estas habilidades incluyen la resolución de conflictos, la participación civil, la gestión de personas, la gestión de proyectos, la resolución de problemas complejos y el liderazgo empático. Una oficial militar alemana describe su experiencia en el desarrollo de estas habilidades:



... tener hijos te aporta nuevas habilidades y capacidades que luego puedes aplicar. [Entre ellas se incluyen] la forma de pensar, la forma de abordar ciertos retos, la forma de organizar ciertas tareas. Veo aquí un enorme beneficio, aunque veo el reto para el individuo tanto como veo el beneficio para la institución. Entiendo que es difícil, pero sería una pérdida no tener eso [esas habilidades] (Entrevista n.º 95).

9.4.1 Gestión del tiempo, gestión de proyectos y eficiencia

La gestión del tiempo, la gestión de proyectos y la eficiencia en el lugar de trabajo se identifican con frecuencia como un conjunto de habilidades clave desarrolladas por los cuidadores. Según un oficial militar británico: «Los padres tienden a ser, por necesidad, bastante buenos a la hora de establecer prioridades, gestionar proyectos y administrar el tiempo, porque tienen que hacer las cosas, tienen que gestionar una familia. Tienen que salir de la oficina a una hora determinada para ir a recoger a los niños al colegio» (Entrevista n.º 81). Del mismo modo, un oficial militar alemán observa que «[los cuidadores] son muy organizados, aprovechan al máximo el tiempo del que disponen, porque tienen que hacerlo, y la institución se beneficia de ello» (entrevista n.º 95). Del mismo modo, un oficial militar australiano destaca los beneficios que tiene el hecho de tener responsabilidades de cuidado en las habilidades de gestión del tiempo en el lugar de trabajo:



... las personas que tienen que gestionar varios hijos, varias agendas para diferentes hijos que hacen cosas diferentes, actividades deportivas después del colegio, amistades, grupos, citas para jugar, ya sabes, campamentos escolares y todas esas otras cosas, y sincronizar todas esas diversas partes de su vida familiar, y luego también ser capaces de sincronizar las exigencias de entornos laborales muy exigentes... ya sabes, esa es una gran habilidad que se puede tener, ¡y cualquier empleador querría algo así! (Entrevista n.º 108)

Algunos participantes en la investigación describen que se convirtieron en trabajadores más eficientes cuando se convirtieron en cuidadores, al darse cuenta de que se volvieron «más organizados, más centrados, si saben que tienen que ir a recoger a los niños al final del día, tal vez lleguen al trabajo y digan: “Bien, tengo que terminar todo esto”» (Entrevista n.º 138).

9.4.2 Mejor compromiso civil

Una observación común entre los participantes es que las experiencias de cuidado proporcionan a los miembros de las fuerzas de paz las habilidades necesarias para conectar mejor con las comunidades locales. Un miembro masculino de las fuerzas de paz de la UNMISS, por ejemplo, sugiere que tener responsabilidades de cuidado «hace que las personas sean mucho más completas, especialmente cuando operamos en entornos en los que se trata con un terreno humano complejo. Creo que permite a los soldados ser más empáticos con los entornos en los que prestan servicio y con la población local con la que interactúan» (entrevista n.º 169). Otros coinciden en que compartir experiencias a través del cuidado de otras personas, como ser padres, puede crear un sentimiento de conexión y, por lo tanto, fortalecer la confianza mutua, lo que, a su vez, puede beneficiar al mantenimiento de la paz. Los participantes también se refieren a cómo tener responsabilidades de cuidado puede ayudar a establecer conexiones importantes con el personal local del sector de la seguridad, lo que puede ser fundamental para el éxito de los resultados de paz.

Muchos señalan que reconocer su papel como cuidadores les da una sensación de legitimidad cuando trabajan con otras personas durante las operaciones de paz. Esto se debe a que, según uno de los participantes, «...supone una gran ventaja que [los cuidadores] puedan hablar con un público diverso, es más fácil llegar a la gente si tienes tu propia experiencia [en el cuidado] que puedes compartir» (Entrevista n.º 95). Esto lo repite una oficial militar canadiense, que destaca de manera similar las ventajas de compartir experiencias de cuidado con otras personas: «Si trabajas, especialmente en un entorno centrado en la población, cuanto más te relacionas con otras personas, incluso a través de responsabilidades de cuidado, más humano, empático y cercano te vuelves. Por lo tanto, si intentas establecer relaciones y confianza, eso puede ser bueno» (entrevista n.º 109).

Otros sugieren que la experiencia del cuidado puede ayudar a los miembros de las fuerzas de paz a comprender mejor las necesidades de las comunidades locales, especialmente las de las mujeres y los niños (encuestado). En un ejemplo, una representante de la sociedad civil habla de su propia experiencia del embarazo y el parto, que le permitió empatizar con las mujeres de las zonas afectadas por conflictos:



Creo que el mero hecho de que alguien haya dado a luz, comprenda lo que significa dar a luz o comprenda lo que significa para ella cuidar de alguien las 24 horas del día, los 7 días de la semana, es una capacidad. Es muy importante que un miembro del personal de mantenimiento de la paz comprenda esto. ¿Te imaginas hacer eso en un campo de refugiados, o tener que caminar esa distancia con un bebé y un niño, o hacer cola durante dos horas para recibir ayuda humanitaria estando embarazada de ocho meses? Porque sabes lo que se siente. ¡Es una habilidad! No lo reconocemos como una competencia, y creo que deberíamos hacerlo. Estás allí para proporcionar paz y seguridad a diferentes personas, así que aquellos que saben lo que significa cuidar de alguien que depende de ti... Creo que ahí es donde deberíamos empezar a decir «eso es una competencia» (Entrevista n.º 119).

Las habilidades que puede aportar el hecho de ser padre o madre a la hora de relacionarse con las comunidades, especialmente en entornos tensos, son mencionadas por un miembro del personal de mantenimiento de la paz de la UNMISS, que describe el mantenimiento de la paz como «la forma en que interactúas con las personas... [por lo que] en realidad es algo positivo ser cuidador o haber sido cuidador» (entrevista n.º 180). Un oficial militar británico recuerda cómo los padres «tenían un enfoque muy diferente a la hora de afrontar cualquier situación que los que no eran padres en términos de empatía y comprensión, la paciencia que tenían al tratar con la gente, la capacidad de mantener la calma y no enfadarse cuando se les provocaba», reconociendo sin embargo que, por supuesto, «depende mucho de la personalidad» (entrevista n.º 140).

Muchos padres consideran que la capacidad de relacionarse fácilmente con los niños locales es algo que les resulta más sencillo (entrevista n.º 164), y algunos lo mencionan directamente en relación con el uso de las experiencias de la crianza de los hijos para participar en los marcos y cuestiones relacionados con la protección infantil (entrevista n.º 106). Una participante advierte que, si no se crean oportunidades para que las personas con responsabilidades de cuidado puedan desplegarse: «Eso significa que tendremos fuerzas de paz sobre el terreno que se ocuparán de cuestiones de protección infantil, de explotación y abuso sexuales, cuya única interacción con los niños habrá sido como tíos o como niños ellos mismos» (entrevista n.º 125). Según ella, esto supone una oportunidad perdida para introducir una perspectiva o un enfoque diferente a la hora de tratar con niños afectados por traumas. Del mismo modo, se cree que tener experiencia y habilidades derivadas de las responsabilidades de cuidado ayuda a los miembros de las fuerzas de paz a responder a las «llamadas por violencia doméstica/familiar» (encuestado), ya que les permite «comprender mejor los retos a los que se enfrentan los padres que tratan de proteger a sus hijos en un conflicto, y por lo tanto aportan su experiencia, la experiencia familiar, sobre cómo manejar estas cuestiones» (entrevista n.º 34).

Aunque se reconocen las habilidades que aportan los cuidadores, muchos participantes se apresuran a señalar que un miembro del personal de mantenimiento de la paz sin hijos puede ser eficaz y comprometerse emocionalmente con la protección de la infancia. Como señala un oficial militar británico:



Quiero decir, no es necesario tener responsabilidades de cuidado para apreciar cualquier situación en la que te encuentres. No necesito tener hijos para comprender cómo les afecta el conflicto armado, pero sí que te hace pensar inmediatamente en tus propias experiencias y te moldea, te define como persona. ¿Y sabes si he cambiado desde que soy padre? Sí, en muchos aspectos, para mejor... También añade diversidad más allá de la paternidad, ya sabes, personas con responsabilidades que cuidan de alguien con una discapacidad o de un padre anciano, o lo que sea. Creo que cualquier cosa que aporte diversidad tiene que ser buena para una organización (Entrevista n.º 136).

9.4.3 Modelo a seguir

Varios participantes sostienen que las mujeres que participan en misiones de paz y son madres no solo pueden establecer conexiones con las comunidades locales y relacionarse mejor con ellas, sino que también pueden ser modelos a seguir muy eficaces e influyentes para las mujeres de las comunidades de acogida, demostrando que las mujeres pueden ser madres y trabajar en el sector de la seguridad.²²⁶ Un excelente ejemplo de ello es la FPU india compuesta exclusivamente por mujeres desplegada en Liberia, que contribuyó a triplicar las solicitudes de mujeres para ingresar en la policía liberiana²²⁷ y a aumentar la participación femenina en las instituciones de seguridad liberianas de menos del 1 % al 17 %²²⁸ (véanse las secciones 3.3.2.1 y 5.4). Una de las encuestadas comparte su experiencia como miembro de las fuerzas de paz y reflexiona sobre el impacto que las mujeres pueden tener en la comunidad local:



... en una comunidad en la que se considera que las mujeres solo deben estar en casa porque tienen hijos, yo puedo demostrarles, como madre y agente de policía, que las mujeres no solo nos dedicamos a criar a los hijos, sino que también podemos estar a la altura de los hombres en lo que respecta al trabajo y las responsabilidades. Las personas con responsabilidades familiares pueden seguir trabajando en el sector de la seguridad siempre que sepan gestionar su tiempo y sus prioridades.

A su vez, esto puede contribuir positivamente a promover la participación significativa de las mujeres en las instituciones del sector de la seguridad en lugares que salen de un conflicto y en otros lugares, reconociendo que la agente de mantenimiento de la paz también será un modelo a seguir para otras unidades y batallones. Esto también puede contribuir a aumentar potencialmente el despliegue de mujeres en futuras operaciones de paz. Con el tiempo, esto puede mejorar la seguridad de las mujeres y la igualdad de género.



UN/Eskinder Debebe, 2017

9.4.4 Resolución de conflictos

Los participantes sugieren que los cuidadores, en particular aquellos que atienden a varias personas o gestionan dinámicas familiares conflictivas, desarrollen habilidades de negociación, desescalada y resolución de conflictos que pueden ser valiosas en las operaciones de paz. Estas habilidades se describen como la capacidad de escuchar, mantener la calma, ser imparcial, equilibrar intereses contrapuestos y tomar decisiones maduras. Por ejemplo, los estudios sobre el pensamiento y el ser materno se refieren a la «escucha atenta» como una habilidad común desarrollada a través de las prácticas maternas, que se define como «... un método para conectar con tu propia personalidad, con el silencio dentro de ti mismo, con el fin de conectar con la personalidad de otra persona».²²⁹ Un oficial militar británico lo describe así:

“““

He observado que las personas con las que he trabajado que son padres tienen muy buenas habilidades lingüísticas y comunicativas, porque tienen que explicar a sus hijos por qué tienen que hacer algo y negociarlo de una manera muy diplomática. A menudo se les da muy bien llevar a la gente por un camino y explicarles por qué tienen que hacer algo, mientras que alguien (estoy simplificando demasiado) que no es padre puede olvidarse de hacerlo (Entrevista n.º 81).

Algunos consideran que la opinión de que las madres pueden tener un efecto pacificador en las operaciones de paz es una capacidad natural que tienen las madres. Otros se refieren al «instinto maternal» y al valor que creen que puede aportar a las operaciones de paz, en particular al prestar atención a «las necesidades de las personas que sufren, de las personas vulnerables en general» (encuestado). Esto se refleja en los estudios sobre el pensamiento y el ser materno, que ponen de relieve las habilidades y experiencias que surgen del cuidado y cómo estas pueden beneficiar a la paz y la seguridad. Por ejemplo, las diferentes formas de pensar a menudo se derivan de prácticas relacionales que requieren reflexión, atención y conciencia de las necesidades de los demás.²³⁰ Sin embargo, algunos participantes advierten contra la conexión innata que se percibe entre las madres y la resolución de conflictos como un estereotipo de género problemático. Una oficial militar británica sostiene que asumir que las madres —o las mujeres en general— son pacificadoras naturales les impone «expectativas irrazonables y potencialmente peligrosas», y señala que estas habilidades pueden derivarse y practicarse a través del cuidado, pero también requieren formación formal y desarrollo profesional (entrevista n.º 140).

9.4.5 Gestión de personas

Muchos participantes en la investigación sostienen que las habilidades desarrolladas al asumir responsabilidades de cuidado pueden conducir a una mejora de las capacidades de liderazgo y gestión. Se describe a los líderes con responsabilidades de cuidado como personas que demuestran un mayor nivel de empatía, inteligencia emocional y comprensión hacia el personal que trata de compaginar el despliegue y las responsabilidades de cuidado:



Creo que [las responsabilidades de cuidado] los convierten en mejores líderes. Creo que los convierte en mejores gestores y los hace más empáticos con las necesidades de las personas con las que trabajan... Esto no quiere decir en absoluto que aquellos que no tienen responsabilidades de cuidado sean de alguna manera diferentes. No los estoy criticando. Lo que digo es que alguien con responsabilidades de cuidado de hijos o padres que está lidiando con esas presiones y ese estrés, está mucho más abierto a conversar con sus colegas sobre sus presiones y estrés, y por lo tanto eso los convierte en personas más inteligentes emocionalmente para tener en un equipo (Entrevista n.º 129).

Varios participantes señalan que ser cuidador puede ayudar a desarrollar las habilidades necesarias para desempeñar funciones de liderazgo. Un civil que trabaja en operaciones de paz argumenta que:



Creo que ser padre te da una ventaja adicional, en comparación con otros colegas, principalmente porque desarrollas habilidades de liderazgo, desarrollas un enfoque colaborativo, porque cuando tienes una familia, no te ves a ti mismo como un individuo, te ves a ti mismo como un colectivo. Y creo que también te da una ventaja cuando estás en puestos de liderazgo (Entrevista n.º 116).

9.4.6 Liderazgo

Varios participantes hablan del valor de contar con personas con responsabilidades de cuidado en puestos de liderazgo. Una de ellas menciona que las fuerzas armadas de su país han nombrado recientemente a mujeres con responsabilidades de cuidado para varios puestos de mando de alto rango, lo que probablemente influirá en la medida en que la institución sea «consciente de los conflictos y las concesiones que las personas exitosas [con responsabilidades de cuidado] pueden tener que hacer, y... consciente de la idea de que las personas pueden estar renunciando debido a estos conflictos y concesiones» (entrevista n.º 125). Las responsabilidades de cuidado también pueden influir en los estilos de liderazgo, ya que algunas personas se basan en su experiencia en el cuidado para estar más atentas y responder mejor a las necesidades contrapuestas. También se observa que los líderes que son cuidadores pueden influir positivamente en la cultura interna de las organizaciones del sector de la seguridad. Un civil observa cómo los comandantes con responsabilidades de cuidado pueden trasladar esa responsabilidad al lugar de trabajo:



Creo que aportan perspectivas únicas sobre el cuidado, que es cuidar de tu equipo: aceptar que tu equipo necesita tiempo para relajarse, aceptar que no se debe llamar a tu equipo los fines de semana para trabajar, aceptar que tu equipo necesita un descanso, aceptar que los miembros de tu equipo pueden necesitar ir a visitar a su familia después de una mala racha en el campo. No estoy diciendo que las personas que no tienen hijos no tengan esta mentalidad, puede que la tengan, pero no en la misma medida que una madre o un padre (Entrevista n.º 116).

9.4.7 Perspectivas diversas

Varios participantes sugieren que contar con personal con experiencias vitales diversas en los despliegues es valioso para las operaciones de paz de las Naciones Unidas y para las instituciones del sector de la seguridad:



En el nivel más básico, la mayoría de los problemas a los que nos enfrentamos en un entorno de mantenimiento de la paz tienen que ver con la destrucción de comunidades. Y si solo desplegáramos a personas que no tuvieran responsabilidades familiares, nos encontraríamos en una posición de desconocimiento único. La diversidad que se crea al contar con personas que son conscientes de lo que significa ser responsable de una familia cuando se trata de una nación destruida, una nación que está tratando de reconstruirse, no puede sustituirse de ninguna otra manera... Pero, en última instancia, si dejáramos de desplegar a personas con responsabilidades familiares... No veo cómo podríamos hacer nuestro trabajo. No veo cómo podríamos tener el equilibrio, la experiencia y la profundidad de comprensión que necesitaríamos para desempeñar nuestras funciones (Entrevista n.º 125).

Un oficial militar británico está de acuerdo: «Si todos los que están ahí fuera son asesinos despiadados entrenados en operaciones ofensivas agresivas y demás, entonces obviamente eso es [un problema]. Se necesita una fuerza diversa» (Entrevista n.º 134). Del mismo modo, un oficial militar indio retirado señala la diversidad de funciones en una operación de paz de la ONU, que requiere una amplia gama de habilidades y experiencias: «No es que todos los que están en el servicio tengan que coger un rifle e ir a la frontera a luchar... Hay mucho más que hacer para dirigir un sistema o una organización: se necesitan personas de diversos orígenes [con diversas habilidades]» (entrevista n.º 18). Los participantes también mencionan las ventajas de los equipos diversos y la correlación entre la diversidad organizativa y la eficacia, y sostienen que una mayor diversidad entre el personal de mantenimiento de la paz conduce a mejores resultados en las operaciones de paz:



Creo que también es importante contar con perspectivas diversas, con personas que hayan vivido experiencias diferentes, con personas que presenten diversidad en términos de género, raza, etnia, antecedentes culturales y lingüísticos, etc. Todas las investigaciones demuestran que los equipos diversos que se unen funcionan muy bien (entrevista n.º 108).

Otro lo expresa de forma más sencilla: «Las responsabilidades de cuidado forman parte del modo de vida natural que debe aceptarse en todas partes. Aportan una experiencia y una perspectiva únicas y diversas. A menudo, las situaciones en las que nos encontramos implican a niños y familias, por lo que es importante que quienes hayan vivido esa experiencia o, al menos, comprendan los retos únicos que supone tener responsabilidades de cuidado es, puedan responder a una situación de forma diferente» (encuestado). Otros comparten la opinión de que el cuidado y el cuidado son «parte de la vida»:



Bueno, por supuesto, hay gente que diría: «Oh, bueno, no deberíamos tener personas con responsabilidades de cuidado, porque eso les impide cumplir la misión». Pero es una realidad de la vida. Creo que tenemos que pensar en esto quizá desde un ángulo diferente, hay valor en tener la diversidad que buscan en las operaciones de mantenimiento de la paz, que es, ya sabes, más mujeres, hombres y, con suerte, con el tiempo, llegarán a centrarse más específicamente en el valor de los demás también. Pero si no lo hacemos, no vamos a tener la diversidad de habilidades y experiencia que necesitamos, que ellos han identificado como mucho más importante ahora (Entrevista n.º 113).

Otros participantes subrayan la importancia de no tener una fuerza de mantenimiento de la paz monolítica compuesta por hombres jóvenes y sin cargas, así como la importancia de contar con equipos diversos que puedan llegar a los distintos miembros de las comunidades en las que se lleva a cabo el mantenimiento de la paz y establecer relaciones con ellos. Al marginar a las personas con responsabilidades de cuidado, las operaciones de paz de las Naciones Unidas «pierden mucha experiencia que podría contribuir al éxito de una misión» (entrevista n.º 121). Por el contrario, un oficial militar australiano subraya por qué es esencial contar con personal con responsabilidades de cuidado en el sector de la seguridad y en las operaciones de paz:



En cualquier institución de seguridad, tratamos fundamentalmente con personas, con la comunidad a la que intentamos ayudar. Ya sea que hablemos de la policía o de las fuerzas armadas. Necesitamos personas con diferentes perspectivas. 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 pequeño, 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 nuestra fuerza, tomaremos malas decisiones al considerar cómo abordar los problemas estratégicos (Entrevista n.º 125).

Una representante de la sociedad civil señala que sus responsabilidades de cuidado le ayudan a comprender la diversidad de necesidades de los demás. Argumenta que esto es fundamental en lo que respecta a la prestación de seguridad, donde no se debe dar por sentado cuáles son las necesidades o prioridades de seguridad de la población. Al reflexionar sobre las necesidades de la persona a la que cuida, señala que sus experiencias de cuidado:



... me hacen mucho más sensible a las cuestiones interseccionales, a las diferentes necesidades de seguridad y, por lo tanto, me hacen más competente en mi trabajo. Por ejemplo, en lo que respecta a la provisión de seguridad, ella [la persona a la que cuida] me recuerda que no todos somos iguales, que no tenemos las mismas capacidades, la misma perspectiva de la vida, que ella interpreta la información de manera diferente (Entrevista n.º 119).

La UNDPO identifica la importancia de contar con equipos diversos con un conjunto de habilidades más amplio para mejorar el cumplimiento del mandato, reflejando las comunidades a las que sirven.²³¹ Del mismo modo, otras investigaciones apuntan a la correlación entre la diversidad organizativa y la eficacia,²³² por lo que el aumento de la diversidad organizativa contribuye a obtener resultados operativos más satisfactorios. Por ejemplo, al aumentar la variedad de «perspectivas y experiencias», una organización puede aprovechar más habilidades para «[conducir] a una resolución de problemas más innovadora», lo que a su vez aumenta la confianza en la institución o misión de seguridad y aumenta la productividad y mejora los resultados de rendimiento.²³³ Aunque la gestión de dicha diversidad también requiere un liderazgo eficaz,²³⁴ y, como señaló un agente de policía, exige que el personal se respete mutuamente y respete la diversidad de culturas dentro del entorno laboral (entrevista n.º 78).

10 Vínculo entre la atención de la organización a las responsabilidades de cuidado y el bienestar de los miembros del personal de seguridad ()

Resumen: Los retos asociados a la gestión de las responsabilidades de cuidado y el trabajo en las instituciones del sector de la seguridad, incluso cuando se despliegan en operaciones de paz de las Naciones Unidas, pueden causar niveles significativos de estrés y agotamiento, que se intensifican cuando el apoyo es limitado. Esto demuestra la relación entre el apoyo organizativo al personal con responsabilidades de cuidado y su bienestar. Además, muchos participantes en la investigación coinciden en que, cuando las organizaciones prestan atención a las necesidades del personal con responsabilidades de cuidado, es más probable que presten atención al cuidado en general, incluido el bienestar de todo el personal. Además, cuando las organizaciones prestan atención a las responsabilidades de cuidado y al bienestar (o «necesidades de cuidado»), pueden mejorar el autocuidado y la búsqueda de ayuda, reducir el estrés y la dependencia de mecanismos de afrontamiento negativos, disminuir las tasas de agotamiento y desgaste, y ayudar a evitar problemas de protección, como las autolesiones y los daños a otras personas (además de reducir 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.



MONUSCO, 2018

10.1 Apoyo organizativo para los cuidadores y el bienestar

Esta investigación identifica una correlación directa y positiva entre el nivel de apoyo organizativo al personal con responsabilidades de cuidado y su bienestar. La mayoría de los encuestados (71 %; 117 de 164 encuestados) están de acuerdo en que existe una conexión entre la atención a las responsabilidades de cuidado y la capacidad de respuesta al bienestar del personal. Solo el 5 % no está de acuerdo, mientras que el resto afirma que depende o que no está seguro. Entre quienes ven una conexión, se mencionan las mejoras en el bienestar del personal cuando las organizaciones proporcionan apoyo para conciliar sus responsabilidades de cuidado y sus responsabilidades laborales remuneradas: «cuanto mejor es la comprensión/el apoyo del empleador hacia un empleado con responsabilidades de cuidado, mayor es el bienestar del personal (menor estrés en términos de organización de la vida privada y laboral)» (encuestado).

Esta correlación puede ser especialmente pronunciada en las operaciones de paz, que suelen caracterizarse por ser entornos operativos de alto estrés, con el potencial de afectar negativamente al bienestar si no se cuenta con el apoyo suficiente y, paradójicamente, exigen altos niveles de bienestar para gestionar los retos de un entorno complejo, dinámico y a menudo inseguro. Como se analiza en el capítulo 7 (sección 7.5.2), la separación de las familias suele ser un factor de estrés clave en las operaciones de paz de las Naciones Unidas y, para algunos, puede comprometer el bienestar (entrevista n.º 37). Esto puede intensificarse cuando el acceso a Internet es limitado para permitir la comunicación regular con las familias, los viajes a casa para descansar y recuperarse son poco frecuentes en los despliegues prolongados, la formación (incluida la formación previa al despliegue) y los recursos sobre cómo gestionar la separación familiar son inadecuados, y los mecanismos de apoyo para gestionar el estrés y el trauma, como la salud mental y el apoyo psicosocial (MHPSS), son insuficientes.

Los efectos adversos sobre el bienestar pueden verse agravados por los sentimientos de culpa y la preocupación por el bienestar de los familiares durante el despliegue.²³⁵ Por ejemplo, un miembro del personal de mantenimiento de la paz de la UNMISS se refiere a varias personas con responsabilidades familiares en operaciones de paz que «caen en depresión por el miedo a tener que elegir entre una cosa u otra o a perder una de las dos» (entrevista n.º 149). Otro miembro del personal de mantenimiento de la paz de la UNMISS recuerda a una colega que «lloraba todos los días» porque había dejado a sus hijos en casa y no podía permitirse un billete de avión para visitarlos (entrevista n.º 126). Cuando las organizaciones prestan atención a las responsabilidades de cuidado del personal, algunos de estos efectos negativos sobre el bienestar pueden mitigarse.

Aparte de los efectos directos sobre el bienestar del personal cuando las organizaciones prestan atención y apoyan sus responsabilidades de cuidado, muchos participantes en la investigación también sugieren que las organizaciones que prestan atención a las responsabilidades de cuidado del personal son más propensas a prestar atención al cuidado en general, incluido el bienestar de todo el personal. Muchos subrayan la importancia de atender al bienestar y al cuidado de todos los que prestan servicio en operaciones de paz, sobre todo por las dificultades que entraña trabajar en esos entornos y la necesidad de proteger la salud mental «para poder proteger a las personas que se encuentran en algunas de las circunstancias más vulnerables del mundo» (entrevista n.º 108).

10.2 Repercusiones de la falta de atención al cuidado y el bienestar

Los participantes en la investigación destacan las consecuencias negativas para el personal, las organizaciones y las operaciones cuando no se presta la atención adecuada a las responsabilidades de cuidado y al bienestar. Entre estas consecuencias se incluyen el impacto en el autocuidado y las relaciones de cuidado, como la dependencia de mecanismos de afrontamiento negativos y la fractura de las relaciones familiares, debido a los altos niveles de estrés, agotamiento y trauma y al apoyo inadecuado (véase la sección 8.7.3 para obtener una visión general de los impactos en el bienestar debido a los retos a los que se enfrenta el personal con responsabilidades de cuidado). Las repercusiones posteriores incluyen altas tasas de agotamiento y desgaste, así como graves problemas de protección, como las autolesiones y las lesiones a terceros. Estas repercusiones tienen consecuencias para la cultura laboral, el rendimiento individual y los resultados en materia de paz. Los problemas de salud mental y la renuencia a buscar ayuda, debido al estigma cultural y las normas masculinas en el sector de la seguridad y el mantenimiento de la paz, exacerbaban estas repercusiones.²³⁶

10.2.1 Mecanismos de afrontamiento negativos

Los efectos negativos sobre la salud mental (incluido el estrés extremo y el trauma) que pueden derivarse del trabajo en las fuerzas armadas y la policía (debido en gran medida a la naturaleza del trabajo y a las elevadas cargas de trabajo) se acentúan especialmente cuando se participa en misiones, debido a la separación de las familias y al hecho de trabajar en entornos de alto riesgo con malas condiciones de vida. Cuando no se proporciona o no se tiene acceso a un apoyo suficiente para hacer frente a estos efectos sobre la salud mental, se puede llegar a depender de mecanismos de afrontamiento negativos para gestionar el estrés, el agotamiento o el trauma, como el alcohol o las drogas, o el exceso de trabajo.²³⁷ Algunos participantes señalan que la dependencia de mecanismos de afrontamiento negativos también se ve alimentada por una cultura laboral en el ejército, la policía y las operaciones de paz que no siempre fomenta el autocuidado o la búsqueda de apoyo.

Otras investigaciones destacan cómo el trauma y el estrés extremo pueden afectar negativamente a la salud mental y física de las personas, aumentar la dependencia de mecanismos de afrontamiento negativos, contribuir al agotamiento o la depresión, así como aumentar el riesgo de ideas suicidas y cambios de comportamiento que pueden dañar a otras personas.²³⁸ Un representante de la sociedad civil subraya los vínculos entre la falta de atención a los cuidados y los comportamientos y resultados perjudiciales:



... altos niveles de estrés, mala cultura, consumo de alcohol, abuso de sustancias y, por consiguiente, mal comportamiento... un mejor autocuidado y una mayor atención a las responsabilidades de cuidado significarían menos prácticas de afrontamiento inadaptadas, lo que a su vez conduciría a menos abusos internos y probablemente también a menos acoso externo (Entrevista n.º 110).

La dependencia de mecanismos de afrontamiento negativos puede tener un impacto posterior en el rendimiento, las culturas laborales y los resultados operativos, así como en la vida privada y las relaciones familiares. También puede aumentar la probabilidad de agotamiento, desgaste y otros riesgos.

10.2.2 Agotamiento y desgaste

Muchos participantes en la investigación conocen a personas que han sufrido «agotamiento» debido al cansancio, el estrés y la falta de «equilibrio entre la vida laboral y personal» en el trabajo de mantenimiento de la paz y de seguridad en general:



... ya tienes un hogar físicamente o emocionalmente exigente, ya sabes, un entorno personal, y además... un entorno físicamente y emocionalmente exigente. En el trabajo, el 100 % de tu vida está llena de estrés. Por lo tanto, si no encuentras formas de relajarte, vas a implosionar... el reto es cuidarte antes, ya sabes, constantemente, y tener la capacidad y el sistema de apoyo para hacerlo, de lo contrario, es muy fácil quemarse (Entrevista n.º 179).

Debido a los retos que supone conciliar una carga de trabajo muy exigente con la vida personal, un miembro de las fuerzas de paz de la MINUSCA sugiere que la esperanza de vida de los miembros de las fuerzas de paz jubilados es corta debido al agotamiento y el estrés continuos:



Entrás en tu oficina a las ocho en punto, sí, y no sabes exactamente a qué hora volverás a casa. Y cuando vuelves a casa, estás completamente agotado... más del 80 % de las personas jubiladas no viven más de cinco años... todos los días me siento cansado, sí, todos los días me siento cansado, sí, claro, estrés, no más estrés (Entrevista n.º 61).

Muchos miembros del personal uniformado conocen a personas que han abandonado el servicio debido a problemas de salud mental asociados con la falta de equilibrio entre el trabajo y la vida personal y la tensión en las relaciones familiares, y algunos afirman que estos son los factores más importantes por los que las personas abandonan las fuerzas armadas, aparte de los acontecimientos traumáticos (entrevista n.º 109).

10.2.3 Protección: autolesiones y suicidio

Varios participantes en la investigación se refieren a las consecuencias del agotamiento y otros daños graves que pueden derivarse del cansancio, el estrés, el trauma y la falta de cuidados o autocuidado. Varios participantes conocen o han oído hablar de suicidios (a menudo múltiples) en las fuerzas armadas, la policía y las misiones de la ONU, lo que pone de relieve la necesidad crítica de mejorar el trato al personal de las instituciones de seguridad nacional y durante los despliegues, la salud mental y el apoyo psicosocial y la reducción del estigma. Los datos estadísticos también apuntan a una mayor tasa de suicidios entre el personal militar en activo y retirado que entre la población general en varios países, entre ellos Australia²³⁹ y Estados Unidos.²⁴⁰ Varios participantes en la investigación creen que el riesgo de suicidio es relativamente alto entre los miembros de las fuerzas de paz, y uno de ellos señala que las malas condiciones de vida probablemente agraven ese riesgo, refiriéndose a una misión en la que los miembros de las fuerzas de paz dormían en el suelo, no disponían de espacios separados para bañarse y comer, y carecían de equipo adecuado, por no hablar de servicios de bienestar (entrevistas n.º 84 y n.º 39).

10.2.4 Protección: daños a terceros

Los participantes también se refirieron a otras preocupaciones en materia de protección cuando las organizaciones no prestan suficiente atención al bienestar. Se hace especial referencia a la prevalencia de la explotación, el abuso y el acoso sexuales (SEAH) en múltiples operaciones de paz, que se ve sostenida por culturas laborales nocivas y, a su vez, las sustenta y compromete los resultados de la paz, la legitimidad de la misión y los esfuerzos por aumentar la participación significativa de las mujeres.²⁴¹ Los participantes en la investigación relacionan la prevalencia con los altos niveles de estrés o la sensación de inseguridad, las culturas laborales perjudiciales, la naturaleza excepcional de las operaciones de paz de las Naciones Unidas, el número relativamente reducido de mujeres desplegadas y los largos períodos de separación de sus familias (así como de las formas de control social que, de otro modo, podrían limitar el comportamiento).²⁴² Junto a estos, hay otros factores relacionados con los desequilibrios de poder, la hipermasculinidad y la misoginia, el trauma y la desensibilización ante la violencia.²⁴³

10.2.5 Rendimiento y resultados operativos

Esta investigación sugiere que el cuidado personal inadecuado y la falta de atención de la organización al cuidado, combinados con altos niveles de estrés y trauma en la misión, contribuyen a mecanismos de afrontamiento perjudiciales y a cambios de comportamiento. Esto incluye mayores niveles de agresividad, frustración, distanciamiento e hipervigilancia, lo que tiene implicaciones para el rendimiento individual y organizativo (entrevista n.º 84).²⁴⁴ Varios participantes sugieren que las operaciones de paz con condiciones de vida «extremadamente difíciles» (entrevista n.º 60), sin la posibilidad de que los miembros de las fuerzas de paz se comuniquen regularmente con sus familias, muestran una falta de atención de la organización hacia el cuidado, lo que tiene consecuencias para el bienestar y el rendimiento:



... se les trata muy mal. Se les alimenta mal. Viven en un barrio marginal. No reciben suministros durante meses porque están a 1000 millas en una selva tropical sin suministros adecuados... Y luego no tienen Wi-Fi, por lo que no pueden hablar con sus familias. Así que la única mujer con la que han hablado en los últimos tres meses es una señora del pueblo local que puede que les ofrezca sexo a cambio de dinero o puede que no... Por lo tanto, creo que ponemos a las personas en situaciones increíblemente difíciles, como distópicas, y luego esperamos que se comporten como ángeles (Entrevista n.º 81).

Muchos participantes mencionan que la imposibilidad de comunicarse con sus familias y el estrés que esto les causa puede tener un impacto directo en el rendimiento de los miembros de las fuerzas de paz: «No puedo contactar con ellos. No sé qué está pasando. Todas estas cosas [son] muy estresantes y afectan a tu capacidad para hacer el trabajo de forma eficaz» (Entrevista n.º 96). Como afirma una mujer miembro de las fuerzas de paz de la UNMISS: «si tengo la mente despejada y libre de estrés, obviamente voy a ser más eficiente en mi trabajo, por lo que todos debemos estar atentos a [apoyar al personal con responsabilidades familiares]» (entrevista n.º 153). En términos más generales, muchos participantes sugieren que, sin un apoyo y un autocuidado adecuados, la separación familiar «puede afectar negativamente a la salud mental y al rendimiento laboral de una persona» (entrevista n.º 37; entrevista n.º 153; entrevista n.º 90). Esto no implica que las personas con responsabilidades de cuidado vayan a sufrir necesariamente más problemas de salud mental que las que no las tienen, reconociendo que la mayoría del personal tiene responsabilidades de cuidado y señalando también investigaciones anteriores que han indicado que el apoyo del cónyuge puede contribuir al bienestar y al rendimiento.²⁴⁵ Sin embargo, sí pone de relieve el rendimiento y los resultados operativos que se asocian con la capacidad de respuesta de la organización a las necesidades del personal con responsabilidades de cuidado y al bienestar del personal.²⁴⁶ Como argumenta uno de los encuestados, cuando las políticas de la organización reconocen y apoyan las necesidades del personal con responsabilidades familiares, pueden «contribuir a su bienestar general, lo que a su vez repercute positivamente en su rendimiento, compromiso y satisfacción laboral». Como dice otro encuestado: «personal feliz, mejores resultados»:



Esta es una parte fundamental de las responsabilidades de gestión y, si no proporcionamos un buen bienestar y atención al personal, no estamos haciendo nuestro trabajo. Si proporcionamos un buen bienestar y atención, contamos con un personal más eficaz que también es capaz de gestionar sus tareas de cuidado (encuestado).

11 Deber de cuidado de la organización

Resumen: El deber de cuidado de la organización implica la obligación de tomar medidas razonables para proteger la seguridad y el bienestar del personal, incluido el personal con responsabilidades de cuidado. El ejercicio del deber de cuidado no solo beneficia al personal y a otras personas, sino que también repercute positivamente en la productividad y la eficacia, mejora la credibilidad de la organización y puede mejorar la retención y atraer a los mejores talentos. Especialmente en el contexto de las operaciones de paz, el deber de cuidado puede salvar vidas y reducir los costes financieros asociados al bajo rendimiento, el desgaste, las bajas por enfermedad y las solicitudes de pensiones por discapacidad.

Los participantes coinciden en que tanto las Naciones Unidas como los Estados Miembros tienen un deber de diligencia para con el personal uniformado con responsabilidades familiares. Muchos destacan el buen nivel de apoyo y la mejora del mismo en los últimos años, mientras que otros consideran que el apoyo no es uniforme en todas las misiones y entre los T/PCC y que aún queda mucho por hacer. (Entrevista n.º 159; entrevista n.º 131).

En este capítulo se describe el apoyo que prestan las Naciones Unidas y las instituciones del sector de la seguridad de los T/PCC al personal con responsabilidades familiares, y el apoyo adicional que se necesita. Las políticas, los programas y las estructuras mencionados en este capítulo reflejan los identificados a través de un exhaustivo análisis documental, así como los compartidos por los participantes en la investigación. No reflejan necesariamente todas las políticas, programas y estructuras disponibles o existentes. Sin embargo, reflejan lo que se percibe y se presenta como disponible en el momento de la recopilación de datos (2024-25).

Cuando existe una brecha entre lo que se necesita para apoyar al personal con responsabilidades de cuidado y lo que se lleva a cabo, se recomienda al lector que consulte el conjunto de herramientas adjunto para obtener orientación sobre cómo cerrar esa brecha. En el capítulo siguiente (Recomendaciones) se detalla cómo apoyar mejor al personal con responsabilidades de cuidado.

A lo largo de todo el documento se presta especial atención al personal uniformado, aunque en una sección de este capítulo (11.2.6) se examina la idoneidad del apoyo prestado a los civiles con responsabilidades familiares que participan en operaciones de paz, reconociendo su papel a la hora de influir en un entorno propicio para la participación significativa del personal uniformado.

11.1 Una jerarquía de responsabilidades

Son múltiples los actores que tienen el deber de cuidar al personal uniformado en las operaciones de paz, y algunos participantes sugieren que existe una «jerarquía de responsabilidades» que incluye a las Naciones Unidas y los T/PCC y, dentro de las operaciones de paz, al Representante Especial del Secretario General como responsable civil que dirige la misión y al comandante de la fuerza del componente militar (entrevista n.º 81). Esta jerarquía de responsabilidad puede dar lugar a lagunas en la prestación y el apoyo, que también pueden verse comprometidas como resultado de «la tensión entre la ambición de la misión y el mandato, y la ambición de los dirigentes de la misión, y la realidad de lo que se puede lograr prácticamente con los recursos disponibles» (entrevista n.º 81).

11.2 Las responsabilidades de las Naciones Unidas

La mayoría de los participantes reconocen que la responsabilidad de las Naciones Unidas va más allá del establecimiento de normas y abarca la garantía de un apoyo práctico (infraestructuras, políticas) y un cambio cultural (rendición de cuentas de los dirigentes, sensibilidad hacia las cuestiones de género). Aunque se ven limitadas por los presupuestos y la soberanía nacional, muchos participantes sostienen que es necesario un mayor apoyo de las Naciones Unidas al personal uniformado con responsabilidades familiares, a fin de promover la paridad de género, retener el talento, crear capacidad, apoyar el bienestar y mejorar la eficacia operativa.

11.2.1 Responsabilidades hacia el personal con responsabilidades de cuidado

Si bien reconocen que el apoyo a los miembros de las fuerzas de mantenimiento de la paz, incluidos aquellos con responsabilidades familiares, es principalmente responsabilidad de sus respectivos Estados Miembros, muchos participantes en la investigación consideran que las Naciones Unidas pueden hacer más para comunicar las expectativas, establecer normas o proporcionar apoyo y aliento a los T/PCC. Aunque esto va más allá del mandato del mantenimiento de la paz, algunos sugieren que las Naciones Unidas pueden proporcionar asistencia financiera para establecer guarderías, por ejemplo, para los «países con un nivel socioeconómico más bajo» (encuestado). Otros argumentan que las Naciones Unidas podrían hacer más para garantizar que los Estados Miembros velen adecuadamente por la seguridad y el bienestar del personal desplegado, incluidas las mujeres, por ejemplo, invirtiendo en infraestructuras que permitan a las personas con responsabilidades familiares mantenerse en contacto con sus familias mientras están desplegadas, y en infraestructuras físicas que garanticen la seguridad de las mujeres.

Mientras que algunos abogan por una mayor participación de las Naciones Unidas en el apoyo y la promoción de disposiciones que respalden mejor a las mujeres que participan en operaciones de mantenimiento de la paz y respondan a las necesidades de los miembros del personal de mantenimiento de la paz con responsabilidades de cuidado, otros advierten que esto no debe socavar la «apropiación nacional» (encuestado). Los T/PCC deben seguir siendo los principales responsables, reconociendo que el nivel de este apoyo variará entre los países, dependiendo de las normas culturales y las actitudes hacia el género y el cuidado (entrevista n.º 180). Otros instan a una mayor promoción o al establecimiento de buenos ejemplos en el apoyo al personal con responsabilidades de cuidado.

11.2.2 Duración del despliegue

La Estrategia de Paridad de Género para el Personal Uniformado 2018-2028 de las Naciones Unidas incluye orientaciones sobre medidas para crear un entorno propicio que aumente la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz de las Naciones Unidas, entre ellas que los oficiales militares (MO) y los oficiales de Estado Mayor (SO) puedan prestar servicio durante 6 meses en lugar de 12 (cuando los despliegues son de 12 meses) si tienen hijos menores de 7 años. También destaca que los despliegues de 12 meses sin la posibilidad de viajar a casa y ver a las familias pueden suponer un reto para el despliegue de las mujeres.²⁴⁷

11.2.3 Formación

La ONU suele establecer normas para la formación previa al despliegue, y el Servicio Integrado de Formación de la ONU (ITS) se encarga de elaborar materiales de formación y proporcionar orientación y asistencia a los Estados miembros, que son los principales responsables de la formación del personal de mantenimiento de la paz (tal y como se describe en la Resolución General de la ONU A/RES/49/37). Esto se debe, en parte, a que se quiere garantizar que la formación sea específica para cada cultura y a que «la ONU no puede hacer mucho más» (Entrevista n.º 87). A veces, los materiales básicos de formación previa al despliegue (CPTM) incluyen información sobre la importancia del autocuidado, como tomar descansos y mantenerse en contacto con las familias (entrevista n.º 87). Sin embargo, por lo general, los participantes informan de que tanto los T/PCC como las Naciones Unidas pueden formar mejor al personal antes del despliegue en cuestiones que van más allá del mandato de la misión, como cursos de gestión del estrés (entrevista n.º 160) o sesiones informativas previas al despliegue que incluyan debates sobre la gestión de la vida doméstica y las relaciones familiares durante el despliegue (entrevista n.º 53; entrevista n.º 76). Según un militar de mantenimiento de la paz de la MONUSCO, además de los conocimientos técnicos necesarios, «el aspecto social» debe integrarse en esta formación, ya que «lo más importante [es] que el miembro del personal de mantenimiento de la paz esté... mentalmente preparado para ser desplegado» (entrevista n.º 64), señalando que la resolución 2668 (2022) del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas insta a los T/PCC a preparar mentalmente al personal en la formación previa al despliegue. Los participantes también se refieren a la necesidad de formación, apoyo y orientación tras el despliegue para facilitar la reconexión, incluso con las familias, mejorar la salud mental y aprovechar al máximo las habilidades y los conocimientos adquiridos durante el despliegue (entrevista n.º 87).²⁴⁸

11.2.4 Internet

Como se ha destacado anteriormente, los miembros de las fuerzas de mantenimiento de la paz hacen hincapié en que el acceso inadecuado a Internet plantea importantes dificultades para que el personal con responsabilidades familiares pueda mantenerse en contacto con sus familias. El suministro de acceso a Internet es principalmente responsabilidad de los Estados Miembros, tal y como se establece en los memorandos de entendimiento (MOU) entre los distintos Estados Miembros (que aportan personal, equipo y servicios a las operaciones de paz) y las Naciones Unidas (que reembolsan financieramente estas contribuciones). Sin embargo, algunos participantes sugieren que la ONU puede hacer más para garantizar un mejor apoyo, por ejemplo, asegurándose de que los T/PCC proporcionen un acceso adecuado a Internet a su personal durante el despliegue, o ayudando a proporcionarlo como último recurso cuando los T/PCC no puedan hacerlo. Por ejemplo, los miembros del personal civil de la MINUSCA recomiendan que se intensifiquen las negociaciones entre las Naciones Unidas y los Estados Miembros antes de firmar el memorando de entendimiento, a fin de garantizar la protección de los intereses de los miembros individuales de las fuerzas de mantenimiento de la paz mientras están desplegados (entrevista n.º 60), y sugieren que a menudo se ignoran «cuestiones críticas» durante esta fase de negociación, lo que deja problemas para la misión (entrevista n.º 59). Sin embargo, otros expresan su preocupación por que la prolongación de las negociaciones y las expectativas de los T/PCC puedan disuadirles, especialmente a los mayores contribuyentes, de desplegar personal. Un oficial militar de Australia, por ejemplo, considera que se trata de un problema complejo, en el que es necesario gestionar los intereses del personal con la necesidad de que los T/PCC sigan desplegándose, pensando en última instancia en lo que es mejor en términos de resultados de la misión (entrevista n.º 108).

Sin embargo, muchos sostienen que la ONU puede colaborar más con los T/PCC para garantizar el acceso a Internet, reconociendo el impacto que tiene en el bienestar de los miembros de las fuerzas de paz, sobre todo al permitirles conectarse con sus familias mientras están desplegados. Como explica un miembro del personal de la ONU en la sede central: «Es una cuestión de bienestar muy importante, tanto si se tienen hijos como si no, y es realmente insostenible que tengamos gente desplegada en lugares remotos» (Entrevista n.º 100). Otros sugieren que la ONU debería intervenir especialmente cuando la ubicación de la misión hace que el acceso a Internet sea más complejo y costoso, sobre todo en los países menos adelantados que son parte en el conflicto (que suelen desplegar el mayor número de efectivos de mantenimiento de la paz) (entrevista n.º 98). Sin embargo, se reconoce que algunos países que son parte en el conflicto proporcionan acceso a Internet incluso en lugares difíciles, y que la intervención de la ONU para proporcionar acceso a Internet donde los países que son parte en el conflicto no lo hacen supondría un coste significativo.

11.2.5 Descanso y recuperación

Muchos miembros del personal de mantenimiento de la paz destacan el coste prohibitivo de viajar a su país durante la misión y las consiguientes repercusiones negativas de los despliegues prolongados sin poder viajar a su país. Por consiguiente, muchos recomiendan que, en los despliegues de más de seis meses, los gastos de los viajes de regreso a casa del personal corran a cargo de las Naciones Unidas o de los T/PCC, en lugar de los propios miembros del personal de mantenimiento de la paz, como suele ser el caso, dado que «redunda en interés de ambas organizaciones, tanto de los países que aportan contingentes, es decir, los TCC, como de las Naciones Unidas», que el personal se encuentre en la «mejor disposición mental» y sea capaz de «desempeñar [sus] funciones» (entrevista n.º 3). Como argumenta un oficial superior retirado de las Fuerzas Armadas de la India:



Mi opinión es que si el despliegue es de más de seis meses... la ONU debe financiar al menos un permiso, si no más. Al menos una vez cada seis meses, una persona debe tener la oportunidad de salir de la zona de la misión y volver a casa, liberarse del estrés y volver. El apoyo familiar es necesario, haya o no una emergencia. Incluso desde el punto de vista organizativo, es conveniente que el personal tenga un descanso, para que esté en mejores condiciones mentales para desempeñar sus funciones. Al fin y al cabo, se trata de un entorno muy tenso y, en el caso de las tropas y estos oficiales, la ONU no paga sus permisos. Por lo tanto, debería pagarlos (entrevista n.º 3).

Sin embargo, los entrevistados en la sede de la ONU subrayan los costes prohibitivos que supone apoyar a los T/PCC para cubrir los gastos de los cascos azules que viajan a casa durante los despliegues largos o durante el descanso y la recuperación:



No hay forma alguna de que eso se incluya en nuestros presupuestos. De ninguna manera, y para que nosotros organicemos eso para los miembros del contingente, habría que crear una oficina de viajes completamente nueva en nuestras misiones. No hay forma de que eso suceda jamás (entrevista n.º 100).

11.2.6 Personal de la ONU con responsabilidades familiares

En esta sección se examina brevemente el apoyo prestado al personal civil del sistema de las Naciones Unidas que participa en operaciones de paz, ya sea en la sede de las Naciones Unidas (Nueva York) o en las misiones. Esto es importante para el estudio del impacto que tiene el hecho de tener responsabilidades familiares en la participación significativa del personal uniformado en las operaciones de paz, debido al papel que desempeña el personal civil en la creación de un entorno propicio. Esto se observa en la redacción de políticas y orientaciones normativas, el desarrollo y la ejecución de proyectos, el desarrollo y la impartición de formación, y la planteación de cuestiones en reuniones e informes. Cuando las Naciones Unidas prestan apoyo a su personal con responsabilidades familiares, es probable que ello contribuya a atraer y retener a dicho personal y, a su vez, influya en las cuestiones que se identifican, debaten y priorizan (véanse las secciones 8.3.5.1 y 8.4.7). Además, la atención que presta la ONU a las necesidades de su personal civil con responsabilidades familiares puede influir en el grado de apoyo que reciben las necesidades del personal uniformado con responsabilidades familiares, debido a la influencia normativa de la ONU.

Muchos participantes mencionan las generosas prestaciones educativas y los permisos parentales y familiares que se conceden al personal de las Naciones Unidas. Cabe destacar la Resolución 77/256 (2022) de la Asamblea General, que normaliza los permisos parentales (en sustitución de los permisos de maternidad, paternidad y adopción), la Instrucción Administrativa de las Naciones Unidas (ST/AI/2023/2), que amplía la duración del permiso parental a 26 semanas para los padres biológicos y a 16 semanas para los padres no biológicos, y la mayoría de las entidades de las Naciones Unidas que ofrecen espacios designados para la lactancia y aproximadamente un tercio que ofrecen guarderías en sus instalaciones; aunque la provisión de tales estructuras y políticas de apoyo es menos común en las entidades sobre el terreno.²⁴⁹ Existen políticas que permiten acuerdos de trabajo flexibles (FWA) o acuerdos de trabajo alternativos (AWA), y que permiten a las madres tomarse tiempo libre para amamantar o extraer leche, así como viajar con sus bebés lactantes en misiones oficiales (excepto a lugares de destino no familiares). El Plan de Seguro Médico de las Naciones Unidas también cubre a las funcionarias que se someten a tratamientos de infertilidad (entrevista n.º 92), aunque algunas esperan que se amplíe para cubrir también la congelación electiva de óvulos, a fin de evitar que las mujeres tengan que elegir entre la carrera profesional y la familia, dado que «el crecimiento de la carrera profesional de una mujer es paralelo a sus años fértiles» (entrevista n.º 179). Para las misiones y otros entornos sobre el terreno, la guía para apoyar a los cuidadores, como parte de los esfuerzos más amplios para promover la paridad de género, se proporciona en *Make Parity a Reality: Field-specific Enabling Environment Guidelines for the United Nations System* (Hacer realidad la paridad: Directrices sobre entornos propicios específicos para el sistema de las Naciones Unidas).²⁵⁰

Estas directrices reconocen que «unas políticas sólidas favorables a la familia contribuyen a la competitividad y la capacidad de la organización para funcionar de manera eficiente».²⁵¹ En términos más generales, las medidas para apoyar a los cuidadores en las Naciones Unidas «están impulsando un progreso cuantificable en materia de igualdad de género, bienestar y retención del personal... han contribuido a retener al personal con talento... [y] han posicionado a las Naciones Unidas como un empleador más inclusivo y solidario».²⁵² Como se destaca en el último informe del Secretario General de las Naciones Unidas sobre *la mejora de la situación de la mujer en el sistema de las Naciones Unidas*, las políticas en materia de permisos flexibles y cuidado compartido «han contribuido a cambiar las normas culturales... reforzando la paridad de género en el trabajo y en el hogar».²⁵³ En este informe, el Secretario General de las Naciones Unidas subraya que «las políticas favorables a la familia son fundamentales para la retención, la inclusión y un entorno propicio eficaz».²⁵⁴

Sin embargo, algunos participantes mencionan que, si bien estas políticas de apoyo eran «increíbles», las políticas que permitían la FWA o el tiempo libre para amamantar no ayudaban si no se reducía la carga de trabajo: «nadie va a ajustar tu carga de trabajo para que eso sea posible. Así que es difícil, realmente difícil... En mi caso, tuve que dejar de amamantar para poder gestionar mi carga de trabajo, y porque no tenía un lugar donde extraerme leche» (entrevista n.º 91). Otras participantes destacan su

preocupación por el acceso a los servicios de guardería (varias participantes expresaron su especial preocupación por el cierre de la guardería de la sede de las Naciones Unidas), la escasez de cabinas de lactancia (aunque se trata de una novedad revolucionaria en la sede de las Naciones Unidas, aún no se han instalado en muchas otras oficinas) y el acceso inadecuado a la FWA (que a menudo depende de la comprensión de los supervisores). El último Informe sobre *la mejora de la situación de la mujer en el sistema de las Naciones Unidas* también destaca que persisten los retos en materia de «acceso a servicios de guardería, atención y apoyo a las personas mayores y a las personas dependientes con necesidades especiales, empleo del cónyuge y movilidad en lugares de destino sin familia».²⁵⁵

Se ha expresado preocupación por la insuficiencia de las ayudas económicas para los niños menores de 5 años, para los que el cuidado infantil puede ser más exorbitante: «Creo que es muy injusto, muy sexista... básicamente se remonta a los años 60, cuando todos los diplomáticos y el personal de las Naciones Unidas eran hombres que tenían a alguien en casa para cuidar de sus hijos menores de cinco años» (entrevista n.º 92). A otros les preocupa que la duración del permiso parental sea insuficiente si se trabaja en una operación de paz con acceso inadecuado a instalaciones y redes de apoyo. Destacando otras barreras para la participación del personal civil con responsabilidades de cuidado en las operaciones de paz, algunos participantes también cuestionan la clasificación de algunos lugares de destino no familiares (entrevista n.º 121).



UN/Kevin Jordan, 2020

11.3 Las responsabilidades de las instituciones del sector de seguridad del T/PCC

Entre los encuestados (n=296), aproximadamente un tercio (32 %) cree que las operaciones de paz de las Naciones Unidas prestan atención a las responsabilidades de cuidado; el 19 % cree que lo hacen en ocasiones; el 11 % no cree que presten atención; y el 30 % no está seguro. Reconociendo que la prestación de apoyo a los miembros de las fuerzas de mantenimiento de la paz es responsabilidad principal de los Estados Miembros, se preguntó a los encuestados sobre el deber de cuidado hacia el personal con responsabilidades de cuidado que ejercen las instituciones del sector de la seguridad. La mayoría de los encuestados (82 %) están de acuerdo en que es importante que las mujeres con responsabilidades de cuidado reciban apoyo en las instituciones de seguridad; solo el 4 % no está de acuerdo (de los 164 encuestados que respondieron a esta pregunta). La mayoría de los encuestados afirma que todas o algunas de las instituciones del sector de la seguridad de su país prestan atención a las responsabilidades familiares: el 34 % afirma que *algunas* instituciones del sector de la seguridad de su país *prestan* atención a las responsabilidades familiares; el 20 % cree que *todas* las instituciones del sector de la seguridad de su país lo hacen; el 7 % responde que todas las instituciones *del* sector de la seguridad *que conoce* lo hacen; el 17 % afirma que no prestan atención a las responsabilidades familiares; y el 17 % no sabe.

11.3.1 Apoyo al personal con responsabilidades de cuidado

Muchos miembros del personal uniformado entrevistados para esta investigación expresan su satisfacción con el nivel de apoyo que su institución brinda al personal con responsabilidades de cuidado. El cuidado infantil subvencionado o gratuito ha ayudado a muchos a gestionar sus responsabilidades de cuidado mientras trabajan o ha ayudado a quienes los apoyaban con sus responsabilidades de cuidado mientras estaban desplegados. Por ejemplo, un miembro sueco de las fuerzas de paz se refiere a las guarderías y escuelas gratuitas y a otros servicios de apoyo social en Suecia que facilitan a quienes se quedan en casa el cumplimiento de sus responsabilidades de cuidado (entrevista n.º 163). Varios también describen el apoyo que reciben de su Estado, su servicio y las organizaciones afiliadas a su servicio. Esto incluye, por ejemplo, disposiciones sobre permisos, horarios de trabajo flexibles y líderes que les apoyan, así como paquetes educativos, de vivienda, sanitarios y de bienestar para los miembros de la familia.

Varios mencionan los beneficios para sus familiares, que tienen un mayor acceso a la educación y la atención sanitaria gracias a su empleo en el sector de la seguridad. Los miembros nepalíes de las fuerzas de paz de la MINUSCA y la MONUSCO, por ejemplo, se refieren al acceso de las familias de los militares a la educación y la atención sanitaria, algo de lo que muchos otros ciudadanos nepalíes no pueden disfrutar (entrevista n.º 73; entrevista n.º 46). El personal de las Fuerzas Armadas de la India también habla de los hospitales militares adscritos a las bases, y la mayoría de las unidades cuentan con salas médicas a disposición del personal y sus familiares (entrevista n.º 2). Muchos también reciben una asignación adicional si tienen hijos y ayuda para el alojamiento familiar (entrevista n.º 147; entrevista n.º 45), y cuando esto no es posible, el personal puede «optar por quedarse en la zona civil y se le proporcionará dinero para el alquiler, lo que se denomina asignación para el alquiler de la vivienda» (entrevista n.º 2). Un oficial británico explica cómo su institución se adapta a las necesidades familiares: «por ejemplo, si tienes familia, tienes derecho a solicitar una casa más grande, con diversas prestaciones» (entrevista n.º 142). Muchos participantes de las tres operaciones de paz también destacan que las prestaciones económicas adicionales que reciben durante el despliegue son importantes y esenciales para cumplir con sus responsabilidades familiares.

En muchas instituciones del sector de la seguridad de los T/PCC existen políticas y estructuras para apoyar al personal con responsabilidades de cuidado, pero muchos reconocen que estas varían dentro de los T/PCC y entre ellos. Muchos participantes creen que se puede hacer más para abordar el apoyo insuficiente o la falta de comprensión de los retos a los que se enfrentan, en particular, las mujeres con responsabilidades de cuidado mientras trabajan en las fuerzas armadas y la policía. Por ejemplo, un oficial militar desplegado en la UNMISS afirma que «no hay suficientes estructuras y políticas para apoyar, por ejemplo, el cuidado de los niños y de las personas mayores. La mayoría de nuestras organizaciones... carecen de esa idea sobre las mujeres líderes e incluso de iniciativas favorables a los niños para apoyar a aquellas mujeres que necesitan estar tanto en los órganos de seguridad como [cumplir con sus responsabilidades de cuidado]» (Entrevista n.º 174).

Como se analiza en el capítulo 7, muchos citan el acceso inadecuado al cuidado infantil y las prácticas laborales inflexibles para adaptarse a las necesidades del personal con responsabilidades de cuidado. Muchos afirman que su salario no es suficiente para cubrir el cuidado infantil en países donde los costes son exorbitantes. Otros se refieren a las horas limitadas de apoyo formal al cuidado infantil, que normalmente no se adaptan a las largas y flexibles jornadas laborales de las fuerzas armadas y la policía. Por ejemplo, en el censo de las Fuerzas de Defensa Australianas de 2023,²⁵⁶ solo el 57,7 % de los encuestados (y solo el 11,8 % de las mujeres) afirman que sus necesidades de cuidado infantil están cubiertas. En consecuencia, varios participantes en la investigación recomiendan que las instituciones del sector de la seguridad inviertan más en servicios de cuidado integral. Como afirma un oficial retirado de las Fuerzas Armadas de la India:



Eso se puede incorporar a todas las escuelas existentes. Un poco de financiación, algo más de apoyo, algunas aayas (niñeras) más o lo que sea, o un profesor más para supervisar, y eso por sí solo resolverá muchos otros problemas, así que estoy totalmente de acuerdo con usted en que es necesario racionalizarlo, regularizarlo y hacerlo de forma permanente, porque no se trata de un problema que vaya a desaparecer (Entrevista n.º 15).

Como se destaca en el informe «Hacia la igualdad de oportunidades para las mujeres en el sector de la defensa»⁽²⁵⁷⁾, algunos países han demostrado su éxito en la provisión de servicios de guardería dentro de las instituciones militares, por ejemplo, la República Dominicana, que «parece haber contribuido a reforzar la contratación y la retención de mujeres, y ha mejorado la imagen de las fuerzas armadas como empleador atractivo e institución inclusiva en la República Dominicana».

Los participantes en la investigación abogan por «recursos humanos, políticas y sistemas más ágiles que permitan conceder permisos parentales a los cuidadores... y otras formas de permiso» que apoyen mejor al personal con responsabilidades de cuidado (entrevista n.º 108). Esto podría significar ampliar el plazo o los criterios para que el personal con responsabilidades de cuidado pueda completar un curso de formación, por ejemplo. Del mismo modo, algunos participantes recomiendan que los criterios para los ascensos incluyan un conjunto más amplio de «políticas de habilidades, cualidades y experiencias» para adaptarse a las limitaciones a las que puede enfrentarse el personal con responsabilidades de cuidado, evitando así la discriminación indirecta (entrevista n.º 108).

En lo que respecta al permiso parental, algunos participantes sugieren que abandonar la distinción entre permiso de maternidad y permiso de paternidad puede ayudar a cambiar la distribución desigual del trabajo de cuidados entre los géneros y las consiguientes repercusiones dispares que esto tiene en las carreras profesionales y las perspectivas de desarrollo de mujeres y hombres. En la India, por ejemplo, donde el permiso por maternidad es de 180 días y el permiso por paternidad es de 15 días, esta disparidad disuade a los hombres de asumir una mayor parte de las responsabilidades de cuidado y tiene consecuencias lógicas para la progresión profesional de las mujeres. La transición hacia el permiso parental también puede contribuir a reconocer y apoyar las tareas de cuidado que realizan los hombres, así como a fomentar una distribución más equitativa de las tareas de cuidado. Un oficial militar de Australia, por ejemplo, subraya que las expectativas sociales y organizativas en torno a quién realiza el trabajo de cuidado no remunerado pueden perjudicar a todo el personal:



... si las organizaciones no son receptivas a la idea de que los hombres también deben asumir responsabilidades familiares, estos sienten y consideran que simplemente no pueden dar un paso adelante y asumir más responsabilidades. Porque su organización les pregunta «¿por qué no puede hacerlo tu mujer?» y les impone una expectativa diferente... Si pensamos en la forma en que están estructurados actualmente los permisos de maternidad y paternidad, están diseñados para que la mujer sea la principal cuidadora, lo que puede convenir a muchas personas, pero no deja mucho tiempo al hombre para dar un paso adelante y ocupar ese espacio (entrevista n.º 125).

En otros lugares, donde el permiso parental ha sustituido al permiso de maternidad y paternidad (como en el sistema de las Naciones Unidas), existe, sin embargo, la preocupación de que las mujeres sigan realizando la mayor parte del trabajo relacionado con las responsabilidades de cuidado, pero corran el riesgo de tener menos tiempo libre para gestionar esas responsabilidades. Otros argumentan que las políticas de género neutras (por ejemplo, en torno al permiso parental) parecen ser equitativas, pero ignorar las diferentes necesidades de las mujeres y los hombres y adoptar un «enfoque único para todos» puede causar más daño (entrevista n.º 114).

Otras políticas que mencionan los participantes son las políticas para parejas en las que ambos cónyuges son militares, cuyo objetivo es destinar juntos a las parejas militares para mantener la unidad familiar (por ejemplo, en la India) o garantizar que las parejas no sean desplegadas simultáneamente en operaciones en el extranjero en entornos inseguros, a fin de evitar que ambos padres se separen de sus hijos y corran peligro (Reino Unido).

Algunos participantes consideran que las políticas de recursos humanos suelen dar por sentado que hay alguien en casa que ayuda con las responsabilidades del cuidado, sin tener en cuenta que la pareja también puede estar trabajando o que puede no haber pareja. Una oficial de Japón, por ejemplo, se refiere a la falta de marcos de apoyo a las familias monoparentales, lo que provocó que una de sus colegas abandonara el servicio cuando falleció su marido (entrevista n.º 94). Una oficial de Australia añade:



Aunque no lo hayamos dicho, nos hemos basado en la idea de que la persona que se ha ofrecido voluntaria para la institución de seguridad tiene a alguien más en casa que se encargará de esas responsabilidades. No lo decimos abiertamente. Sin embargo, la mayoría de nuestras estructuras de apoyo, la mayor parte de nuestro salario y condiciones, la mayoría de las cosas que tenemos en torno al apoyo a la familia se basan en la idea de que hay otra persona que puede sacrificar sus oportunidades profesionales para que el miembro en servicio pueda cumplir con su deber, y aún no hemos abordado esa cuestión (entrevista n.º 125).

Varios miembros del personal uniformado con responsabilidades familiares también destacan las políticas sobre prácticas laborales flexibles, ya que les permiten gestionar mejor su trabajo familiar y profesional. Las prácticas laborales flexibles pueden incluir flexibilidad en cuanto a las horas o el lugar de trabajo. Como señala la ONU:



Tanto el personal masculino como el femenino deben recibir el apoyo de la dirección para cuidar de sus hijos u otras personas dependientes, sin sacrificar el desarrollo o el avance de su carrera. Si bien todas las fuerzas armadas deben desarrollar políticas de recursos humanos favorables a la familia y otras políticas inclusivas, las disposiciones específicas de estas políticas variarán en función de las normas culturales y la naturaleza de las tareas que desempeñe un ejército determinado.²⁵⁸

Como se menciona en el capítulo 8, los retos percibidos de gestionar una carrera en el sector mientras se tienen responsabilidades de cuidado han llevado a muchos miembros del personal a no tener hijos. El apoyo de la organización a las personas con responsabilidades familiares tiene una influencia significativa en las decisiones que toman las mujeres y los hombres sobre la formación y la gestión de una familia. Sin ese apoyo en forma de políticas que favorezcan la conciliación de la vida laboral y familiar, como los permisos parentales y la flexibilidad laboral, las personas pueden sentirse presionadas a retrasar o evitar formar una familia, lo que puede afectar a su bienestar (entrevista n.º 37).

Muchos participantes se refieren a políticas de apoyo que no se aplican correctamente o que no son lo suficientemente eficaces debido a las normas culturales y actitudes subyacentes hacia las mujeres, en particular hacia las madres:



... las Fuerzas Armadas Australianas han sido un ejemplo destacado en los últimos 20 años al poner en marcha políticas realmente excelentes [para apoyar al personal con responsabilidades de cuidado]... todo tipo de formas diferentes en las que podemos intentar conciliar... el trabajo y la familia, creo que todo eso es estupendo. El problema es que creo que has dicho algo sobre la aplicación. Creo que el problema sigue siendo que no estamos resolviendo la cuestión de la actitud de la gente hacia las mujeres (entrevista n.º 113).

Estas actitudes predominantes hacia las mujeres y, en especial, hacia las madres —en particular dentro de las fuerzas armadas— limitan el progreso de las políticas, pero a menudo también dictan el tipo de políticas que se desarrollan, como se indica en las pruebas presentadas al Comité de Defensa del Reino Unido:



... existe un sexismo profundamente arraigado en nuestra organización, y lo he presenciado cada vez más a medida que he ido ascendiendo. Lamentablemente, las charlas de vestuario siguen existiendo. Algunos hombres en puestos de poder no apoyan a las mujeres en el ejército ni nos valoran como iguales, y se supone que deben ser modelos positivos a seguir. Esto es frecuente en el lenguaje utilizado, el sistema de informes militares, las oportunidades que se ofrecen y las actitudes hacia el embarazo, el posparto y el cuidado de los hijos. Las cosas están mejorando, pero aún nos queda un largo camino por recorrer.²⁵⁹

11.3.2 Apoyo del T/PCC en los despliegues

Varios miembros del personal de mantenimiento de la paz entrevistados para esta investigación consideran que la calidad de las instalaciones y el apoyo al bienestar que reciben en las operaciones de paz de las Naciones Unidas es adecuada. Por ejemplo, los miembros del personal de mantenimiento de la paz de la MONUSCO mencionan las instalaciones recreativas disponibles los fines de semana y un día dedicado a la salud mental (entrevista n.º 68). Otros mencionan el acceso a Internet incluso en zonas remotas, la disponibilidad de asesores psicológicos, la buena remuneración (que les ayuda a cubrir los gastos económicos derivados de sus responsabilidades familiares mientras están desplegados), así como la formación satisfactoria previa al despliegue y la notificación con suficiente antelación (para preparar a la familia) antes del despliegue, todo lo cual contribuyó a su bienestar. Sin embargo, muchos reconocen las disparidades entre las misiones y los contingentes. Se citan diferentes niveles de apoyo cuando se despliegan unidades formadas, en comparación con los individuos, que solo pueden recibir prestaciones limitadas. Varios miembros de las fuerzas de paz destacan las condiciones muy deficientes y la inversión mínima para proporcionar servicios básicos, un buen aseo y una cama adecuada, esenciales para el bienestar, el descanso y la relajación después de largas jornadas de trabajo:



En lugar de enviar solo a jóvenes como aquí, ya sabes, en medio de la nada, no les dan internet. No les dan la posibilidad de visitar a su familia. No tener nada durante un año es extremadamente difícil y desafiante, y he visto a algunos contingentes viviendo en condiciones difíciles en medio de la nada. Sin aire acondicionado, sin un buen baño, sin nada (Entrevista n.º 60).

También se destaca la importancia de un mayor acceso a Internet y la provisión de R&R más regulares (o despliegues más cortos, para algunas personas) o, en particular, la cobertura de los gastos de viaje a casa durante el R&R, para el personal con responsabilidades de cuidado y el bienestar de todo el personal. Como se analiza en el capítulo 7, el acceso inadecuado a Internet, debido a la lejanía de los lugares de destino o a la inversión insuficiente de las T/PCC, dificulta la capacidad del personal para comunicarse con sus familias y, por lo tanto, perjudica su bienestar. Del mismo modo, las licencias y el apoyo financiero para viajar a casa durante el R&R en los despliegues varían entre las T/PCC, lo que hace que algunos miembros del personal no puedan ver a sus familias durante un año o más.

11.3.3 Antes del despliegue

Varios participantes se refieren a la evaluación previa al despliegue, en la que se pide al personal con responsabilidades familiares que comparta un plan de cuidado familiar «para garantizar que su familia esté bien atendida», a lo que sigue una conversación con un trabajador social sobre este plan y el impacto previsto del despliegue en la familia (entrevista n.º 150; entrevista n.º 70). Si bien algunos participantes consideran que se trata de una medida de atención y apoyo adecuada para los retos a los que pueden enfrentarse el personal con responsabilidades familiares y sus familias, otros consideran que es intrusiva y revela un sesgo de género, dado que, en la mayoría de los casos, son las mujeres a quienes se les hacen estas preguntas y no los hombres.

Muchos participantes sugieren que la formación previa al despliegue (véase la sección 4.3.3) y la orientación deben ser más exhaustivas, incluyendo la preparación y la gestión de la separación familiar, y el suministro de información temprana al personal con responsabilidades familiares sobre las instalaciones disponibles (si las familias pueden acompañarlos) para garantizar una toma de decisiones informada y tiempo suficiente para planificar la reubicación.

Otros sugieren que la formación en materia de género — cómo pensar y actuar con una perspectiva de género (entrevista n.º 88)— debe comenzar antes de los preparativos previos al despliegue y al inicio de la carrera profesional, a fin de evitar comportamientos y actitudes aprendidos (incluidos los prejuicios de género y maternos) que pueden suponer un reto para el personal con responsabilidades familiares y para las mujeres desplegadas.

11.3.4 Después del despliegue

Existen diferentes niveles de apoyo tras el despliegue entre los T/PCC. Mientras que muchos mencionan que reciben poco apoyo en la transición de vuelta a la vida en su país de origen, otros se refieren a un apoyo integral. Por ejemplo, un miembro del personal de mantenimiento de la paz de la MONUSCO describe que no recibió asesoramiento al regresar y que no pudo disfrutar de las vacaciones acumuladas para ver a su familia (entrevista n.º 76), mientras que varios miembros del personal de mantenimiento de la paz británico señalan los altos niveles de apoyo psicológico tras el despliegue para facilitar el bienestar y la transición a la vida civil y familiar (entrevista n.º 132).



UN/Pasqual Gorriz, 2012

11.3.5 Estudios de casos de T/PCC

En el Reino Unido, la India e Indonesia, el personal uniformado se refiere a la existencia de políticas y estructuras que apoyan a las personas con responsabilidades familiares, incluidas políticas relativas a los destinos dobles para parejas, la provisión o el apoyo con los gastos de alojamiento para el personal y sus familias, generosas prestaciones y ayudas para la educación, y políticas de recursos humanos que responden a las necesidades específicas del personal con responsabilidades familiares (como el permiso parental).

11.3.5.1 Reino Unido

En las Fuerzas Armadas británicas, los oficiales del Reino Unido citan muchos ejemplos de políticas y prácticas vigentes tanto para apoyar la salud mental como para abordar más específicamente las necesidades del personal con responsabilidades de cuidado, incluyendo un generoso subsidio de educación (que puede, por ejemplo, cubrir la mayor parte de los gastos de los internados).

En cuanto al alojamiento del personal de las Fuerzas Armadas del Reino Unido y sus familias, se proporciona alojamiento para familias de militares (SFA), que ofrece viviendas cerca de su lugar de destino. Sin embargo, en ocasiones este alojamiento no se encuentra en las mejores condiciones, con retrasos en las reparaciones y el mantenimiento, por ejemplo.²⁶⁰ La *Revisión Estratégica de Defensa 2025* del Reino Unido: *alojamiento de las fuerzas armadas y la posterior Estrategia de Vivienda de Defensa 2025* han dado lugar a una inversión sustancial en vivienda, así como a una mayor libertad para las familias.²⁶¹ Las familias también pueden optar por alquilar una vivienda privada y recibir una asignación para sufragar los gastos de alquiler, como parte del programa Future Accommodation Model (FAM), que ofrece más flexibilidad al personal y a sus familias en cuanto al lugar donde vivir. Las bases militares también cuentan con centros y núcleos familiares, aunque estos varían en cuanto a accesibilidad, condiciones e instalaciones.²⁶²

Según el personal de las Fuerzas Armadas del Reino Unido, en los últimos años se ha realizado un importante trabajo para determinar si se está prestando el mejor apoyo a las mujeres después del parto. Esto incluye cómo se estructuran los requisitos de entrenamiento físico, si las mujeres tienen tiempo y espacio para amamantar o extraer leche, si pueden acceder a servicios de guardería, si disponen de permisos adecuados y si pueden acceder a prácticas de trabajo flexibles, siempre que sea posible:



Y parte de eso era, obviamente, la flexibilidad laboral y el trabajo a tiempo parcial, para que las mujeres pudieran volver al trabajo de forma gradual, en lugar de hacerlo de golpe... He disfrutado de mi baja por maternidad [o baja parental] y ahora he vuelto al trabajo a tiempo completo, sin nada entre medias. Reconocemos que eso podría ser realmente muy perjudicial desde el punto de vista psicológico, y mucha gente lo consideraría una carga para la relación con su hijo recién nacido, sobre todo si es el primero. Por lo tanto, teníamos que hacer algo al respecto... No se trata solo de retener a las personas para asegurarnos de que sean modelos a seguir a los que aspirar. Se trata de retener realmente el talento. Como has dicho, las personas con un rendimiento increíblemente alto que luego forman una familia siguen siendo personas con un rendimiento increíblemente alto, y a la organización le interesa retenerlas (Entrevista n.º 81).

La RAF y la Marina también ofrecen entrenamiento físico especial para el personal antes y después del parto, apoyan a las mujeres para que accedan a servicios de salud específicos y proporcionan recursos a los comandantes para que apoyen a las mujeres embarazadas y a las que regresan de la baja por maternidad.²⁶³

Otras formas de apoyo incluyen redes de padres entre el personal del Ejército Británico y la Armada Real, una Red de Lactancia Materna de Defensa para las fuerzas de defensa en general y una Red de Defensa para el Duelo Infantil.²⁶⁴

Algunos participantes mencionan un programa recientemente puesto a prueba y puesto en marcha, en el que el personal militar destinado en el Reino Unido puede acceder a fondos para apoyar las responsabilidades de cuidado, así como a diversas redes de apoyo para defender y apoyar al personal con responsabilidades de cuidado, en parte para abordar las cuestiones de retención (entrevista n.º 81). Los fondos para el cuidado de los hijos forman parte de un programa integral de cuidado infantil, que proporciona apoyo financiero al personal con hijos de entre 4 y 11 años que deben asistir a la escuela. Sin embargo, siguen existiendo lagunas en la prestación de servicios, por ejemplo, en lo que se refiere al cuidado de los niños pequeños y durante las vacaciones, así como al personal que se encuentra en el extranjero. Como señala Sarah Atherton, presidenta del Subcomité de Mujeres en las Fuerzas Armadas:



... siguen existiendo lagunas en la prestación de servicios de cuidado infantil en la primera infancia y durante las vacaciones, disparidades en la financiación entre las administraciones descentralizadas y una falta de apoyo para los que se encuentran en el extranjero y los reservistas, que no tienen derecho a ello. El cuidado infantil seguirá siendo un obstáculo para las mujeres en particular, ya que son más propensas a asumir el papel de cuidar a los niños pequeños, hasta que esté disponible y sea asequible para todas las familias de las fuerzas armadas, independientemente de dónde estén destinadas.²⁶⁵

El personal uniformado ha expresado que el cuidado integral es posiblemente aún más necesario en el extranjero, donde es menos probable que cuenten con redes de apoyo familiares y de amigos.²⁶⁶ Además, la ayuda económica solo se puede proporcionar a los proveedores que aceptan pagos de cuentas de cuidado infantil libres de impuestos, lo que significa que no es accesible para todo el mundo, especialmente en algunas partes del Reino Unido (en particular, en las zonas rurales de Escocia).²⁶⁷ En las pruebas presentadas al Comité de Defensa, la Royal British Legion sostiene que «esta falta de apoyo para el cuidado de los hijos podría ser perjudicial para la carrera profesional de las mujeres, ya que las mujeres en servicio suelen ser las que se encargan de la mayor parte del cuidado de los hijos o son madres solteras».²⁶⁸

Teniendo en cuenta el acceso deficiente a los servicios de cuidado infantil y otras barreras para el avance profesional que surgen a causa de las responsabilidades de cuidado, el Gobierno del Reino Unido declaró en 2021 que:



El Ministerio de Defensa debe establecer una política clara para las tres ramas de las Fuerzas Armadas sobre el despliegue en el extranjero del personal con hijos en edad preescolar, a fin de dar a los padres y madres en servicio activo más voz sobre su trayectoria profesional cuando tienen hijos pequeños y ofrecerles opciones de trabajo flexibles, sin perjudicar sus perspectivas de promoción. Se debe hacer hincapié en aliviar la situación de las parejas en las que ambos cónyuges están en servicio activo.²⁶⁹

Las Fuerzas Armadas del Reino Unido cuentan con varias políticas para adaptarse a las opciones de trabajo flexible, entre las que se incluyen el teletrabajo, los horarios variables de inicio y finalización, y las políticas de trabajo comprimido y permisos. El Ministerio de Defensa también cuenta con una política de teletrabajo (desde casa) y ha sido animado por el Gobierno a evaluar los costes y beneficios del trabajo desde casa con el fin de ofrecer opciones de teletrabajo al personal siempre que sea posible.²⁷⁰ El informe Haythornthwaite sobre los incentivos de las fuerzas armadas encuestó a 9000 miembros del personal en servicio y descubrió lo siguiente: «Las mujeres eran tres veces más propensas que los hombres a seleccionar el trabajo flexible y dos veces más propensas a elegir como opción preferida un traslado menos frecuente del lugar de trabajo».²⁷¹ Reconociendo en particular los cambios en la plantilla de las fuerzas armadas, el informe recomienda «ofrecer la flexibilidad que exigen las crecientes necesidades de cuidado».²⁷² Del mismo modo, en las pruebas presentadas al Comité de Defensa en octubre de 2023, la Royal British Legion afirma:



Los horarios poco sociables que exigen las Fuerzas Armadas y la falta de apoyo que se brinda al personal con hijos pequeños pueden agravar los retos a los que se enfrentan las mujeres en las Fuerzas Armadas, ya que la mayoría de los proveedores de servicios de cuidado infantil no ofrecen servicios para estos horarios irregulares.²⁷³

En un informe encargado por el entonces secretario de Defensa en 2019 sobre las necesidades de las familias de los militares y si el apoyo actual satisface esas necesidades,²⁷⁴ se constata que las dificultades para acceder a servicios de cuidado infantil asequibles se intensifican para el personal de las Fuerzas Armadas, que a menudo trabaja en horarios muy largos e incompatibles con la vida familiar y se traslada con frecuencia. Reconociendo que la demanda de plazas de guardería es alta, muchas guarderías tienen listas de espera, a veces con niños inscritos desde antes de nacer: esto es problemático para el personal militar, que puede no saber dónde estará dentro de unos meses.²⁷⁵ Este informe también subraya que el deber de cuidado de las Fuerzas Armadas incluye una responsabilidad moral hacia las familias del personal y puede mejorar el rendimiento y reducir las tasas de desgaste:



... la incompatibilidad entre la vida militar y la vida familiar es un factor clave en la decisión de abandonar el ejército antes de lo que se habría hecho en otras circunstancias... cuidar y apoyar a las familias de los militares y garantizar su bienestar es esencial para que las Fuerzas Armadas cumplan sus objetivos y su misión.²⁷⁶

La Estrategia para las Familias de las Fuerzas Armadas 2022-2032 tiene como objetivo «ofrecer opciones y flexibilidad para que el personal pueda servir a su país y formar una familia al mismo tiempo», y proporcionar apoyo a las familias, reconociendo que esto ayuda a atraer y retener el talento y a mejorar el bienestar.²⁷⁷

11.3.5.2 Despliegues en el extranjero

En cuanto al apoyo al personal con responsabilidades familiares que participa en operaciones de paz de las Naciones Unidas, el Reino Unido se encuentra en una situación única, ya que es el principal contribuyente militar a la Fuerza de las Naciones Unidas para el Mantenimiento de la Paz en Chipre (UNFICYP) en el marco de la Operación TOSCA (Indonesia también despliega un pequeño número de policías en la misión). Muchos de los oficiales de las Fuerzas Armadas Británicas con los que hablamos y que estaban destinados en Chipre como parte de esta misión o de las Fuerzas Británicas en Chipre pudieron traer a sus familias a Chipre, por lo que las barreras para el despliegue de personal con responsabilidades familiares son ligeramente diferentes.²⁷⁸ El personal militar del Reino Unido se refiere a las viviendas sociales y otros mecanismos de apoyo existentes en la misión, así como a los despliegues de corta duración (6 meses): «Así que creo que hacemos un trabajo razonable cuidando de nuestra gente» (entrevista n.º 145). Para el personal que puede traer a sus familias, el Reino Unido proporciona alojamiento y varias escuelas a las que pueden enviar a sus hijos, incluidas guarderías, escuelas primarias y secundarias, y algunos participantes señalan las experiencias positivas que han tenido sus hijos al asistir a escuelas diversas con niños locales y otros hijos de miembros de las fuerzas de mantenimiento de la paz. Otros mencionan las guarderías disponibles para sus hijos más pequeños, incluida la atención infantil integral, aunque para los padres solteros que pueden ser llamados durante la noche o los fines de semana, encontrar cuidado infantil con poca antelación sigue siendo un reto.

Aquellos cuyas familias se quedaron en casa mientras ellos estaban desplegados en Chipre mencionan los mecanismos de apoyo existentes para mantenerse en contacto con sus familias y gestionar sus responsabilidades familiares. Esto incluye el acceso a teléfonos y wifi, así como la provisión de casas de acogida para que los familiares puedan viajar a Chipre y visitar al personal en servicio. Los miembros de las fuerzas de paz también disponen de un centro de bienestar que incluye consolas de videojuegos, lo que no solo les permite relajarse, sino que también les ofrece otra forma de comunicarse y conectarse con sus familiares y amigos en casa, que pueden jugar en línea. Para mejorar aún más, uno de los participantes sugiere que el Reino Unido informe al personal sobre cómo es llevar a las familias a la misión, con el fin de fomentar una mayor representación de las mujeres y otras personas con responsabilidades familiares (entrevista n.º 130).

Cuando se despliegan en otras operaciones de paz, el personal menciona que la posibilidad de regresar a casa en caso de una emergencia familiar depende generalmente de si la cadena de mando es comprensiva y de si su ausencia afectará a la eficacia operativa (entrevista n.º 133). Otros militares del Reino Unido informan de que, en ocasiones, se conceden subsidios especiales al personal con responsabilidades familiares a la hora de tomar decisiones, por ejemplo, sobre las rotaciones en misiones u operaciones (entrevista n.º 142).

Para apoyar a las familias destinadas en el extranjero, los Servicios de Defensa para Niños (DCS, parte del Mando Regional) y las Familias y Protección de las Fuerzas Armadas (AFFS) proporcionan información sobre el cuidado de los niños y la educación en el extranjero cuando una familia acompaña al personal en servicio, lo que puede influir en la decisión del personal sobre los destinos en el extranjero.²⁷⁹ Cuando se informa a las mujeres militares de que pueden no tener los mismos derechos que disfrutaban en el Reino Unido, tienen la oportunidad de no aceptar dicho destino, en cuyo caso se les debe ofrecer una asignación alternativa que ofrezca oportunidades similares de promoción profesional.²⁸⁰ Existen otros mecanismos y prácticas de apoyo al personal con responsabilidades familiares, incluida la práctica habitual de no desplegar simultáneamente a parejas en las que ambos miembros son militares.

Fuerzas Armadas del Reino Unido: retos y cambios

Las Fuerzas Armadas del Reino Unido se han esforzado por convertirse en un «empleador preferido» y abordar las barreras a las que se enfrentan muchas personas en el sector de la seguridad, invirtiendo en diversidad e inclusión, reconociendo el impacto de las responsabilidades familiares en las carreras militares y mejorando la cultura institucional para apoyar la contratación, la retención y la progresión de las mujeres en las fuerzas armadas. Las Fuerzas Armadas también han reconocido los problemas persistentes en torno a las diferencias salariales entre hombres y mujeres, supervisando e informando sobre sus esfuerzos para reducir las diferencias salariales entre los hombres y las mujeres en servicio, que siguen favoreciendo al personal masculino, especialmente dada su sobrerrepresentación en los rangos más altos.

Sin embargo, la cultura laboral en las Fuerzas Armadas del Reino Unido sigue estando masculinizada y dominada por los hombres. Un informe de 2021 de la Cámara de los Comunes del Reino Unido cita una cultura persistente de acoso, hostigamiento y discriminación, que afecta de manera desproporcionada a las mujeres. El informe revela que seis de cada diez mujeres que sufren algún tipo de acoso, hostigamiento o discriminación no lo denuncian, en gran parte debido a la poca confianza en los mecanismos de denuncia y al temor de que la denuncia perjudique sus carreras.

A pesar de los esfuerzos por introducir más permisos de paternidad para el personal masculino, su aceptación sigue siendo baja debido a las normas sociales sobre quién es el cuidador, que a menudo estigmatizan a los hombres que asumen más responsabilidades de cuidado, y al temor de que tomarse un tiempo libre afecte a sus perspectivas profesionales. Sin embargo, las mujeres de las fuerzas armadas tienen pocas opciones a la hora de tomarse la baja por maternidad tras el parto y, por lo general, deben compaginar el trabajo con las responsabilidades de cuidado primario, lo que a menudo tiene un impacto negativo en sus carreras en el sector. Por ejemplo, en 2021, el 90 % de los hombres que ocupaban puestos de oficial de rango medio tenían hijos, en comparación con el 10 % de las mujeres de ese rango.

UK Ministry of Defence (March 2024) UK Armed Forces Gender Pay Gap: Reporting Year 2022/2023. London: Ministry of Defence, 21 March 2024. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/65fac6ed703c42001a58f055/UK_Armed_Forces_gender_pay_gap_reports_2023.pdf; UK Parliament (July 2021) Report: Protecting Those Who Protect Us: Women in the Armed Forces from Recruitment to Civilian Life. 25 July 2021. <https://committees.parliament.uk/committee/24/defence-committee/news/156892/report-protecting-those-who-protect-us-women-in-the-armed-forces-from-recruitment-to-civilian-life/>; UK Defence Committee (July 2021) Protecting Those Who Protect Us: Women in the Armed Forces from Recruitment to Civilian Life, Second Report of Session 2021-22. London: UK House of Commons, 12 July 2021. <https://committees.parliament.uk/publications/6959/documents/72771/default/>; 4.

11.3.5.3 India

Muchos miembros de las Fuerzas Armadas de la India se refieren al amplio apoyo que reciben en términos de acceso a la atención sanitaria, educación para sus hijos, permisos adecuados y, en muchos casos, alojamiento familiar. También se menciona la remuneración adicional que reciben cuando son desplegados sobre el terreno y, en particular, en las operaciones de paz de las Naciones Unidas, lo que puede ayudar a mantener económicamente a sus familias. Una oficial retirada de las Fuerzas Armadas de la India, por ejemplo, describe la institución como «muy solidaria» (entrevista n.º 5). Entre las numerosas políticas y estructuras que apoyan al personal con responsabilidades familiares en las fuerzas armadas y, en términos más generales, que apoyan el bienestar de todo el personal, se incluyen:

- **Disposiciones sobre permisos:**
 - **Vacaciones anuales:** Los oficiales y el personal tienen derecho a 60 días de vacaciones anuales y 30 días de vacaciones ocasionales al año. Estas pueden trasladarse al año siguiente si el personal no puede disfrutarlas debido a su despliegue en operaciones de paz.
 - **Permiso por maternidad y paternidad:** 180 días de permiso por maternidad y 15 días de permiso por paternidad.
 - **Permiso por cuidado de hijos (CCL):** Las mujeres oficiales con nombramiento permanente tienen derecho a 360 días de CCL, y las mujeres oficiales con nombramiento de corta duración tienen derecho a 180 días de CCL durante todo el período de servicio para cuidar de los dos hijos mayores menores de 18 años, lo que incluye criarlos y atender sus necesidades, como exámenes, enfermedades, etc. Las madres adoptivas también tienen derecho al CCL.
 - **Permiso:** 60 días
 - **Permiso por interrupción médica del embarazo:** 30 días de permiso para las oficiales y el personal femenino. Los oficiales masculinos cuyas esposas se sometan a una operación de tubectomía/salpingectomía tras una interrupción médica del embarazo (MTP) tendrán derecho a siete días de permiso especial ocasional.
 - **Permiso por adopción de un hijo:** en consonancia con el permiso por maternidad al que tienen derecho las madres biológicas (180 días).
- **Destinos por motivos humanitarios:**
 - En los casos en que el personal militar deba ser destinado a una ciudad específica por razones médicas (incluido el tratamiento de fecundación in vitro) o por necesidades críticas de cuidados, como atender a familiares enfermos o a un niño con necesidades especiales, las Fuerzas Armadas de la India permiten el destino por motivos humanitarios a los lugares solicitados, siempre que sea posible (entrevista n.º 21).
 - También se permiten traslados temporales de hasta un máximo de 180 días para cumplir con las responsabilidades de cuidado. Esto también incluye el traslado a zonas con mejores redes de comunicación que puedan ayudar al personal a mantenerse en contacto con sus familias.
- **Ubicación conjunta de los cónyuges:** Se realizan esfuerzos para destinar a ambos cónyuges (si ambos sirven en las fuerzas armadas) al mismo lugar. Satisfacer estas solicitudes es cada vez más difícil debido al aumento del número de mujeres que ingresan en las fuerzas armadas y, por lo tanto, al aumento de los matrimonios dentro del servicio, así como a las dificultades derivadas de las variaciones en los horarios de trabajo y los requisitos regionales y de competencias.
- **Alojamiento para familias separadas (SFA):** Se proporciona alojamiento a las familias cuando el personal es desplegado en zonas de campo o en misiones de la ONU, lo que garantiza que las familias dispongan de un alojamiento seguro en las zonas de acuartelamiento o cerca de ellas.

- **Asistencia médica:** Amplia red de hospitales militares (más de 140 en toda la India) con especialistas disponibles. Estos ofrecen atención médica gratuita a todo el personal y sus dependientes. Además, si el personal está recibiendo tratamiento médico en otra ciudad, se permite a sus familias residir con ellos y se les proporciona alojamiento gratuito. En el caso del personal retirado, el Plan de Salud Contributivo para Exmilitares (ECHS) responde a sus necesidades de atención médica proporcionándoles alojamiento gratuito o a bajo coste en hospitales privados.
- **Apoyo educativo:**
 - Hay escuelas públicas del ejército en la mayoría de las estaciones (alrededor de 140 escuelas en todo el país para más de 250 000 alumnos). Se da prioridad de admisión a los hijos del personal, y el ejército proporciona transporte, encargándose de que se recojan y se dejen en la escuela de forma segura. Estas escuelas garantizan la continuidad de la educación de los alumnos del ejército, incluso en zonas remotas, sin interrupciones debidas a traslados a mitad de curso.
 - Apoyo a las necesidades especiales: La Asociación de Bienestar de las Mujeres del Ejército (AWWA) gestiona las «escuelas Asha», dedicadas a los niños con capacidades diferentes, y también se proporcionan viviendas especiales diseñadas para satisfacer sus necesidades en las zonas de acuartelamiento.
 - Además, el Ejército también proporciona un subsidio para la educación de los hijos (CEA) y alojamientos subvencionados en determinados lugares para los hijos de los oficiales y el personal del Ejército.
 - Poco a poco se están creando guarderías y centros de día en las estaciones de la AWWA donde más del 50 % de los cónyuges están empleados.
- **Pensiones:** Para mejorar la seguridad financiera del personal y sus dependientes, las Fuerzas Armadas proporcionan una pensión a las hijas solteras o divorciadas tras la muerte de sus padres.

En cuanto a los destinos por motivos humanitarios, debido a la gran demanda, atender todas las solicitudes supone un reto administrativo. Los participantes reconocen las dificultades que entraña responder a todas las solicitudes previstas en estas políticas, dadas las exigencias que se imponen a las fuerzas armadas, pero también comparten ejemplos en los que las Fuerzas Armadas de la India han sido flexibles a la hora de equilibrar las necesidades de los servicios y las necesidades de su personal. Aunque estos destinos pueden hacer que el personal pierda voluntariamente oportunidades profesionales, no hay restricciones en cuanto al número de solicitudes que se pueden presentar para dichos destinos y estas se conceden sin que ello repercuta en la evaluación y valoración del servicio de la persona.

Varios oficiales militares indios mencionan la existencia de buenas escuelas, aunque algunos esperan que se mejore la calidad en algunos casos y desean que se haga un mayor esfuerzo para programar las rotaciones o los despliegues de acuerdo con el calendario académico, a fin de evitar demasiadas interrupciones para los niños. En contraste con el número de escuelas públicas del ejército, el apoyo institucional a la atención infantil sigue siendo muy limitado, ya que solo hay dos estaciones en la India que ofrecen apoyo a la atención infantil facilitado por la AWWA. En cuanto al apoyo a la educación y la atención infantil, algunos oficiales militares afirman que sería útil ampliar las instalaciones, aunque señalan que la organización está comprometida con ello. La necesidad de apoyo adicional a la atención infantil es cada vez más importante, ya que cada vez más mujeres se alistán en las Fuerzas Armadas de la India y aumenta el número de parejas en las que ambos cónyuges son militares.

El sistema de vida en acuartelamientos del Ejército indio, en particular, proporciona apoyo al personal con responsabilidades de cuidado. En consonancia con la idea de que el ejército es una gran familia, muchos militares indios afirman que vivir en acuartelamientos es muy seguro (están fuertemente vigilados) y proporciona un fácil acceso a servicios esenciales, como escuelas, centros de salud e instalaciones deportivas y de entretenimiento, así como a una red comunitaria de confianza. Esto se considera especialmente valioso para quienes tienen responsabilidades de cuidado. Por ejemplo, una oficial militar retirada afirma: «Es un lugar seguro. Puedo dejar a mi hijo. Él puede ir a jugar a cualquier parte» (entrevista n.º 24). Sin embargo, se hace eco de otros participantes que expresan la necesidad de más guarderías y áreas de juego para los niños (entrevista n.º 24).

Varias mujeres oficiales de las Fuerzas Armadas de la India comentan que han podido seguir trabajando después de tener hijos gracias a las políticas y estructuras existentes. Como dice una oficial retirada: «Nunca ha habido un caso en el que mis hijos no pudieran acompañarme, incluso cuando estoy de servicio» (entrevista n.º 9). Sin embargo, algunas expresan su preocupación por los lugares remotos a los que a veces son destinadas, lo que les dificulta cumplir con sus responsabilidades familiares (si los medios de comunicación son limitados o el desplazamiento es problemático) y por las preocupaciones de seguridad asociadas a los largos desplazamientos de una mujer uniformada (entrevista n.º 9).

En referencia al amplio abanico de políticas de las Fuerzas Armadas de la India que apoyan al personal con responsabilidades de cuidado, la mayoría del personal militar indio describe a la organización como «muy sensible» (entrevista n.º 20) o «compasiva» (entrevista n.º 11), y especialmente solidaria y empática cuando alguien se enfrenta a retos en su vida privada. Como explica un oficial militar de alto rango, existen mecanismos tanto formales como informales para garantizar que la organización siga siendo compasiva y atenta a las necesidades del personal con responsabilidades familiares (entrevista n.º 21). Sin embargo, la mayoría también reconoce que hay ocasiones en las que puede haber tensión entre «las necesidades profesionales y la compasión», o entre las necesidades de la organización y las necesidades del individuo (entrevista n.º 21). Por razones prácticas, administrativas y logísticas, no todas las solicitudes de destino por motivos humanitarios, por ejemplo, pueden ser concedidas, y las solicitudes de reubicación de los cónyuges solo se conceden en raras ocasiones. Otros reconocen que la responsabilidad entre la institución y el individuo es bidireccional: «si tienes responsabilidades de cuidado importantes, podemos adaptarnos, pero debes cumplir con tu trabajo y entonces se trata de una relación dual» (entrevista n.º 9).

Las suposiciones de que las políticas que responden a las necesidades de las mujeres con responsabilidades familiares son injustas y van en contra del principio de igualdad de trato también obstaculizan los esfuerzos por crear un entorno propicio para su contratación, promoción y despliegue. Paradójicamente, el argumento de la no discriminación y la igualdad de trato contribuyó a mantener las disparidades en las oportunidades que se ofrecían a quienes tenían y no tenían responsabilidades familiares, lo que afectaba a las mujeres debido al carácter altamente sexista del trabajo de cuidados. Como afirma un oficial superior retirado de las Fuerzas Armadas de la India:



Las Fuerzas Armadas de la India, como comprenderá, deben ser neutrales en materia de género, ya que las responsabilidades y las ventajas de los oficiales seguirán siendo las mismas. No se puede cambiar realmente. Esto es cierto en casi todas las organizaciones, excepto en el caso de las mujeres oficiales que están embarazadas, que tienen derecho a ocho meses de baja por maternidad, que se suman a sus vacaciones anuales. Todo eso se les concede (Entrevista n.º 10).

Lamentablemente, cuando las políticas son neutrales en cuanto al género, no tienen en cuenta las cuestiones de género y, por lo tanto, pueden no responder a las diferentes necesidades de hombres y mujeres. La renuencia a promover políticas que tengan en cuenta las cuestiones de género y respondan a las necesidades de las mujeres con responsabilidades familiares también parece estar motivada por la preocupación por la «reacción negativa» que podría provocar, citando la preocupación por las reacciones ante cualquier cambio significativo o repentino. Otro oficial superior retirado de las Fuerzas Armadas de la India explica:



Creo que se entiende que las oficiales tienen mayores responsabilidades de cuidado en comparación con sus homólogos masculinos y, por lo tanto, hay que tenerlo en cuenta. ¿En qué medida y de qué manera? No debería generar una reacción negativa por el hecho de dar mayores privilegios a las mujeres. Por un lado, se dice que debe haber igualdad de participantes y, por otro, se dice que es necesario que haya algunos privilegios especiales, etc. Solo digo que hay que encontrar un equilibrio (entrevista n.º 8).

Para evitar la reacción negativa, que «a veces podría ser contraproducente», este entrevistado recomienda «una mayor sensibilización entre los responsables políticos, los encargados de los nombramientos, etc.» (Entrevista n.º 8).

Otros retos a los que se enfrentan las mujeres con responsabilidades familiares son la falta de una red de apoyo informal de la que disfrutaban los hombres. Esta red incluye a los cónyuges (las esposas suelen realizar la mayor parte del trabajo doméstico no remunerado) y la AWWA, que tradicionalmente ha apoyado al personal masculino y a sus familias (véanse las secciones 4.7 y 4.7.1). También parecen carecer de una red informal entre ellas para prestarse apoyo y compartir información.

Nari Shakti

La India ha introducido en los últimos años varias iniciativas y políticas importantes para apoyar al personal con responsabilidades familiares y promover la paridad de género en las fuerzas armadas y la policía, y contribuye a promover la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz de las Naciones Unidas. Por ejemplo, en 2023, se puso a disposición de todas las mujeres del ejército, independientemente de su rango, y no solo de las oficiales, una generosa baja por maternidad (180 días), baja por cuidado de hijos (360 días) y baja por adopción de hijos (180 días).

En 2019, el Ejército de la India habilitó comisiones permanentes para las mujeres, cuando anteriormente las oficiales eran reclutadas con una comisión de servicio corto que les permitía servir solo durante 14 años. Además, recientemente se ha desplegado por primera vez a mujeres en funciones de combate y puestos de mando: aunque las oficiales del ejército indio no pueden ser desplegadas en los regimientos de infantería y blindados, en 2023 se nombró por primera vez a 10 oficiales en el regimiento de artillería. En los últimos años, también se ha destinado a mujeres uniformadas a puestos de primera línea, incluido el despliegue de mujeres comandos en zonas afectadas por los naxalitas, operaciones de contrainsurgencia en el noreste y operaciones antimilitaristas y de búsqueda en el estado de Manipur y en el territorio de Jammu y Cachemira en 2021.

Además, recientemente se han producido varios nombramientos de alto nivel dentro de las Fuerzas Armadas de la India. Por otra parte, en 2022, el Ejército indio abrió las puertas de la Academia Nacional de Defensa a las cadetes femeninas y, en 2024, el ministro de Defensa inauguró la primera escuela Sainik (militar) exclusivamente femenina, con más de 800 alumnas matriculadas.

Estos cambios políticos revitalizan el espíritu histórico y cultural de la India en torno al poder de la mujer: Nari Shakti. También contribuyen a apoyar la retención de las mujeres con responsabilidades familiares, allanan el camino para que las mujeres alcancen puestos de alto nivel y promueven la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz de las Naciones Unidas.

NDTV (July 2021) 'Women Soldiers of Assam Rifles Deployed in Kashmir for Security Operations,' NDTV, 1 July 2021. <https://www.ndtv.com/india-news/women-soldiers-of-assam-rifles-deployed-in-kashmir-to-help-in-security-operations-2477212>; India Ministry of Defence (January 2024) 'Raksha Mantri Shri Rajnath Singh Inaugurates First All-Girls Sainik School at Vrindavan, Uttar Pradesh,' Press Release, 01 January 2024. <https://www.pib.gov.in/PressReleaselframePage.aspx?PRID=1992125#:~:text=Terms%20it%20as%20a%20beacon,Armed%20Forces%20%26%20protect%20the%20motherland&text=Raksha%20Mantri%20Shri%20Rajnath%20Singh%20inaugurated%20Samvid%20Gurukulam%20Girls%20Sainik,with%20a%20strength%20of%20approx>.

11.3.5.4 Indonesia

En Indonesia existe una legislación integral que regula el cuidado infantil y responde a las necesidades más amplias de los cuidadores. Sin embargo, numerosas investigaciones sobre el sector público en general demuestran que sigue existiendo una brecha entre estas disposiciones y su aplicación, lo que compromete los esfuerzos por aumentar la participación de las mujeres en la población activa.²⁸¹ No obstante, las Fuerzas Armadas Nacionales de Indonesia y la Policía Nacional han puesto en marcha numerosas iniciativas para responder mejor a las necesidades de las mujeres y del personal con responsabilidades de cuidado. Estas iniciativas incluyen tanto políticas formales como prácticas informales, 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 ejemplos 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 sobre la maternidad y los permisos adicionales. Además, en 2021, el Ministerio de Defensa de Indonesia publicó un reglamento (n.º 14 sobre los permisos de los empleados del Ministerio de Defensa) en el que se establece que los soldados tienen derecho a permisos por motivos personales y urgentes, como seguir o acompañar a sus maridos o esposas en el cumplimiento de sus funciones, trabajar, tener hijos, acompañar a niños con necesidades especiales, proporcionar cuidados excepcionales y cuidar de padres enfermos o ancianos. El reglamento exige una carta de asignación u orden para la aprobación de la licencia, que concede hasta tres años de licencia con una prórroga de un año si es necesario. Los participantes también comparten ejemplos de apoyo disponible para el personal con responsabilidades de cuidado en la Policía Nacional de Indonesia, incluyendo «subsidio por hijo que cubre todo lo necesario para el crecimiento del niño» y «habitaciones privadas donde se puede amamantar o [lactar] en todos los puestos policiales» (entrevista n.º 31).

Si bien estas adaptaciones son significativas, conviven con supuestos y expectativas normativas de género que exigen que el personal femenino «equilibre» su carrera y su familia (entrevista n.º 33), no pierda su «carácter femenino» (entrevista n.º 38) y preserve sus «cualidades femeninas».²⁸² Las participantes también comentan que las mujeres reciben una «asignación para pintalabios», una pequeña cantidad de dinero cada mes para comprar maquillaje. El objetivo es garantizar que las mujeres sigan luciendo femeninas mientras prestan servicio en el ejército. Los hombres también reciben una pequeña asignación para comprar productos como maquinillas de afeitar o gel para el cabello.

Si bien Indonesia es uno de los países que más contribuye al número de mujeres en las fuerzas de paz a nivel mundial, siguen existiendo barreras formales e informales que impiden la participación plena y en igualdad de condiciones de las mujeres en las fuerzas armadas y la policía, incluida la necesidad de obtener el consentimiento del cónyuge para que las mujeres —pero no los hombres— puedan ser desplegadas (o la aprobación de los padres en ausencia de cónyuge). No obstante, la mayoría de las participantes en la investigación expresan su satisfacción con el compromiso de las fuerzas armadas y la policía con la igualdad de género y se refieren a procesos estrictamente regulados por procedimientos y políticas que permiten, por ejemplo, un acceso equitativo a la promoción. Muchas de las mujeres informadas con las que hablamos en Indonesia también 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. En particular, 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.²⁸³

Las pruebas de virginidad formaban parte del proceso de reclutamiento de las fuerzas armadas y la policía hasta que fueron oficialmente abolidas en 2022 y 2014, respectivamente. Se suponía que las pruebas servían para determinar la integridad moral y la «pureza» de las mujeres y garantizar que tenían la «personalidad y mentalidad» adecuadas para el personal uniformado.²⁸⁴ Algunos de nuestros participantes sugieren que, además de determinar la integridad moral de las mujeres, las pruebas se realizaban porque el entrenamiento básico habría sido demasiado duro para las mujeres si hubieran dado a luz. Estas pruebas han sido ampliamente criticadas por abusivas, invasivas y discriminatorias.²⁸⁵

Pruebas de virginidad en las instituciones del sector de la seguridad de Indonesia

La cuestión más espinosa en la historia del ejército y la policía indonesios es la prueba de virginidad, que se utilizaba como parte del proceso de reclutamiento de mujeres soldado y para determinar su moralidad. Las pruebas de virginidad son una forma de violencia de género y una práctica que socava ampliamente el honor. La prueba consiste en una técnica invasiva que consiste en introducir dos dedos en la vagina para evaluar si la mujer ha tenido relaciones sexuales anteriormente.

Tras la presión pública, el Ejército Nacional de Indonesia (TNI) puso fin a las pruebas de virginidad, y el jefe del Centro de Salud del TNI, el general de división TNI Budiman, anunció en abril de 2022 que las tres unidades del TNI —Ejército, Armada y Fuerza Aérea— habían «puesto fin de manera efectiva a las pruebas de virginidad» para los reclutas.

Aunque la policía dejó de realizar las pruebas en 2014, las fuerzas armadas no lo hicieron hasta 2021. En junio de 2021, el entonces jefe del Estado Mayor del Ejército (KASAD), el general TNI Andika Perkasa, emitió una orden según la cual el reclutamiento de mujeres soldado solo debía evaluarse en función de su capacidad para participar en el entrenamiento. También ordenó que las prometidas de los soldados varones que solicitaran un permiso de matrimonio ya no tuvieran que someterse a exámenes médicos, incluidas las «pruebas de virginidad». Sin embargo, posteriormente ha habido informes no oficiales de que la práctica ha continuado en algunos lugares.

Perdani, Y. and Jong, H.N. (November 2014) 'Virginity Test to Confirm Cadets' Morality: Police,' The Jakarta Post, 20 November 2014. <https://www.thejakartapost.com/news/2014/11/20/virginity-test-confirm-cadets-morality-police.html>; Harsono, A. (April 2022) 'TNI Akhirnya Mengakhiri 'Tes Keperawanan' yang Kejam Itu' ['The Indonesian National Armed Forces Finally Ends the Cruel 'Virginity Test'], Human Rights Watch, 19 April 2022. <https://www.hrw.org/id/news/2022/04/19/indonesia-military-finally-ends-abusive-virginity-test>; Harsono, A. (August 2021) 'KASAD Menghentikan 'Tes Keperawanan' Karena Tidak Ilmiah' [Army Chief of Staff Halts Virginity Tests Due to Unscientific Basis], Human Rights Watch, 3 August 2021. <https://www.hrw.org/id/news/2021/08/03/379442>.

11.3.6 Cambio de atención hacia la asistencia

En comparación con hace cinco años, el 55 % de los encuestados cree que ha aumentado la comprensión del valor de apoyar a las mujeres con responsabilidades de cuidado en las operaciones de paz de las Naciones Unidas, frente al 10 % que no está de acuerdo (el 35 % no sabe). Los entrevistados coinciden en que, en las últimas dos décadas, se han producido avances en las fuerzas armadas y la policía en lo que respecta al reconocimiento y la respuesta a las necesidades del personal con responsabilidades de cuidado. Según un oficial militar británico, por ejemplo: «Estamos hablando de una enorme brecha en cuanto a los avances que hemos logrado en esos 25 años... No teníamos el deber de cuidar a nuestros soldados como lo hacemos hoy en día» (entrevista n.º 145). Este oficial se refiere a los avances en materia de formación, prácticas laborales y sensibilización que fomentan las habilidades de liderazgo y gestión y crean un entorno más propicio para que el personal plantee preguntas y busque apoyo, por ejemplo, si tiene responsabilidades de cuidado. Otros oficiales militares británicos están de acuerdo y reconocen que los cambios en las prácticas laborales aceptables permiten que el personal con responsabilidades de cuidado pueda trabajar en las fuerzas armadas:

“““

... en mis 25 años, he visto un cambio, un gran cambio, en el apoyo, por ejemplo, al trabajo flexible, al trabajo híbrido, al ofrecer a las personas horarios de entrada y salida personalizados, ya sabes, personalizados, para que puedan cumplir con sus responsabilidades de cuidado de los hijos o, de hecho, con sus responsabilidades hacia sus padres mayores. Así que, sin duda, he visto un cambio y una transformación en la mentalidad al respecto (Entrevista n.º 80).

“““

... las responsabilidades de cuidado y el apoyo a las familias [se] tienen más en cuenta que antes. Antes se seguía un orden dogmático: las necesidades del servicio, las necesidades del individuo. Ahora creo que se reconoce que las necesidades del servicio suelen estar bien cubiertas. Si nos ocupamos de las necesidades del individuo... la cultura impulsada desde arriba es importante... hay un enfoque tripartito cada vez mejor en este sentido (Entrevista n.º 81).

El personal de varios T/PCC destaca los cambios en la gestión de los recursos humanos en las instituciones del sector de la seguridad, donde, por ejemplo, el cuidado del bienestar y las circunstancias individuales del personal se reconoce ahora como un elemento fundamental del liderazgo y la cohesión y eficacia de la organización. Un oficial militar australiano, por ejemplo, sugiere que el «dominio social» es ahora «un componente clave de nuestra propia evaluación del rendimiento individual» y permite a las Fuerzas de Defensa Australianas gestionar y retener mejor el talento, así como mejorar la cultura de trabajo, la cohesión de la unidad y el rendimiento. Otros sugieren que la mayor capacidad de respuesta a las necesidades del personal con responsabilidades de cuidado y, en términos más generales, a las cuestiones relacionadas con el cuidado y el bienestar, es el resultado de las crisis de reclutamiento a las que se enfrentan muchos ejércitos, en particular. Esto ha dado lugar a iniciativas para mejorar el «atractivo» de las instituciones con el fin de atraer y retener a las personas. Un oficial militar de Canadá explica los esfuerzos realizados dentro de las Fuerzas Armadas Canadienses para mejorar el reclutamiento y la retención, centrándose en las responsabilidades de cuidado como una barrera clave:

“““

Desde el punto de vista del personal militar, sé que el jefe de Personal Militar actual en Canadá, por ejemplo, ha estado estudiando esta cuestión y tratando de aumentar la capacidad y la disponibilidad de los servicios de guardería, no solo en términos de plazas, sino también en términos de horas de servicio prestadas. Pero sí, creo que, en lo que respecta a la cultura organizativa de los ejércitos, sin duda ha sido una idea tardía. Ha sido un inconveniente, y creo que solo ahora, cuando todas las organizaciones están teniendo dificultades para reclutar personal y quieren que quizá sea más atractivo para la gente permanecer en el ejército, están prestando más atención al equilibrio entre la vida laboral y la personal y a las responsabilidades de cuidado de sus miembros o de las personas que quieren reclutar y que valoran eso (Entrevista n.º 109).

Otros sugieren que la mejora en la capacidad de respuesta se debe a una mayor conciencia de la necesidad de diversificar las habilidades a la luz de la naturaleza cambiante del trabajo de las fuerzas armadas, provocada en parte por los cambios sociales y la naturaleza cambiante de los conflictos armados, el mantenimiento de la paz y la defensa.

En contraste con lo que muchos participantes consideran un progreso en las últimas dos décadas, un oficial militar británico cree que las cosas han cambiado a peor debido a los recortes de financiación, refiriéndose a las guarderías y otras instalaciones para familias en las academias militares que existían hace una generación y que ya no existen. Del mismo modo, aunque algunos sugieren que el cambio en el discurso sobre la salud mental y el bienestar ha sido un avance positivo, él identifica un movimiento contrario que se aleja de «una visión más holística de la vida de las personas como militares» hacia un enfoque en la rentabilidad y «los resultados de la defensa, en lugar de la atención real» (entrevista n.º 134). Como resultado, la gente está abandonando las fuerzas armadas: «quieren estar más con sus familias, donde encuentran otras formas de empleo [y] apoyo» (entrevista n.º 134).

11.4 Las responsabilidades de los líderes

Muchos participantes subrayan la importancia de un liderazgo fuerte y solidario para lograr un cambio en la cultura laboral que fomente la búsqueda de ayuda y el bienestar, y que sea receptivo y empático con las necesidades de los demás, incluido el personal con responsabilidades de cuidado (entrevista n.º 80).

Muchos miembros del personal uniformado de los tres T/PCC comparten ejemplos de líderes comprensivos que les permiten gestionar sus responsabilidades de cuidado, como apoyar sus solicitudes de ausencias e es o repatriación por motivos humanitarios en caso de emergencias familiares. Una oficial retirada de las Fuerzas Armadas de la India, por ejemplo, compara favorablemente este apoyo con lo que podría esperar en el sector empresarial (entrevista n.º 24). Sin embargo, otros comparten historias de liderazgo poco solidario, y algunos se muestran reacios a buscar el apoyo de los líderes o a revelar que tienen responsabilidades de cuidado o emergencias familiares porque se les ha dejado claro que no deben llevar «asuntos personales» al trabajo (entrevista n.º 159).

Varios miembros del personal uniformado que entrevistamos abogan por modelos de liderazgo que se centran en «cuidar de tu gente» y prestan atención a las necesidades del personal con responsabilidades familiares (entrevista n.º 109). Esto se refleja en los comentarios de un general retirado de las Fuerzas Armadas de la India, quien afirma que parte de su función como comandante es velar por el bienestar del personal, asegurándose de que disfruten de permisos regulares, especialmente si están desplegados en misiones difíciles, y ayudando a garantizar que se aborden los problemas familiares a los que se enfrentan. Destaca que este nivel de atención hacia su personal se extiende a sus familias, lo que considera parte de su deber de cuidado como comandante:



... si tengo una unidad de infantería de 800 personas y soy [oficial al mando] y tengo unos 300 jawans [soldados] con familias. Esas 300 familias y los niños son mi responsabilidad como comandante, y cumplo con mis responsabilidades con total entusiasmo. Es la diferencia entre la vida civil y el ejército. Mientras ustedes hablan de cuidar a los demás, nosotros lo hacemos con el corazón y el alma. Ese cuidado no existe fuera. No se nos puede comparar con el bienestar civil (Entrevista n.º 16).

Estar atento a las necesidades del personal con responsabilidades de cuidado significa que los líderes deben ser más conscientes de «las presiones» que supone gestionar las responsabilidades de cuidado y del impacto que esto puede tener en la retención, la participación, el avance y el despliegue (entrevista n.º 129). Varios participantes argumentan que los líderes y los directivos no se toman lo suficientemente en serio la cuestión de las responsabilidades de cuidado:



[Ellos] no piensan en lo que debe ser, por ejemplo, para un hombre o una mujer de entre 30 y 40 años que es el único cuidador de uno o varios hijos y que sigue intentando mantener su carrera profesional. No creo que ese aspecto de la formación en liderazgo y gestión sea lo suficientemente bueno en este momento, y debería haber un paquete mucho mejor para que los líderes y directivos lo tengan en cuenta en su trabajo diario (entrevista n.º 129).

Una oficial militar canadiense afirma que los líderes deben reconocer que las familias influyen en el bienestar y el rendimiento del personal, por lo que deben:



... prestar atención a las familias de los militares porque... es lo correcto [y] si no se incorpora eso en la filosofía de liderazgo, entonces creo que [probablemente] se está fallando como líder... Esa capacidad de cuidar a la gente, y lo que ellos aprecian, y cuáles son sus factores de estrés cotidianos, es también una característica de liderazgo muy importante (Entrevista n.º 109).

Este oficial militar canadiense recomienda que este espíritu de liderazgo se incorpore a la formación y la evaluación, impartidas por los Estados miembros y respaldadas por las Naciones Unidas. Muchos sostienen que, sin ese liderazgo de apoyo, la eficacia operativa se verá comprometida porque «si las personas sienten que no se les apoya o se les comprende en el lugar de trabajo, simplemente se irán a trabajar a otro sitio», lo que repercutirá en las capacidades y la diversidad de la organización (entrevista n.º 114).

Para mejorar la concienciación y la empatía entre los líderes de las instituciones del sector de la seguridad y las Naciones Unidas, varios participantes recomiendan que las Naciones Unidas tomen la iniciativa de reforzar la formación de los líderes «para que sean más tolerantes con las responsabilidades de cuidado, en particular de las mujeres, y con las presiones a las que están sometidas» (entrevista n.º 129).

Relacionando la importancia de la responsabilidad organizativa e individual y la contribución que la atención al cuidado puede aportar a los esfuerzos de paz y seguridad, un participante subraya que la inversión en el apoyo al personal con responsabilidades de cuidado puede ayudar a crear líderes y operaciones más eficaces:



... tenemos que invertir más en [y] valorar más las responsabilidades de cuidado... porque ¿a quién queremos como líderes en nuestra seguridad? Queremos personas empáticas. Queremos personas que sepan escuchar, que sepan comprender... que sepan negociar y comunicarse bien, que sean sensibles. De hecho, quiero que este tipo de personas se encarguen de nuestra seguridad y tomen las decisiones al respecto... queremos personas fuertes, resistentes y pacientes, decididas [y] también con capacidad de cuidado (entrevista n.º 119).

11.5 Las responsabilidades del personal individual

Los participantes también reconocen la responsabilidad de las personas con responsabilidades familiares: gestionar su tiempo y su estrés, contar con redes de apoyo para cuando se les despliega (entrevista n.º 133), tener un «plan B» en caso de que se produzcan emergencias en casa mientras están desplegados (entrevista n.º 127) y tomar decisiones informadas sobre el trabajo y el compromiso que requieren las instituciones del sector de la seguridad y los despliegues:



... cuando estás en el sector y las instituciones de seguridad, eres responsable de la vida de otras personas, no es solo trabajo... Por lo tanto, exige algo más a la persona... Y ese algo más solo se consigue si eres capaz de dedicarte por completo a la organización y a las personas a las que sirves... Si no estás lo suficientemente atento, si no prestas atención a las cosas, si no eres capaz de rendir bien, si no eres capaz de dar lo mejor de ti mismo, estás poniendo en peligro la vida de otra persona (entrevista n.º 166).

Varios participantes también hacen hincapié en que el personal debe ser sincero sobre cualquier dificultad que tenga para compaginar las responsabilidades familiares con el trabajo o el despliegue, a fin de obtener el apoyo necesario, como destaca una mujer miembro del personal de mantenimiento de la paz de la MONUSCO:

“““

Ha habido momentos en los que he tenido que intensificar el cuidado de mis familiares. Y el trabajo me ha podido apoyar, pero solo han podido hacerlo porque entendían por lo que estaba pasando, por lo que estaba pasando mi familia. Así que está todo ese estoicismo de guardarse las cosas... [eso] no funciona realmente, para nadie, en ninguna circunstancia. Por lo tanto, si el equipo que te rodea entiende cuáles son tus compromisos, porque estamos en un entorno militar de trabajo, te acerca mucho. Os convertís en una familia y podéis apoyaros si entendeds por lo que está pasando el otro (Entrevista n.º 63).

Aunque el personal uniformado reconoce que tiene la responsabilidad de gestionar su vida familiar y profesional, y ha tomado decisiones informadas sobre su trayectoria profesional, muchos sostienen que sigue siendo responsabilidad de las organizaciones apoyarlos, como parte de su deber de cuidado y para garantizar un rendimiento óptimo y la retención del talento. Sin embargo, a menudo se encuentran con que las instituciones consideran que las responsabilidades de cuidado son un asunto privado, renunciando así a la responsabilidad de su organización de proporcionar apoyo adicional. Muchos miembros del personal uniformado consideran que es su exclusiva responsabilidad conciliar el trabajo (o el despliegue y otras oportunidades) con su familia y sienten que a menudo se ven obligados a elegir entre ambos.



Si Longworth Photography, 2013

11.6 Las responsabilidades de otras partes interesadas

Un mecanismo de apoyo fundamental para el personal con responsabilidades de cuidado son los miembros de las familias a las que cuidan; en primer lugar, los cónyuges y, a continuación, la familia extensa, que suele ser más frecuente en los países del Sur Global. Por ejemplo, un oficial recuerda a una de las primeras mujeres de las Fuerzas de Defensa de Ruanda en alcanzar el rango de coronel y reitera la importancia del apoyo conyugal y comunitario para el desarrollo profesional de los cuidadores:



... durante [su] importante ausencia... incluyendo los despliegues... fue un esfuerzo de toda la comunidad para garantizar, ya sabes, que se prestara apoyo a su hijo mientras ella estaba fuera, y ella también lo atribuyó a tener un marido estupendo y comprensivo. Pero no creo que se trate de una decisión sistemática y deliberada por parte del ejército o de una organización, sino más bien de la suerte de tener o no a alguien que te apoye y una familia y una comunidad a tu alrededor (Entrevista n.º 108).

Sin embargo, es importante señalar que, si bien las familias extensas pueden beneficiar a las mujeres del Sur Global que desean trabajar en el sector de la seguridad y ser desplegadas, estas familias extensas también pueden aumentar el trabajo de cuidado de las mujeres.

Más allá del personal individual y sus familias, y de las instituciones de las Naciones Unidas y del sector de la seguridad, muchos participantes señalan a otras partes interesadas que pueden ayudar a garantizar un mejor apoyo a las personas con responsabilidades de cuidado, incluidos los gobiernos (además de los ministerios de defensa e interior, los encuestados destacan los ministerios de salud, bienestar, trabajo, infancia y mujer), la sociedad civil (incluidas las ONG, las organizaciones de derechos humanos, las instituciones religiosas y educativas, incluidos los institutos de educación superior e investigación) y el sector privado. Algunos participantes se refieren al papel de los sindicatos, las instituciones financieras y las compañías de seguros, así como a las partes interesadas que se dedican a prestar apoyo psicosocial, proporcionar servicios de guardería o desarrollar infraestructuras en los campamentos.

Muchos participantes también debaten el importante papel que desempeñan las redes y los organismos profesionales, como la Red de Mujeres Uniformadas en Misión de Paz de las Naciones Unidas (creada por primera vez en la Misión de las Naciones Unidas en Sudán del Sur en 2023)²⁸⁶ y la Asociación Internacional de Mujeres Policías (IAWP). Las redes informales también desempeñan un papel fundamental (incluidos los grupos de Facebook, como la Red de Mujeres Militares del Ejército del Reino Unido), así como las asociaciones dentro de su servicio o afiliadas a él, como por ejemplo la Asociación para el Bienestar de las Mujeres Militares (AWWA) en la India. Estas asociaciones y redes pueden proporcionar apoyo moral y asesoramiento, entre otras cosas sobre la gestión de las responsabilidades familiares y la vida militar, así como oportunidades para establecer contactos, crear redes y acceder a información. Esto puede mejorar positivamente el bienestar, el rendimiento y la retención.²⁸⁷ Otros se refieren al apreciado papel que desempeña un «batman» (Pakistán) o el «sistema de compañeros» —denominado *sahayak system* (India)— a la hora de proporcionar apoyo informal, mediante el cual el personal subalterno ayuda a los oficiales con sus responsabilidades de cuidado y de otro tipo.

11.7 Riesgos, limitaciones y beneficios

Pocas personas discrepan en que prestar atención al bienestar del personal es importante y puede mejorar la eficacia de las misiones y las operaciones. Sin embargo, algunos expresan su preocupación por la ampliación del apoyo al personal con responsabilidades familiares, incluyendo los riesgos de que las políticas generales no satisfagan las necesidades de todos, así como las implicaciones en términos de costes.

Mientras que varios miembros del personal uniformado recomiendan adoptar un enfoque caso por caso (adoptado en muchos T/PCC) para dar cabida a la diversidad de necesidades, otros creen que es necesario contar con políticas específicas para responder a las necesidades del personal con responsabilidades de cuidado, a fin de evitar el favoritismo y la dependencia de «tener un buen jefe» (entrevista n.º 114). Las políticas personalizadas también permitirían responder mejor a las necesidades del gran número de personal afectado, reduciendo así el trabajo que supone evaluar y responder a las necesidades individuales, y garantizar que no haya lagunas. Sin embargo, como pregunta un oficial militar del Reino Unido: «Si hubiera una política estandarizada, ¿funcionaría? Esa es mi verdadera pregunta, porque todo el mundo tiene familia, todo el mundo tiene responsabilidades» (entrevista n.º 81). Otros advierten que las políticas que apoyan al personal con responsabilidades de cuidado serían «injustas» si no se concedieran los mismos derechos a todos (entrevista n.º 145). Por lo tanto, las políticas deben servir de guía, pero no de restricción. Otros están de acuerdo y abogan por que los sistemas y procesos sean más «empáticos» y abiertos al «diálogo» (entrevista n.º 3).



UN/Gregorio Cunha, 2021

Varios miembros del personal militar de los tres T/PCC del estudio de caso (Reino Unido, India e Indonesia) también hacen hincapié en que «las necesidades del servicio deben primar» (entrevista n.º 142) sobre las necesidades del individuo. Algunos sugieren que atender las necesidades de los cuidadores podría comprometer la capacidad del servicio para «cumplir su tarea y entonces se ponen en riesgo muchas más cosas y se pone en riesgo a otras personas» (entrevista n.º 142). Sin embargo, también se menciona que prestar más atención a las necesidades de los cuidadores no significa reducir la carga de trabajo, las expectativas o los estándares de ese personal, sino responder a las necesidades de las personas para que puedan dar lo mejor de sí mismas y, a su vez, la organización se beneficie.

Muchos también reconocen las importantes repercusiones económicas que tiene, por ejemplo, aumentar los esfuerzos para proporcionar servicios de guardería, acceso a Internet en las operaciones de paz y apoyo para cubrir los gastos de los viajes a casa durante los despliegues prolongados, especialmente teniendo en cuenta otras prioridades contrapuestas y los recursos limitados. Un oficial militar británico,

por ejemplo, cree que «... la prestación nunca ha sido brillante, pero lo brillante es inasequible» (entrevista n.º 81). Sin embargo, otros argumentan que estos costes se verían compensados por las recompensas de una mayor eficacia organizativa y operativa (entrevista n.º 128), en gran parte debido a la diversificación de habilidades y capacidades, así como a la mayor representación de las mujeres. Como dice otro oficial militar británico, excluir del servicio a las personas con responsabilidades de cuidado «supondría un enorme retroceso en términos de inclusividad y, no solo desde una perspectiva personal, sino también desde el punto de vista de los resultados operativos, [el servicio] no podría funcionar sin personas con responsabilidades [de cuidado]» (entrevista n.º 136).

Otros destacan que el apoyo al personal con responsabilidades de cuidado puede mejorar la eficacia organizativa al atraer y retener el talento (entrevista n.º 108) y reducir el desgaste. Esto significa, según una oficial militar canadiense, que «si quieres el mejor talento... que se vincule a tu capacidad... tienes que invertir en estas cosas» (entrevista n.º 109). Del mismo modo, según un general retirado de las Fuerzas Armadas de la India, a la organización le interesa prestar apoyo al personal con responsabilidades de cuidado, ya que «se quiere que la persona que se despliega tenga la mejor mentalidad posible para poder desempeñar sus funciones» (entrevista n.º 3).

Esta investigación también señala el impacto positivo en el bienestar del personal, que es fundamental para la eficacia organizativa y operativa, y que puede mejorarse con un mayor apoyo al personal con responsabilidades familiares, así como con un apoyo más completo a la seguridad y el bienestar del personal:



Si las personas son el activo más importante para impulsar la capacidad, entonces su bienestar, el de sus familias y el de sus seres queridos es un factor fundamental para la capacidad, porque las personas no rendirán al máximo si no lo saben, especialmente si se les pide que se desplieguen y actúen en situaciones arduas, peligrosas y exigentes en operaciones en el extranjero, incluidas las operaciones de mantenimiento de la paz. ¿Cómo podemos esperar que rindan al máximo si no tienen esos aspectos de su vida, si no son necesariamente seguros, estables y cuidados? (Entrevista n.º 108).

En este caso, los participantes aluden a la relación entre el deber de cuidado, la atención de la organización a las responsabilidades de cuidado del personal y el autocuidado, por lo que el deber de cuidado de la organización abarca la atención al cuidado, incluidas las responsabilidades de cuidado del personal y el autocuidado.

En resumen, aunque se plantean preocupaciones sobre las implicaciones en términos de costes, la equidad y la igualdad, y la posible reacción negativa a las políticas y prácticas que responden mejor a las necesidades del personal con responsabilidades de cuidado, muchos participantes subrayan que una mayor atención al cuidado puede tener un impacto positivo en el bienestar, el rendimiento, las culturas y la protección en el lugar de trabajo, así como en la credibilidad y la eficacia de la organización y las operaciones. También puede ayudar a retener el talento y a reducir los costes financieros asociados al desgaste y a las consecuencias de las culturas nocivas en el lugar de trabajo. Además, puede ayudar a atraer, retener y facilitar el avance profesional y el despliegue de las mujeres, que asumen de manera desproporcionada las responsabilidades de cuidado, contribuyendo así a promover la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz de las Naciones Unidas, así como en las fuerzas armadas y la policía de los T/PCC.

12 Recomendaciones

En este capítulo se detallan las numerosas recomendaciones compartidas por los participantes en la investigación y derivadas del análisis de los datos, presentadas en los capítulos anteriores. En el resumen ejecutivo se incluye un breve resumen de las recomendaciones. Las recomendaciones que figuran a continuación están estructuradas por partes interesadas, comenzando por las personas que desean incorporarse a las instituciones del sector de la seguridad, el personal uniformado y el personal de mantenimiento de la paz. A continuación se detallan las recomendaciones para las Naciones Unidas, los T/PCC y las fuerzas armadas y la policía, antes de concluir con las recomendaciones para la sociedad civil y otras partes interesadas.



UNMISS (Nepalese FPU), 2017

12.1 Personas que desean incorporarse a las instituciones del sector de la seguridad

Los participantes en la investigación ofrecen orientación a las personas que están considerando una carrera en las instituciones del sector de la seguridad, haciendo hincapié en el valor de las vías de acceso que ofrecen oportunidades para adquirir nuevas habilidades, experiencia y exposición al sector. Al mismo tiempo, los entrevistados subrayan la importancia de considerar críticamente las realidades del trabajo de seguridad, incluyendo su naturaleza intrínsecamente de alto riesgo, la exposición a entornos afectados por conflictos, el peligro físico, el daño moral y la inestabilidad prolongada. Los participantes hacen hincapié en que entrar en el sector requiere un compromiso genuino, pasión por el trabajo y una comprensión clara de los riesgos que conlleva. Además, los entrevistados ofrecen recomendaciones específicas para las personas con responsabilidades de cuidado, o aquellas que probablemente las desarrollen a lo largo de su carrera profesional. Señalan que las responsabilidades de cuidado pueden interferir con el entorno de seguridad de formas complejas, incluyendo retos asociados con la separación de la familia, la gestión del equilibrio entre el trabajo y el cuidado, y la navegación por culturas organizativas que pueden no estar diseñadas teniendo en cuenta el cuidado. Los participantes recomiendan que las personas evalúen cuidadosamente estos factores antes de entrar, incluyendo la obtención de una comprensión clara de las políticas disponibles, los mecanismos de apoyo y la flexibilidad organizativa. Por último, aunque reconocen estos retos, algunos entrevistados también subrayan los aspectos positivos del empleo en el sector de la seguridad. Entre ellos se incluyen el sentido de propósito que se deriva del trabajo, las oportunidades de crecimiento profesional, la contribución significativa a los resultados en materia de paz y seguridad y el desarrollo de habilidades altamente transferibles. Los participantes sostienen que estos beneficios deben sopesarse junto con los riesgos a la hora de tomar decisiones informadas sobre la incorporación al sector de la seguridad.

Considerar cómo las responsabilidades de cuidado y el trabajo en el sector de la seguridad pueden influirse mutuamente

Antes de incorporarse al sector o solicitar participar en operaciones de paz de las Naciones Unidas, se deben tener en cuenta las responsabilidades de cuidado existentes o potenciales y cómo estas pueden influir en la carrera profesional en el sector de la seguridad. Esto incluye garantizar que se disponga de suficiente apoyo para los despliegues prolongados y el tiempo que se pasa lejos de la familia (entrevista n.º 41; entrevista n.º 71; entrevista n.º 113; entrevista n.º 148), y prepararse mentalmente para la separación de la familia (entrevista n.º 146). Se recomienda que las personas consideren los riesgos de trabajar en instituciones de seguridad y cómo esto puede afectar a sus seres queridos (entrevista n.º 174). El estilo de vida que conlleva un e que trabaja en el sector de la seguridad (largos periodos de separación, horarios impredecibles, traslados frecuentes) debe discutirse con los miembros de la familia y contar con su apoyo, ya que influirá en la carrera profesional de la persona y en las oportunidades que puede aprovechar (entrevista n.º 70; entrevista n.º 71; entrevista n.º 76; entrevista n.º 150).

También es importante conocer las políticas disponibles en las instituciones de seguridad que pueden apoyar a las personas con responsabilidades de cuidado, incluyendo el acceso a servicios de guardería, políticas de permisos, prestaciones y flexibilidad en los horarios de trabajo (entrevista n.º 119; entrevista n.º 123; entrevista n.º 137). Hablar con el personal en activo sobre sus experiencias de trabajo en una institución de seguridad con responsabilidades de cuidado es una forma útil de conocer lo que pueden esperar del sector antes de incorporarse (entrevista n.º 109). También es importante evaluar si hay muchas mujeres en puestos de alta dirección, si la institución se presenta a sí misma como «acogedora para las familias» (entrevista n.º 123) y si las mujeres se sienten motivadas y capaces de incorporarse al ejército o a la policía (entrevista n.º 160).

Los encuestados también animan a las personas que desean incorporarse a las instituciones del sector de la seguridad a que no se sientan frenadas por sus responsabilidades de cuidado:



Nadie ha estado nunca libre de cuidados... [es] algo que nunca cesa. Hoy cuidas de tu madre. Mañana cuidarás de tu hija. Cuidas, así que si esperas estar libre de cuidados antes de hacer nada, nunca lo harás. Pero elige lo que puedas de alguna manera... (Entrevista n.º 63).

Aprovecha las oportunidades para desarrollar una carrera en el sector de la seguridad, pero sé consciente de lo que ello implica

Los entrevistados instan a las personas que están considerando incorporarse al sector de la seguridad a que aprovechen la oportunidad de desarrollar una carrera y adquirir nuevas experiencias (entrevista n.º 50; entrevista n.º 155). También deben ser plenamente conscientes de «a qué se están comprometiendo» (entrevista n.º 68), considerar diferentes puntos de vista y «preguntarse... antes incluso de incorporarse, si realmente necesitan este trabajo» (entrevista n.º 178). Las personas que se incorporen al sector de la seguridad deben «entrar en la organización con los ojos bien abiertos» y prepararse para formar parte de una organización «que está ahí para... defender el país», lo que requiere «sacrificio personal» (entrevista n.º 169; entrevista n.º 48) y seguir órdenes (entrevista n.º 44).

Considera los riesgos y retos de trabajar en el sector de la seguridad

Las personas que se incorporan al sector deben estar preparadas para un estilo de vida impredecible en el que, en el caso del ejército, deben estar preparadas para desplegarse con poca antelación (entrevista n.º 78) y anticipar un alto nivel de viajes, lo que puede resultar más difícil para quienes tienen familia (entrevista n.º 68; entrevista n.º 71). También deben ser conscientes del difícil entorno de trabajo en el sector de la seguridad (entrevista n.º 169), que puede implicar trabajar en «situaciones de muy alto riesgo» (entrevista n.º 119) y estar expuestos a «incidentes traumáticos» (entrevista n.º 160; entrevista n.º 72).

Considerar las ventajas de trabajar en el sector de la seguridad

Junto con algunos de los retos que hay que tener en cuenta antes de incorporarse al sector de la seguridad, los entrevistados también destacan una serie de ventajas. Entre ellos se pueden incluir la remuneración económica (entrevista n.º 42); las prestaciones educativas y sanitarias, también para los familiares (entrevista n.º 33); los fuertes lazos con los compañeros (entrevista n.º 48); la oportunidad de «honrar a tu país» (entrevista n.º 42) y servir a tu comunidad, y la posibilidad de contribuir a la justicia y a la protección de las personas (entrevista n.º 52).

12.2 Personal uniformado

Las recomendaciones para quienes ya trabajan en instituciones de seguridad incluyen aprovechar activamente las oportunidades para avanzar en sus carreras, en particular para el personal con responsabilidades de cuidado, como forma de mitigar las limitaciones que estas responsabilidades pueden crear con el tiempo. Los participantes animan específicamente a las personas a anticipar la formación, las cualificaciones y el desarrollo profesional al principio de sus carreras y, cuando sea posible, a planificar de forma proactiva la formación de una familia y las responsabilidades de cuidado.

Los participantes también hacen hincapié en la importancia de una comunicación clara y continua con las familias para crear un entendimiento común, expectativas realistas y apoyo mutuo en torno a las exigencias del trabajo en el sector de la seguridad. Además, recomiendan que el personal se implique de forma temprana y constructiva en sus lugares de trabajo, proponiendo soluciones prácticas para compaginar las responsabilidades de cuidado con la progresión profesional, incluyendo acuerdos flexibles y apoyos basados en políticas. Por último, los participantes destacan el papel fundamental de los hombres del sector a la hora de defender, apoyar y facilitar activamente el avance de las mujeres dentro de las instituciones de seguridad.

Aprovecha todas las oportunidades para aprender y avanzar en tu carrera

Para las personas que ya trabajan en instituciones del sector de la seguridad, los participantes recomiendan que aprovechen todas las oportunidades para avanzar en su carrera y ampliar sus habilidades, experiencias y conocimientos. Esto se recomienda especialmente a las mujeres, y los entrevistados destacan la importancia de ser «profesionales» y de no «rechazar nunca una tarea solo por ser mujer» o por «tener hijos» (entrevista n.º 26). También recomiendan a las mujeres que aprovechen la oportunidad de aprender de los demás y que «si tienes la oportunidad [de desplegar], aprovéchala» (entrevista n.º 27).

Asegúrate de mantener una comunicación clara con tu familia y colaborad para apoyaros mutuamente

Los participantes en la investigación recomiendan que las personas que trabajan en instituciones del sector de la seguridad mantengan una comunicación clara con sus familias, compartiendo cualquier esperanza u oportunidad de despliegue, ya que «una relación es una colaboración» y es importante «ser muy abierto sobre [un posible despliegue] y discutirlo con todos tus seres queridos» (entrevista n.º 72). También es importante mantener una comunicación abierta con las familias para evitar conflictos, ya que los horarios de trabajo largos e impredecibles significan que «puedes perderte algunas cosas... puedes perderte el recital escolar al que tu hija realmente quería que asistieras» (entrevista n.º 72). Y aunque es importante aceptar que se perderán algunos eventos importantes, «... no vale la pena poner en peligro lo que crees que podría ser tu alma gemela para irte de misión» (Entrevista n.º 72). Por lo tanto, aunque es importante adquirir experiencia y aprovechar cualquier oportunidad para desarrollar habilidades, «trabajar en equipo» con los seres queridos y mantener las relaciones personales es igualmente importante, según los participantes en la investigación (Entrevista n.º 72).

Identificar qué apoyo hay disponible

Para trabajar de manera eficaz en el sector de la seguridad y aprovechar las oportunidades de formación, promoción profesional y despliegue, el personal debe identificar de forma proactiva y comprometerse con las políticas, estructuras y procesos organizativos formales que apoyan a quienes tienen responsabilidades de cuidado. Esto incluye un compromiso temprano y continuo con los supervisores y la cadena de mando para discutir la planificación de la carrera, los requisitos operativos y la flexibilidad disponible.

Los participantes también destacan la importancia de hablar con compañeros que tengan experiencia en despliegues o en desempeñar funciones que requieran una separación prolongada de la familia, para comprender cómo gestionaron las responsabilidades de cuidado en la práctica y aprender de las estrategias de sus compañeros. Paralelamente, el personal debe identificar y reforzar las redes de apoyo externas e informales, incluidos los familiares, las redes profesionales y los servicios de guardería accesibles u otros servicios de cuidado. Se destacó que la disponibilidad, la asequibilidad y la flexibilidad de estos apoyos, especialmente durante las jornadas laborales irregulares y prolongadas típicas del sector de la seguridad, eran factores fundamentales para la participación sostenida y la progresión profesional.

Pida ayuda si la necesita

El personal con responsabilidades de cuidado expresa que existe una reticencia a pedir ayuda cuando es necesario —por ejemplo, si resulta difícil conciliar el trabajo con las responsabilidades de cuidado—, ya que se considera un signo de debilidad, se teme que corrobore el prejuicio maternal de que las madres y los cuidadores «no pueden hacer frente a la situación» o, simplemente, se considera un asunto privado que deben resolver por sí mismos. Varios participantes subrayan la importancia de pedir ayuda cuando sea necesario para proteger el bienestar y el rendimiento, evitar depender de estrategias de afrontamiento negativas y ayudar a crear una cultura laboral positiva que sea solidaria y abierta a debates sobre el cuidado y el bienestar. Esto también tiene la oportunidad de generar efectos de segundo orden al ayudar a los líderes a comprender los retos de la fuerza laboral en lo que respecta al equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Los hombres pueden ser defensores de la igualdad de género en las instituciones del sector de la seguridad y en el cuidado de otras personas.

Para los hombres que trabajan en instituciones del sector de la seguridad y en operaciones de paz de las Naciones Unidas, convertirse en defensores más activos de la igualdad de género en el lugar de trabajo puede generar cambios. Del mismo modo, los hombres pueden convertirse en defensores de los cuidadores con los que trabajan, asumir más responsabilidades de cuidado ellos mismos o ser más abiertos y expresivos sobre su labor de cuidado. Hacerlo puede cambiar las normas de género sobre el trabajo de cuidado y seguridad dentro del sector (Entrevista n.º 121).

12.3 Personal de mantenimiento de la paz

Los participantes recomiendan que el personal reflexione profundamente sobre si el despliegue es adecuado para ellos y se asegure de averiguar qué apoyo hay disponible. Si se presenta la oportunidad de participar en un despliegue, las personas deben prepararse mentalmente para ello y hacer los preparativos adecuados para sus familias mientras están fuera. Los participantes también afirmaron que, cuando se despliegan, los miembros de las fuerzas de paz deben comprometerse plenamente con la operación de paz, adquirir tanta experiencia como sea posible y aprovechar sus experiencias como cuidadores para contribuir a la operación.

Decida si el despliegue es adecuado para usted y su familia antes de desplegarse

Los participantes en la investigación destacan la importancia de tomarse tiempo para considerar si el despliegue en una operación de paz de las Naciones Unidas es la opción adecuada para las circunstancias actuales de la persona: «antes de venir a esta operación, deben saber cuáles son los compromisos, el tipo de estilo de vida... porque cuando estás aquí, estás aislado de todo» (entrevista n.º 153). Las personas deben asegurarse de que disponen de la información necesaria para tomar una «decisión informada» sobre el despliegue, «porque esa decisión va a tener un impacto en ti a largo plazo» (entrevista n.º 171). Esto incluye también considerar «la vida después de la misión» y cómo el despliegue beneficiará a sus carreras y a sus circunstancias personales, incluidas sus familias (entrevista n.º 39).

Preparación mental para el despliegue

Una de las recomendaciones clave de los participantes es prepararse mentalmente para el despliegue en operaciones de paz de la ONU y los retos que pueden surgir al trabajar en un entorno estresante y volátil (entrevista n.º 34; entrevista n.º 175; entrevista n.º 159). La preparación mental para el despliegue también incluye prepararse para pasar mucho tiempo lejos de la familia, lo que «puede afectar a la capacidad de una persona para cumplir con sus responsabilidades [de cuidado]» (entrevista n.º 37).

Prepare a su familia para su ausencia

Además de prepararse mentalmente para el despliegue, las personas con responsabilidades de cuidado deben asegurarse de haber hecho todos los preparativos necesarios para sus familias mientras están fuera, incluyendo qué hacer en caso de una emergencia familiar (Entrevista n.º 175; Entrevista n.º 146; Entrevista n.º 37; Entrevista n.º 41). También deben asegurarse de que «la familia que dejan aquí estará a salvo» y de que han organizado el cuidado y el apoyo para que «la familia no sufra demasiado por la ausencia» (entrevista n.º 54). Asegurarse de que la familia comprenda por qué se despliegan y esté preparada para su ausencia reduce el estrés de la separación y el impacto que esto puede tener en el trabajo de la persona (entrevista n.º 120), lo que incluye minimizar las distracciones durante el despliegue (entrevista n.º 62; entrevista n.º 164). Uno de los entrevistados recomienda comprobar los destinos familiares para que la familia pueda desplegarse junta si se le da la opción, pero si esto no es posible, «...el consejo que puedo dar [es] hablar con alguien... hablar con tu familia», lo cual es clave para hacer los preparativos adecuados y garantizar un proceso «sin problemas» (entrevista n.º 65).

Los participantes en la investigación también recomiendan que las personas aprovechen la oportunidad de pasar tiempo con la familia antes de partir para el despliegue, dado el largo periodo de tiempo que estarán separados (entrevista n.º 43).

Mantener la comunicación durante el despliegue

La comunicación y el tiempo con la familia deben continuar mientras el individuo esté desplegado en la medida de lo posible, y los participantes en la investigación recomiendan que las personas desplegadas programen contactos frecuentes con sus familias (entrevista n.º 64). Sin embargo, también deben prepararse a sí mismos y a sus familias para la posibilidad de que, en algunas misiones, la comunicación regular no sea posible debido a problemas con el acceso a Internet. Los participantes recomiendan que el personal planifique y, cuando sea posible, solicite un horario regular para comunicarse con sus familias y así mantener la rutina. También recomiendan identificar diferentes formas de comunicarse con las familias para mantenerse en contacto, como jugar con los niños. Por ejemplo, un oficial militar británico comparte la forma en que se comunica con su hijo mientras está desplegado:



...probablemente dos o tres veces por semana, mi hijo y yo jugamos, no es que me gusten mucho los videojuegos, pero es algo que tenemos en común. Sí, que podemos compartir. Y él me habla de diferentes cosas mientras suceden, ya sabes, en la pantalla o lo que sea que tengamos, porque su mente está concentrada en un juego que le permite hablarme con más libertad que si estuviéramos simplemente al teléfono, por ejemplo, y yo intentara forzar una conversación con un niño de 13 años, ya sabes (entrevista n.º 145).

Asegúrate de conocer las políticas que te apoyan a ti y a tus responsabilidades de cuidado mientras estás desplegado.

Además de prepararse mentalmente para el despliegue y preparar a sus familias para largos periodos de separación, el personal también debe informarse sobre las políticas disponibles que pueden ayudarles a ellos y a sus responsabilidades familiares mientras están desplegados (Entrevista n.º 159). Esto incluye conocer las políticas que van desde las prestaciones hasta «el permiso parental, el permiso por emergencia y la flexibilidad en el despliegue» (entrevista n.º 37; entrevista n.º 149). También se recomienda que el personal se ponga en contacto con personas que hayan participado anteriormente en despliegues y que puedan encontrarse en situaciones similares para obtener toda la información posible sobre el apoyo disponible y aprender de las experiencias de otros (entrevista n.º 114).

Algunos participantes en la investigación sugieren que se compruebe si existen paquetes familiares para el despliegue, pero también animan a las personas a tener en cuenta los costes del cuidado de los hijos, especialmente en el caso de los padres solteros que se despliegan, y los de la vivienda y la reubicación (entrevista n.º 118; entrevista n.º 138).

Los participantes también recomiendan que las personas se aseguren de saber qué apoyo informal tienen a su disposición en caso de despliegue, incluyendo cómo pueden ayudarles sus familias y redes de apoyo mientras están fuera, y cómo pueden apoyarles en caso de emergencia, como una emergencia familiar o en caso de que resulten heridos o mueran durante el despliegue (entrevista n.º 163).

Cuidar de uno mismo durante el despliegue

Los participantes reconocen que las operaciones de paz son entornos estresantes y que la separación familiar puede ser un factor de estrés clave en los despliegues, con implicaciones para el bienestar, el rendimiento y la protección. Por lo tanto, los participantes hacen hincapié en la necesidad de que los miembros de las fuerzas de paz cuiden de sí mismos, estén atentos a los signos de estrés y utilicen las herramientas y los recursos para el bienestar proporcionados por las Naciones Unidas o los T/PCC, como hablar con consejeros o utilizar aplicaciones para el bienestar. Los participantes también animan a estar abiertos a conectar con otras personas desplegadas en la misión (entrevista n.º 146).

12.4 ONU

Los participantes recomiendan que las Naciones Unidas fomenten un mayor apoyo por parte de los T/PCC al personal con responsabilidades de cuidado y el despliegue de mujeres uniformadas con responsabilidades de cuidado, dando ejemplo, entre otras cosas, prestando un apoyo sólido a su propio personal civil con responsabilidades de cuidado. También existe un amplio consenso en que las Naciones Unidas tienen un papel clave que desempeñar en la sensibilización sobre la importancia fundamental de las mujeres en las labores de seguridad y mantenimiento de la paz, así como en el intercambio de lecciones aprendidas y buenas prácticas en relación con los esfuerzos para apoyar al personal con responsabilidades de cuidado. De este modo, se abordará uno de los factores clave para la participación significativa de las mujeres en las labores de seguridad y mantenimiento de la paz. Los participantes también consideran que las Naciones Unidas podrían utilizar su influencia para alentar a los T/PCC a garantizar que se proporcionen condiciones de vida y servicios adecuados en las misiones, entre otras cosas, el acceso a Internet para que los miembros del personal de mantenimiento de la paz puedan mantenerse en contacto con sus familias y redes de apoyo en sus países de origen. Cuando los T/PCC no disponen de recursos suficientes, algunos participantes recomiendan que las Naciones Unidas apoyen directamente el suministro de acceso a Internet. Del mismo modo, los participantes recomiendan que las Naciones Unidas utilicen su influencia para alentar a los T/PCC a que permitan a los miembros de las fuerzas de mantenimiento de la paz viajar a sus hogares durante los períodos de descanso y recuperación en los despliegues prolongados. Por último, los participantes sugieren reforzar la formación de los miembros de las fuerzas de mantenimiento de la paz y de los líderes para abordar mejor los efectos de las responsabilidades de cuidado en la participación significativa del personal, y mejorar los mecanismos de seguimiento de las estrategias de paridad de género.

Predicar con el ejemplo

Un civil entrevistado de Sudán del Sur sostiene que la participación significativa de las mujeres debe comenzar en los niveles más altos, y recomienda que las Naciones Unidas nombren a una mujer secretaria general para promover el cambio institucional (entrevista n.º 107). Otros se hacen eco de esta opinión y explican que el cambio cultural y de comportamiento requiere un cambio en el nivel de liderazgo.

Para inculcar un cambio sistémico, las Naciones Unidas pueden reforzar sus propias políticas y prácticas para apoyar mejor a su personal civil con responsabilidades de cuidado. Esto incluye promover y aplicar modalidades de trabajo flexibles, proporcionar servicios de guardería in situ cuando sea posible (o ayudar a sufragar los gastos de guardería para los niños menores de cinco años), facilitar el acceso a salas de lactancia (incluidos espacios privados y tiempo para amamantar) y ofrecer descansos y recuperaciones más frecuentes a los padres de recién nacidos y niños pequeños en los lugares de destino.

También se recomienda prestar más atención a las madres que regresan de la baja por maternidad, reconociendo que todos los padres (independientemente de su género) necesitan apoyo adicional, ya que ahora deben compaginar el empleo con las responsabilidades de cuidado, además de lidiar con los prejuicios maternos. Esto debería incluir una mayor flexibilidad en lugar de «tratar a las personas como si fueran todas iguales», ofrecer oportunidades de formación para ayudar a retener a los cuidadores en el sector, así como aprender de sus experiencias y compartir conocimientos en la organización para ayudar a apoyar a otros cuidadores (entrevista n.º 116).

Permitir condiciones de trabajo más flexibles para los nuevos padres.

Los entrevistados recomiendan que las Naciones Unidas apliquen modalidades de trabajo más flexibles para el personal de las misiones y de la sede siempre que sea posible. Esto se destaca especialmente en el caso del personal civil que tiene hijos pequeños y puede realizar parte de su trabajo a distancia (entrevista n.º 39). Sin embargo, otros sostienen que esto también puede aplicarse al personal de mantenimiento de la paz, en cuyo caso las modalidades de trabajo a distancia y flexibles pueden normalizarse debido a la naturaleza cambiante de las operaciones de mantenimiento de la paz, que incluyen cada vez más componentes a distancia o en línea (entrevista n.º 101). Permitir una mayor flexibilidad en las horas de trabajo, los horarios y las modalidades también puede ayudar a abordar la cultura laboral de la misión, que «suele adaptarse a hombres sin hijos» (entrevista n.º 114). Esto puede hacerse «[revitalizando] las políticas que guían la operación de mantenimiento de la paz», como el trabajo compartido y la mejora de la programación del personal para dar cabida a una mayor flexibilidad en los horarios de trabajo y garantizar que no se impongan cargas o responsabilidades adicionales a algunos mientras otros están de baja (entrevista n.º 120).

Consultar con el personal de mantenimiento de la paz y los T/PCC para aprender lecciones

Varios participantes piden una mayor colaboración entre las Naciones Unidas y el personal de mantenimiento de la paz, tanto en activo como retirado, para aprender sobre buenas prácticas e identificar los problemas que hay que abordar. Esto se puede hacer mediante «una encuesta a los países que aportan tropas y policías, consultas al personal de seguridad y talleres» (encuestado). Al identificar los problemas que surgen durante el despliegue, las Naciones Unidas pueden tomar decisiones informadas sobre cómo abordar las cuestiones, ya que «una vez que se empieza a hablar de algo, creo que se empieza a encontrar una solución» (entrevista n.º 90).

Compartir las lecciones aprendidas y las buenas prácticas

Las Naciones Unidas pueden desempeñar un papel importante a la hora de facilitar el «intercambio de reflexiones» con y entre los Estados miembros, así como compartir lecciones y buenas prácticas sobre cómo apoyar mejor al personal uniformado con responsabilidades de cuidado y, de ese modo, aumentar la participación significativa de las mujeres en las instituciones del sector de la seguridad y las operaciones de paz de las Naciones Unidas. Sin embargo, debe seguir correspondiendo a los Estados miembros integrar las lecciones y los enfoques que mejor respondan al contexto específico del país y sus instituciones (entrevista n.º 102; entrevista n.º 88).

Sensibilizar sobre el papel fundamental de las mujeres en la seguridad y el mantenimiento de la paz

Junto con los T/PCC y otras partes interesadas, las Naciones Unidas pueden desempeñar un papel clave en el intercambio de información y la sensibilización sobre el papel de las mujeres en el sector de la seguridad para facilitar un cambio de actitud. Al aumentar la sensibilización y la exposición de las mujeres en funciones de seguridad, se «permitirá a la persona pensar lo que ve» y se conseguirá que más hombres «empoderen a sus hijas o a las mujeres» para que se incorporen al sector de la seguridad (entrevista n.º 178). Las Naciones Unidas también pueden desempeñar un papel fundamental en la sensibilización sobre cómo y por qué apoyar la participación significativa de las mujeres y el personal con responsabilidades familiares en las operaciones de paz.

Negociación más cuidadosa de los memorandos de entendimiento entre las Naciones Unidas y el T/PCC

Algunos participantes recomiendan una mayor negociación entre las Naciones Unidas y los Estados miembros antes de firmar el memorando de entendimiento, a fin de garantizar la protección del bienestar de los miembros de las fuerzas de mantenimiento de la paz y la provisión de servicios y condiciones básicas en la misión (entrevista n.º 60), y afirmaron que a menudo se ignoran «cuestiones críticas» durante esta fase de negociación, lo que deja problemas para la misión (entrevista n.º 59). Sin embargo, otros reconocen que esas negociaciones y la ampliación del apoyo podrían disuadir a los T/PCC de desplegar personal (entrevista n.º 108). En cualquier caso, se debería aplicar una perspectiva de género a la negociación de los memorandos de entendimiento.

Colaborar con los T/PCC para desarrollar y apoyar políticas y prácticas que tengan en cuenta las cuestiones de género en las misiones

Según algunos participantes, la ONU y los T/PCC pueden hacer más esfuerzos para colaborar más estrechamente en el desarrollo de políticas más eficaces y coherentes que tengan en cuenta las cuestiones de género para las operaciones de paz, con el fin de fomentar el despliegue de mujeres (entrevista n.º 51; entrevista n.º 53). Esto debería incluir esfuerzos —y recursos— para disponer de alojamientos e instalaciones separados, seguros y sensibles al género en las misiones donde actualmente no existen (entrevista n.º 50; entrevista n.º 102).

Mejorar los mecanismos de supervisión para garantizar el cumplimiento de las estrategias de paridad de género

Para garantizar que se cumplan y se mantengan las estrategias de paridad de género, los participantes animan a la ONU a mejorar los mecanismos de supervisión para ir más allá de la medición del número de mujeres desplegadas y centrarse en medir el impacto operativo (entrevista n.º 88). Como argumenta un oficial australiano, el enfoque en las cifras da lugar a que se desplieguen mujeres en puestos para que la misión «pueda decir que ha tenido una mujer». Sin embargo, el género debería integrarse en toda la planificación de la misión, en todas las actividades, la logística, las comunicaciones y las operaciones, para normalizar la participación de las mujeres «de modo que se piense en ello de forma intuitiva, en lugar de “ahora añadido el género”» (entrevista n.º 88). Esto también incluye supervisar la participación de las mujeres en funciones civiles en la misión (entrevista n.º 107; entrevista n.º 151).

Los participantes también sugieren incluir la satisfacción laboral en los mecanismos de supervisión, incluidos los niveles de satisfacción del personal y la probabilidad de reasignación (entrevista n.º 151). La ONU debería designar una función para supervisar los procesos de despliegue en las operaciones de paz de la ONU, garantizando que «se hayan adoptado todas las medidas» y que el personal conozca el apoyo del que dispone y tenga acceso a estas políticas (entrevista n.º 60).

Mejorar las instalaciones y los recursos para proteger el bienestar y la seguridad del personal de mantenimiento de la paz

Para apoyar el bienestar de los miembros de las fuerzas de paz, reconociendo el estrés que supone trabajar en operaciones de paz, que puede verse agravado por la separación familiar — especialmente cuando se dispone de medios limitados para comunicarse con ellos o viajar a casa durante despliegues prolongados—, varios participantes recomiendan que las Naciones Unidas hagan más por garantizar el acceso a la atención sanitaria y los servicios psicosociales durante las misiones. Un agente de policía indonesio sugiere que es esencial prestar apoyo para «mantener la salud física y mental del personal de las operaciones de paz» (entrevista n.º 37). Esto incluye aumentar el número de consejeros disponibles, proporcionar «revisiones médicas» y «formación en gestión del estrés» (entrevista n.º 49; entrevista n.º 116). Además de proporcionar servicios y recursos, la ONU debería garantizar que los líderes dispongan de la información necesaria para apoyar el bienestar y el autocuidado de los miembros de las fuerzas de paz (entrevista n.º 39) y esforzarse por desestigmatizar la búsqueda de ayuda y los problemas de salud mental (entrevista n.º 69). Otras recomendaciones incluyen asesoramiento, apoyo y recursos para proporcionar instalaciones y actividades (como deportes o actividades sociales) que ayuden a los miembros de las fuerzas de paz a liberar el estrés durante la misión (entrevista n.º 39; entrevista n.º 41; entrevista n.º 49).

Proporcionar más apoyo a los cuidadores en misión, incluyendo la colaboración con los T/PCC para garantizar que los miembros de las fuerzas de paz puedan mantenerse en contacto con sus familias mientras están desplegados.

Algunos participantes consideran que las Naciones Unidas podrían hacer más para garantizar un mejor apoyo a los miembros del personal de mantenimiento de la paz, por ejemplo, asegurándose de que los T/PCC proporcionen condiciones y servicios adecuados, como medios de comunicación entre los miembros del personal de mantenimiento de la paz y sus familiares y amigos. Muchos sugieren que las Naciones Unidas colaboren más estrechamente con los T/PCC para garantizar que el personal tenga acceso a una conexión wifi estable y fiable para mantenerse en contacto con sus familias, lo que incluye proporcionar al personal espacios privados para realizar llamadas y garantizar que el personal disponga de tiempo cada día para ponerse en contacto con sus familiares y amigos (entrevista n.º 48; entrevista n.º 90; entrevista n.º 116; entrevista n.º 147; entrevista n.º 102). Sin embargo, varios e as destacan que la ayuda para proporcionar wifi debe ser un último recurso cuando los T/PCC no pueden hacerlo debido a la limitación de recursos o a la lejanía de la misión.

Promover y/o apoyar la asistencia a los miembros de las fuerzas de paz para que puedan viajar a sus hogares en R&R durante los despliegues prolongados

El estrés de la separación familiar se agrava en los despliegues prolongados en los que el miembro del personal de mantenimiento de la paz no puede viajar a su país de origen en R&R debido a las limitaciones de permisos o de apoyo financiero para el viaje. La ONU podría abogar por o ayudar a apoyar los viajes a casa en R&R durante los despliegues de 12 meses o más.

Establecer directrices claras y coherentes que deben seguir los líderes en toda la misión.

Algunos participantes mencionan el papel que desempeña el liderazgo en el cambio de la cultura laboral para que sea más inclusiva (entrevista n.º 38). En este sentido, varios recomiendan que la ONU establezca directrices claras y coherentes para el liderazgo en las operaciones de paz. De este modo, se garantizará «una sensación de previsibilidad» y se «eliminará parte del estrés de las decisiones ad hoc», al proporcionar procedimientos operativos claros en los que el liderazgo pueda basarse (entrevista n.º 69; entrevista n.º 114). Los participantes también piden una mayor rendición de cuentas por parte de los líderes para garantizar que la eficacia operativa incluya la participación activa de las mujeres en los procesos de planificación y toma de decisiones (entrevista n.º 88).

Revisar la clasificación de los lugares de destino

Varios participantes recomiendan revisar la clasificación de los lugares de destino no aptos para familias, ya que algunos se consideran lo suficientemente seguros para los familiares. La revisión y la reclasificación podrían permitir el despliegue de más personal con responsabilidades familiares.

Liderar el refuerzo de la formación de los líderes

Varios participantes recomiendan que las Naciones Unidas lideren el refuerzo de la formación de los líderes «para que sean más tolerantes con las responsabilidades de cuidado, en particular de las mujeres, y con las presiones a las que están sometidas» (entrevista n.º 129).

Incorporar las cuestiones familiares y de cuidado en la impartición y el asesoramiento de la formación previa al despliegue

La ONU suele establecer normas para la formación y, por lo tanto, debería garantizar que la formación previa al despliegue incluya temas sobre cómo prepararse y gestionar la vida doméstica y las relaciones familiares durante el despliegue (entrevista n.º 53), así como sobre la gestión del estrés (entrevista n.º 160).²⁸⁸

Establecer una red para que los cuidadores se apoyen mutuamente en las misiones

Además de las recomendaciones para aumentar el apoyo formal a las personas con responsabilidades de cuidado en las operaciones de paz de las Naciones Unidas, algunos también piden un mayor apoyo informal. Por ejemplo, las Naciones Unidas podrían apoyar una red para que el personal con responsabilidades de cuidado se apoye mutuamente durante la misión, tal vez conectada con otras redes ya establecidas, como la Red de Mujeres Uniformadas en Misión de Paz de las Naciones Unidas (Entrevista n.º 101). Esto también puede incluir un sistema de compañeros para ayudar al personal más nuevo a adaptarse a la misión (Entrevista n.º 49).

Abordar la cultura laboral masculinista en las operaciones de paz

Los participantes en la investigación sostienen que abordar la cultura laboral masculinista en las operaciones de paz debería ser una prioridad para la ONU a fin de respaldar sus esfuerzos por aumentar la participación de las mujeres en el mantenimiento de la paz. Esto significa crear un entorno de trabajo que sea «favorable a las mujeres» (entrevista n.º 76; entrevista n.º 88) y «motivador y alentador» para todas las personas desplegadas (entrevista n.º 107). Uno de los entrevistados destaca la importancia de establecer un entorno de trabajo que sea «propicio, motivador y alentador» para los cuidadores, ya que esto fomentará una mayor participación de las mujeres en las operaciones de paz (entrevista n.º 107).

12.5 T/PCC

Los Estados miembros de las Naciones Unidas proporcionan la orientación política general y la dirección estratégica a las instituciones del sector de la seguridad y pueden garantizar la disponibilidad de fondos para abordar las prioridades estratégicas. Por lo tanto, desempeñan un papel fundamental en los esfuerzos por atender las necesidades del personal con responsabilidades de cuidado y promover la participación significativa de las mujeres en las instituciones del sector de la seguridad y en las operaciones de paz de las Naciones Unidas. Muchos participantes recomiendan que se elaboren o revisen políticas clave en torno a la edad de reclutamiento y despliegue, y la duración del despliegue, así como la inversión en infraestructura de cuidado (o el apoyo para subvencionar los costos del cuidado del personal), los viajes a casa durante el descanso y la recuperación en despliegues largos, y los medios de comunicación con las familias y las redes de apoyo mientras se está desplegado.

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

Reconociendo que la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz se ve obstaculizada por la infrarrepresentación de las mujeres en las fuerzas armadas y la policía de los T/PCC, en particular entre las tropas y en funciones de combate, los T/PCC y otras partes interesadas deben invertir en atraer, reclutar, retener y promover a las mujeres. Esto incluye prestar apoyo al personal con responsabilidades de cuidado, abordar los prejuicios de género y maternales, y reforzar las políticas favorables a la familia y la conciliación de la vida laboral y familiar. Como destaca una agente de policía de Indonesia, a menos que esto ocurra, las mujeres seguirán estando infrarrepresentadas en el sector y en las operaciones de paz:



... las responsabilidades familiares pueden contribuir de manera significativa a la infrarrepresentación de las mujeres en una serie de carreras, incluidos los puestos directivos y los destinos internacionales. Las dificultades para conciliar las exigencias laborales con las responsabilidades familiares, junto con la falta de un apoyo organizativo adecuado, pueden agravar estas desigualdades. Para aumentar la representación de las mujeres, es importante que las organizaciones apliquen políticas que apoyen la conciliación de la vida laboral y familiar y proporcionen el apoyo necesario para facilitar la participación de las mujeres en todos los niveles profesionales y destinos (entrevista n.º 37).

Pagar los servicios de comunicación para las contingencias desplegadas, incluidos el teléfono y el wifi

Mantener el contacto con las familias durante el despliegue es fundamental para reducir el estrés que provoca la separación familiar. Por lo tanto, la inversión en el acceso a servicios estables de Internet y comunicaciones es una prioridad para garantizar el bienestar de los miembros de las fuerzas de paz y, a su vez, garantizar que las personas desplegadas puedan seguir centradas en la misión, mejorar su rendimiento y aumentar la seguridad. Además, se debe proporcionar al personal más espacios privados para hablar con sus familias y amigos (entrevista n.º 46; entrevista n.º 144).

Prestar apoyo para que los miembros de las fuerzas de paz puedan viajar a sus hogares durante el descanso y la recuperación en despliegues prolongados

Muchos participantes recomiendan que los miembros del personal de mantenimiento de la paz desplegados durante 12 meses o más reciban ayuda económica para cubrir los gastos de viaje a casa durante el descanso y la recuperación en el despliegue. Esto reconoce el impacto que tiene la separación familiar en el bienestar de los miembros del personal de mantenimiento de la paz y la dificultad de gestionar las responsabilidades familiares a distancia durante largos periodos de tiempo. También aborda el problema de los costes prohibitivos de los vuelos, que suponen un obstáculo para los miembros del personal de mantenimiento de la paz desplegados en lugares remotos o en misiones lejos de su hogar (encuestados; entrevista n.º 57; entrevista n.º 100).

Ofrecer despliegues más cortos

Aunque algunos miembros de las fuerzas de paz se muestran reacios a los períodos de despliegue más cortos debido al impacto negativo que podrían tener en la misión, la cohesión de la unidad, la remuneración para mantener a las familias y la progresión profesional, varios participantes recomiendan ofrecer despliegues de seis meses para permitir que más mujeres y otro personal con responsabilidades familiares puedan participar. Aunque pueden surgir algunos retos como resultado de los despliegues más cortos, incluidos los costes de repatriación y la necesidad de formar y desplegar nuevos contingentes en períodos de tiempo más cortos (entrevista n.º 83; entrevista n.º 99), muchos sostienen que los despliegues de seis meses aumentarán el número de mujeres en las operaciones de mantenimiento de la paz (entrevista n.º 83). Al garantizar que más mujeres puedan acceder a oportunidades de despliegue, se animará a otras a seguir su ejemplo, ya que se sentirán más motivadas para desplegarse y aprender de las experiencias de otras mujeres (entrevista n.º 102).

Invertir en infraestructuras de cuidado

Los gobiernos de los T/PCC deben invertir en infraestructuras de cuidado accesibles y asequibles, así como en infraestructuras de apoyo al cuidado más amplias, para permitir la plena participación de las mujeres en la fuerza laboral, incluso en las instituciones del sector de la seguridad. Las infraestructuras de cuidado deben diseñarse para adaptarse a los horarios largos, irregulares e impredecibles que suelen exigirse en el sector de la seguridad. Deben establecerse partidas presupuestarias específicas, con responsabilidades de ejecución y mecanismos de supervisión claros para garantizar la rendición de cuentas y el impacto.

Invertir para retener el talento y mejorar el rendimiento

Muchas de las recomendaciones destinadas a apoyar mejor al personal con responsabilidades de cuidado implican costes significativos, como la prestación de servicios de cuidado infantil, la ampliación de los permisos parentales y de cuidados remunerados, el acceso fiable a la conexión a Internet y los viajes a casa durante los despliegues. Estas implicaciones financieras suelen disuadir a los Estados miembros de adoptar estas medidas de forma plena y significativa. Sin embargo, «si se quiere contar con el mejor talento... que se vincule a la capacidad... hay un encia de invertir en estas cosas» (Entrevista n.º 109). Del mismo modo, muchos sostienen que si se quiere que las personas rindan bien, incluso en los despliegues, y reducir el desgaste, es necesario invertir (entrevista n.º 3; entrevista n.º 19).

Aumentar la edad límite para el despliegue y el reclutamiento

Para abordar algunas de las barreras que impiden la participación significativa de las mujeres en el mantenimiento de la paz, se puede aumentar la edad límite para el despliegue. Esto permitirá dar cabida a aquellas personas que interrumpen su carrera profesional o no pueden desplegarse mientras sus hijos son pequeños, por ejemplo (entrevista n.º 93).

Aumentar la edad de reclutamiento también podría ayudar a atraer a aquellas mujeres que abandonan el sector de la seguridad debido a sus responsabilidades familiares y que desean volver o buscan una segunda carrera profesional. Esto también podría ayudar a abordar el reto de reclutamiento al que se enfrentan muchos ejércitos debido a los cambios demográficos en muchos países²⁸⁹ y al descenso del atractivo de las fuerzas armadas como empleador preferido.²⁹⁰



Al igual que en muchos países, las tasas de natalidad están disminuyendo. El ejército no es necesariamente un empleador preferido. Quizás para hacer frente a las limitaciones, tengamos que considerar el cuidado de los hijos desde una perspectiva diferente, o el modelo de carrera desde una perspectiva diferente (entrevista n.º 86).

Un oficial militar indio retirado también recomienda aumentar la edad de reclutamiento de las mujeres en las fuerzas armadas:



... muchos ejércitos están teniendo dificultades en este momento, a nivel mundial, en los ejércitos occidentales y la idea de atraer quizás a una fuerza laboral un poco más mayor, como mujeres que han tenido hijos jóvenes y que se incorporan al servicio un poco más mayores, ya sabes, rompiendo un poco con ese grupo objetivo tradicional de 18 a 24 años que se recluta (Entrevista n.º 97).

Un oficial militar británico está de acuerdo en tomar medidas más audaces e innovadoras para aumentar la representación de las mujeres:



... probablemente tengamos que tomar medidas bastante agresivas para mejorar la representación de las mujeres en todos los niveles. Creo que el enfoque ascendente es quizás demasiado simplista, y que debemos pensar en incorporar a mujeres con experiencia de forma lateral. Es posible que algunas de ellas hayan interrumpido su carrera profesional, que otras hayan tenido hijos (Entrevista n.º 81).

Diálogo entre los T/PCC para promover la paridad de género

Algunos participantes recomiendan que los T/PCC se comprometan a aplicar estrategias de paridad de género mediante la celebración de reuniones frecuentes entre los dirigentes para informar sobre el estado de la aplicación y las novedades, y compartir las lecciones aprendidas y los retos con otros miembros (entrevista n.º 82). El diálogo continuo garantiza una mayor transparencia y colaboración entre los T/PCC y puede ayudar a que la aplicación vaya más allá de «marcar casillas» (entrevista n.º 167). Además, brinda a los T/PCC la oportunidad de identificar y comunicar qué apoyo adicional pueden necesitar de las Naciones Unidas.

12.6 de las fuerzas armadas y la policía

Los participantes en la investigación formulan una serie de recomendaciones para que las fuerzas armadas y la policía apoyen al personal con responsabilidades de cuidado y, de ese modo, promuevan la participación significativa de las mujeres en el sector de la seguridad y en las operaciones de paz de las Naciones Unidas. Las recomendaciones incluyen:

- Revisión o reforma **de las políticas**, entre otras cosas para garantizar que estas respondan a las cuestiones de género y a las necesidades del personal con responsabilidades de cuidado, prestando especial atención a las políticas de recursos humanos;
- Auditoría **de las infraestructuras**, con el fin de proporcionar instalaciones para el cuidado de los niños (o subvenciones para el cuidado de los niños y otros cuidados) y acceso a espacios privados para la lactancia.
- **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;
- **Intercambio de información**, para garantizar que el personal con responsabilidades de cuidado disponga de información sobre el apoyo que tiene a su disposición, así como sobre el despliegue y otras oportunidades.
- Revisión de **la formación** para garantizar que el personal con responsabilidades de cuidado pueda acceder a ella y que esta incluya cuestiones relacionadas con el cuidado, como el autocuidado y cómo gestionar la separación familiar en la formación previa al despliegue.
- **Tomar medidas disciplinarias** contra la discriminación por motivos de condición parental o de género, y abordar los prejuicios de género y maternales.
- **Invertir en el bienestar de los miembros de las fuerzas de paz**, lo que incluye proporcionarles condiciones de vida adecuadas durante la misión, medios de comunicación y asistencia para viajar a su país de origen durante los períodos de descanso y recuperación en despliegues prolongados.
- **Estructuras de apoyo** para los cuidadores, que incluyan mentores, defensores y redes.
- **Apoyar a las familias** con acceso a la educación, la atención sanitaria y el alojamiento, en particular a las familias del personal desplegado.

Garantizar que todas las políticas de la organización tengan en cuenta las cuestiones de género y promuevan la participación significativa de las mujeres.

La mayoría de los encuestados recomiendan que las instituciones del sector de la seguridad establezcan o mejoren las estrategias y políticas existentes destinadas a promover la igualdad de género y la participación significativa de las mujeres. Dichos procesos deben identificar y tratar de abordar los principales retos a los que se enfrentan los cuidadores, hablando directamente con ellos, así como inspirarse en las buenas prácticas mundiales (encuestados).

Los participantes también recomiendan revisar todas las políticas organizativas, en particular, pero sin limitarse a ellas, las políticas de recursos humanos, como las de contratación, promoción y permisos, para garantizar que tengan en cuenta 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. En este proceso de revisión deben participar expertos en cuestiones de género y debe llevarse a cabo para todas las políticas futuras que se elaboren o modifiquen (encuestados).

Varios participantes recomiendan aumentar el número de mujeres que participan en los procesos de elaboración de políticas y toma de decisiones, mientras que otros subrayan la importancia de alejarse del concepto de que las políticas deben ser ciegas o neutras en materia de género, reconociendo que esto puede discriminar inadvertidamente a las mujeres o a los hombres si se pasan por alto sus experiencias y necesidades (entrevista n.º 88; entrevista n.º 102).

Recopilar datos desglosados por género para fundamentar la toma de decisiones operativas

Varios participantes recomiendan que las organizaciones de seguridad realicen periódicamente «análisis de género, recopilen datos de género y adopten perspectivas de género [para] informar y... [ser] integrados en los procedimientos operativos estándar, el conocimiento de la situación y la alerta temprana» (encuestado). Garantizar que la recopilación de datos tenga en cuenta las cuestiones de género reforzará aún más los mecanismos de seguimiento para medir la participación significativa de las mujeres, la asignación de recursos y fortalecerá la formulación de políticas y la toma de decisiones con perspectiva de género.

Establecer estructuras y procesos para garantizar la aplicación de políticas que apoyen a los cuidadores y a las mujeres del sector

Los participantes identifican sistemáticamente una brecha entre la política y la práctica, y señalan que las políticas destinadas a apoyar a los cuidadores no siempre se aplican debido a la escasa sensibilización o a la falta de apoyo por parte de los dirigentes. Para abordar esta cuestión, los participantes recomiendan realizar una auditoría de la atención para identificar las necesidades y las deficiencias en materia de apoyo. También recomiendan elaborar planes de aplicación y hojas de ruta claros para las políticas destinadas a promover la participación significativa de las mujeres y apoyar al personal con responsabilidades de cuidado.

Entre las medidas sugeridas se incluye el establecimiento de unidades o funciones de supervisión específicas para supervisar la aplicación, lo que ayudaría a estructurar y apoyar la prestación de servicios, al tiempo que se refuerza la rendición de cuentas. Varios encuestados también proponen la introducción de mecanismos formales de denuncia para mejorar la rendición de cuentas y «proporcionar canales para que los empleados den su opinión sobre el apoyo recibido», lo que permitiría a las organizaciones «evaluar periódicamente la eficacia de las medidas de apoyo» (encuestados). Además, los encuestados recomiendan realizar evaluaciones periódicas de las políticas relacionadas con la igualdad de género y el apoyo al cuidado de personas dependientes para garantizar que se cumplan los compromisos y se realice un seguimiento sistemático de los progresos (encuestados).

Ir más allá de marcar casillas

Para algunos participantes, las cuotas de género son una política importante y necesaria para avanzar hacia la participación igualitaria de hombres y mujeres (entrevista n.º 120). Otros sostienen que las políticas deben ir más allá del aumento de las cifras y crear condiciones que ofrezcan igualdad de oportunidades a mujeres y hombres para trabajar, formarse, ascender y desplegarse (participantes en la encuesta).

Muchos participantes también abogan por que los esfuerzos para promover la paridad de género vayan más allá de marcar casillas o de gestos simbólicos (entrevista n.º 88) y se orienten hacia esfuerzos más significativos para promover la igualdad de género. Parte de ello requiere un esfuerzo para garantizar que las mujeres tengan oportunidades de trabajar en todas las estructuras de las instituciones de seguridad, incluso en los niveles de liderazgo y más allá de los roles normativos de género, en lo que se percibe como «trabajos femeninos», como las funciones administrativas u otras funciones de apoyo (entrevista n.º 88; entrevista n.º 101). También implica cambiar la narrativa de la discriminación positiva hacia el reconocimiento de las habilidades, capacidades y contribuciones de las mujeres. Las instituciones del sector de la seguridad también deben garantizar que representen a las comunidades a las que sirven y reconocer la necesidad de perspectivas diversas, por lo que se requieren esfuerzos significativos y sistémicos para abordar las cuestiones de atracción y retención a fin de lograr una mayor diversidad y representación (entrevista n.º 88). Además, los participantes animan a que se celebren debates más abiertos dentro de las instituciones del sector de la seguridad sobre las normas de género —incluidas las relacionadas con la seguridad y el trabajo e— y cómo estas pueden afectar a la participación de las mujeres en el sector, así como a la cultura laboral, el bienestar y los indicadores de rendimiento (entrevista n.º 90).

Desarrollar procedimientos de promoción sensibles a las responsabilidades de cuidado

Para garantizar que el personal con responsabilidades de cuidado pueda avanzar en su carrera y acceder a puestos de liderazgo, algunos participantes recomiendan que los criterios de promoción incluyan un conjunto más amplio de «políticas de habilidades, cualidades y experiencias» que tengan en cuenta las limitaciones a las que pueden enfrentarse, evitando así la discriminación indirecta (entrevista n.º 108). Otros recomiendan que se adopten medidas para tener en cuenta las interrupciones de la carrera profesional debidas al embarazo o a las responsabilidades de cuidado, que pueden afectar a la demostración de las credenciales para la promoción, el despliegue o la formación.

Proporcionar información sobre las oportunidades de despliegue a las mujeres con responsabilidades de cuidado

Además de las políticas que apoyan la carrera profesional de las mujeres en el sector, las instituciones deben empoderar a las mujeres. Esto incluye garantizar que el personal femenino disponga de información adecuada sobre las oportunidades de formación y despliegue disponibles para avanzar en su carrera, de modo que las mujeres puedan tomar mejores decisiones por sí mismas y «les permita crecer» (entrevista n.º 86). Las instituciones y las personas deben abstenerse de dar por sentado que las mujeres con responsabilidades familiares no desean ser desplegadas o no pueden tomar decisiones informadas sobre el despliegue o sobre cómo deben gestionarse sus responsabilidades familiares en su ausencia.

Una entrevistada de Indonesia sugiere que los líderes conciencien sobre «la vida en la misión» para disipar los temores que las mujeres puedan tener sobre su seguridad personal cuando se despliegan en operaciones de paz de las Naciones Unidas. Esto también podría contribuir a aumentar el número de mujeres desplegadas, ya que muchas de ellas no cuentan con el apoyo de sus maridos para hacerlo por temor a que «sea demasiado peligroso» (entrevista n.º 27).

Sensibilizar sobre el impacto de las responsabilidades de cuidado en el personal

Para poder apoyar al personal con responsabilidades de cuidado, muchos participantes recomiendan que el personal y los líderes comprendan mejor lo que significa tener responsabilidades de cuidado importantes, desde el punto de vista práctico, financiero, emocional y de otro tipo: «No creo que entendamos de manera estructural y sistémica lo que implica asumir todas las responsabilidades de cuidado, no se trata solo de recoger a los niños... Necesito flexibilidad y (ciertas) horas para poder llevar a los niños de un sitio a otro...». (Entrevista n.º 115). En concreto, los participantes recomiendan que los directivos sean conscientes de cómo las responsabilidades de cuidado pueden afectar a las carreras profesionales, qué apoyo hay disponible y «qué más se puede hacer para apoyar a los padres» (entrevista n.º 113; entrevista n.º 47). Otros recomiendan que los gestores de carreras profesionales identifiquen las barreras y las alternativas viables para el personal con responsabilidades de cuidado (entrevista n.º 113). Algunos participantes destacan que la falta de apoyo organizativo y las suposiciones negativas sobre los cuidadores agravan estos retos, a los que también hay que prestar mayor atención.

Mediante campañas de sensibilización entre los líderes, los responsables políticos y los encargados de la toma de decisiones sobre las necesidades y los retos específicos del personal con responsabilidades familiares, se pueden abordar de manera más significativa las barreras subyacentes, como las actitudes hacia las mujeres y las madres en el lugar de trabajo. A través de estas campañas, junto con otras iniciativas de sensibilización y formación, las instituciones del sector de la seguridad deben prestar atención a los factores de identidad interseccionales y los contextos culturales,

reconociendo que el trabajo de cuidados y las repercusiones de las responsabilidades de cuidado en la contratación, la retención e , la promoción y el despliegue de las mujeres varían según el contexto y están influenciadas por el bagaje sociocultural de las mujeres (entrevista n.º 112; encuestados).

Por supuesto, los esfuerzos no solo deben dirigirse al liderazgo, sino a todo el personal en general, normalizando el cuidado y fomentando el autocuidado, especialmente entre el personal masculino. Muchos participantes sostienen que cambiar las normas mediante la sensibilización contribuye a la percepción de que el trabajo de cuidados es una responsabilidad compartida y que las organizaciones deben proporcionar el apoyo necesario para que el personal, independientemente de su identidad de género, pueda trabajar en el sector y cumplir con sus responsabilidades de cuidados.

Identificar y abordar los prejuicios maternales y de género

Del mismo modo, los participantes sostienen que se requieren esfuerzos más sólidos para llamar la atención y abordar los prejuicios maternales y las actitudes más generales hacia las mujeres en las fuerzas armadas y la policía, incluso cuando se despliegan en operaciones de paz:



Creo que el problema sigue siendo que no estamos resolviendo la cuestión de la actitud de la gente hacia las mujeres... La ONU está tratando de poner en marcha todas estas políticas, tiene la iniciativa Elsie, para tratar de... abordar algunas de las barreras que aún existen en algunos países y que afectan a la capacidad de las mujeres para cualificarse y luego desplegarse en misiones de mantenimiento de la paz... Puedes hacer todo eso, pero si no cambias realmente la cultura de las propias misiones de paz... en las que las mujeres son acosadas, intimidadas, discriminadas, agredidas sexualmente, violadas y todas esas otras cosas que suceden, entonces, ya sabes, nunca vas a conseguir lo que pretendes, que es un mayor equilibrio de mujeres en las operaciones de mantenimiento de la paz (Entrevista n.º 113).

En primer lugar, es necesario crear conciencia sobre estas actitudes y prejuicios. A continuación, es necesario realizar esfuerzos para abordar los prejuicios mediante campañas de información, formación y evaluaciones del rendimiento.

Tomar medidas para abordar la discriminación

Varios participantes subrayan la importancia de los esfuerzos para combatir los prejuicios maternales y crear conciencia sobre el impacto que pueden tener en el despliegue de las mujeres y sus oportunidades de progresión profesional. También mencionan la necesidad de adherirse a políticas y procedimientos establecidos que garanticen un trato justo y equitativo. Los códigos de conducta deben referirse explícitamente a la intolerancia hacia la discriminación por motivos de condición parental u otras responsabilidades de cuidado, así como por motivos de género, y a las medidas que se tomarán en caso de incumplimiento. Esto debe comunicarse ampliamente para garantizar su cumplimiento y ayudar a abordar y reducir los prejuicios contra las madres.

Garantizar la igualdad de acceso a las oportunidades

Para hacer frente a los retos que plantea el acceso a las oportunidades de formación, progresión profesional y despliegue, varios participantes recomiendan que se tengan en cuenta las responsabilidades de cuidado en los programas de formación y los procedimientos de promoción. Algunos recomiendan «adelantar» a las mujeres desde la contratación, para darles un impulso al principio de su carrera y compensar así las posibles interrupciones profesionales y las oportunidades perdidas cuando puedan tener responsabilidades de cuidado más adelante. Esto también podría contribuir a que más mujeres accedan a puestos de responsabilidad (entrevista n.º 81).

Para promover la igualdad de género es necesario prestar especial atención a las diferentes formas en que la seguridad y el trabajo de cuidados afectan a hombres y mujeres, y garantizar que las mujeres dispongan de información sobre las oportunidades de empleo disponibles y estén capacitadas para solicitarlas (encuestados). Esto es especialmente importante si se tiene en cuenta que a las mujeres se les suele asignar la mayor parte del trabajo de cuidados además de su empleo, al tiempo que se enfrentan a barreras adicionales en materia de educación, formación y promoción a lo largo de sus vidas (encuestado).

Sin embargo, varios participantes recomiendan que se trate a hombres y mujeres por igual, al tiempo que señalan que la igualdad de trato no equivale necesariamente a la igualdad de acceso a la formación, la promoción profesional y las oportunidades de despliegue (entrevista n.º 85; encuestados).

Mejorar las políticas de recursos humanos y su aplicación

Las instituciones del sector de la seguridad deben mejorar las políticas y la gestión de los recursos humanos (RH) para apoyar mejor al personal con responsabilidades de cuidado, por ejemplo, proporcionando permisos adecuados para los cuidadores, incluidos los permisos parentales (o de maternidad y paternidad), los permisos para cuidadores y los permisos de emergencia (entrevista n.º 37; entrevista n.º 45; entrevista n.º 47; encuestados).

También deben revisarse las políticas para garantizar que se adapten a las diversas responsabilidades de cuidado. Esto significa evitar la suposición de que todas las responsabilidades de cuidado se refieren a los hijos y que todos los cuidadores tienen un cónyuge en casa que se encarga del cuidado. Varios miembros del personal uniformado afirman que las políticas parecen dar por sentado que hay alguien en casa que ayuda con las responsabilidades de cuidado, sin tener en cuenta que la pareja también puede estar trabajando o que puede no haber pareja (entrevista n.º 94).

También deberían revisarse las políticas sobre cónyuges con doble función para identificar en qué casos los cónyuges pueden ser destinados o asignados juntos (si se trata de un lugar de destino familiar, para mantener a las familias unidas siempre que sea posible y cuando así lo solicite el personal) y en qué casos no deben ser destinados simultáneamente (por ejemplo, cuando la misión es peligrosa, para garantizar que siempre haya un progenitor con los hijos y evitar que la vida de ambos padres corra peligro) (Entrevista n.º 81).

También deberían revisarse las políticas relativas a los destinos por motivos humanitarios, a fin de garantizar que no obstaculicen innecesariamente la carrera profesional de quienes solicitan dichos destinos debido a emergencias familiares o a responsabilidades de cuidado.

También deben realizarse esfuerzos para garantizar que el personal y los supervisores estén familiarizados con las políticas de recursos humanos y que el personal pueda acogerse a sus disposiciones, y que el apoyo no dependa simplemente de supervisores comprensivos. Los civiles que trabajan en las Naciones Unidas señalan que puede haber políticas sólidas y favorables, pero que a veces sus supervisores no les permiten acceder a ellas. Por el contrario, muchos participantes se refieren a líderes comprensivos que responden a sus necesidades incluso en ausencia de políticas. Las políticas de apoyo y la supervisión para garantizar su aplicación garantizarían el apoyo y la igualdad de trato.

Algunos encuestados recomiendan que se designen funcionarios para apoyar al personal con responsabilidades familiares, proporcionando información y apoyo cuando sea necesario.

Prever y fomentar la adopción del permiso parental y de paternidad

La participación significativa de las mujeres en el sector de la seguridad y en las operaciones de paz puede fomentarse promoviendo la división equitativa de las responsabilidades de cuidado entre hombres y mujeres. Esto puede lograrse proporcionando permisos parentales y de paternidad y fomentando su uso por parte de los hombres (entre otras cosas, abordando el estigma y el posible impacto en las carreras profesionales).

Apoyar modalidades de trabajo flexibles

Las políticas de recursos humanos también pueden mejorarse para apoyar mejor al personal con responsabilidades de cuidado, ofreciendo oportunidades de acuerdos de trabajo flexibles (FWA) que incluyan el trabajo a distancia o desde casa, el trabajo compartido, el trabajo a tiempo parcial y los horarios flexibles, cuando sea posible²⁹¹ (Entrevista n.º 111; Entrevista n.º 164; encuestados; Entrevista n.º 37). Esto incluye incorporar la flexibilidad en la política «para no dejarla en manos de la negociación» y ofrecer apoyo inmediato a las personas que cumplan determinados criterios, en lugar de depender de que el personal se ponga en contacto y solicite ayuda (entrevista n.º 90).

Permitir la FWA puede ayudar a mitigar el desgaste de las mujeres uniformadas con responsabilidades familiares y evitar que las mujeres tengan que elegir entre su carrera y su familia (encuestado). También puede alejar la cultura del lugar de trabajo de la mentalidad del presentismo y cambiar el sesgo de que el personal que tiene responsabilidades familiares y a veces sale temprano del trabajo para responder a emergencias familiares es un obstáculo para la productividad en el lugar de trabajo (entrevista n.º 83). Las políticas también deben incluir mecanismos que garanticen que los acuerdos de trabajo flexible «no sirvan como herramienta para culpar y discriminar a quienes eligen esa opción» (encuestado).

También es necesario mejorar el conocimiento de las políticas de FWA y la comunicación por parte de los directivos. Estos últimos también deberían recibir más formación y orientación para apoyar a sus empleados con responsabilidades familiares que necesitan FWA, y sobre cómo gestionar eficazmente equipos con necesidades y horarios de trabajo diversos (entrevista n.º 83). Por ejemplo, un encuestado sugiere una «guía de cuidados» para que los directivos y el personal conozcan los mecanismos de apoyo disponibles (encuestado).

Proporcionar o apoyar el acceso a infraestructuras de cuidado y apoyo para los cuidadores

Varios recomiendan adoptar políticas «favorables a la familia» que aumenten el acceso al cuidado infantil, incluida la prestación de servicios integrales de cuidado infantil en el lugar de trabajo, para adaptarse a las largas jornadas laborales, reducir el tiempo de desplazamiento y garantizar la disponibilidad de estos servicios. Esto es especialmente importante dado que el personal puede ser destinado a nuevas zonas con poca antelación, donde las listas de espera para guarderías o colegios pueden ser largas y a menudo se espera que los padres se inscriban con muchos meses o años de antelación, lo que supone un coste considerable.

A falta de una oferta directa de servicios de cuidado, varios participantes recomiendan subvencionar los costes del cuidado infantil, reconociendo que este suele ser prestado tanto por el sector informal como por el formal, así como los costes del cuidado de personas mayores o dependientes (entrevista n.º 45; entrevista n.º 122; entrevista n.º 118; entrevista n.º 37; encuestados). Esto también significa estar atentos a las diferentes necesidades de los padres y los niños y proporcionar un apoyo adecuado a todo el personal y sus familias, por ejemplo, garantizando la disponibilidad de cuidados para los niños con capacidades diferentes.

También se recomienda dar prioridad al personal con familias en materia de vivienda para las fuerzas armadas (entrevista n.º 109), mientras que otros sugieren dar prioridad a los hijos de los miembros en servicio en la asignación de plazas en colegios privados, o proporcionar ayuda para la educación de los niños. Dar margen a los hijos del personal uniformado para cambiar de colegio a mitad de curso puede ayudar a aliviar la carga del cuidado de los hijos para muchos padres que necesitan trasladarse en mitad del curso escolar. Como alternativa, algunos participantes sugieren que las fuerzas armadas revisen sus políticas para ajustar los destinos al calendario académico del personal con familia, siempre que sea posible.

Proporcionar espacios privados y tiempo para la lactancia

Las instituciones del sector de la seguridad deben proporcionar salas de lactancia o espacios privados y seguros para que las mujeres puedan extraerse leche. También se les debe asignar un horario para extraerse leche, que se tenga en cuenta en la carga de trabajo (entrevista n.º 45; entrevista n.º 122; encuestados).

Apoyo al personal que regresa de un permiso prolongado por cuidados y de una interrupción de la carrera profesional

Invertir en el apoyo al personal que regresa de una baja por maternidad o de largos periodos de baja parental y por cuidados, así como al personal que regresa de interrupciones de la carrera profesional debido a responsabilidades de cuidados. Esto puede incluir orientación profesional antes de la baja y al regresar, y ayudará a mitigar los retos que plantea la participación significativa debido a las responsabilidades de cuidados, así como a garantizar el bienestar del personal.

Prestar mayor atención a los hombres y a las personas con identidades de género diversas en las políticas para cuidadores

Se debe prestar más atención a las responsabilidades de cuidado de los hombres y las personas con identidades de género diversas, ya que a menudo se pasan por alto o se subestiman. Una mayor atención reconoce la responsabilidad compartida del trabajo de cuidado y puede ayudar a promover una distribución más equitativa de este trabajo y, por lo tanto, una mayor igualdad de género en el sector de la seguridad. Esto también puede contribuir a promover una mayor representación de las mujeres en las operaciones de paz (entrevista n.º 127; encuestado).

Garantizar que la formación se imparta en horarios que no excluyan a los cuidadores

Los participantes se refieren a la formación residencial como algo que a menudo excluye al personal con responsabilidades de cuidado. Es importante que la formación se programe en horarios y lugares que no marginen inadvertidamente a los cuidadores, por ejemplo, exigiendo desplazamientos, o impartida durante un fin de semana o durante períodos prolongados. También se debe considerar el desarrollo de una formación modular que pueda mitigar la necesidad de que el personal asista a una formación residencial durante períodos prolongados, en lugar de estar lejos de casa durante «bloques» de tiempo.

Ampliar la formación previa al despliegue

Varios participantes recomiendan mejorar la formación previa al despliegue para ayudar al personal a prepararse y adaptarse a la misión y a «conocer cómo es el trabajo sobre el terreno» (entrevista n.º 101). Algunos sugieren que la formación previa al despliegue debería incluir talleres específicos para cuidadores, en los que se comparta información sobre las políticas de apoyo de las que pueden disponer antes de su despliegue y sobre cómo gestionar las responsabilidades de cuidado y los asuntos familiares durante el despliegue (entrevista n.º 160; entrevista n.º 151). La formación previa al despliegue también debería abordar cuestiones de salud mental, autocuidado y gestión del estrés durante el despliegue, así como el estigma asociado a la búsqueda de apoyo en materia de salud mental (entrevista n.º 160).

Proporcionar asesoramiento previo al despliegue

Antes del despliegue, algunos participantes sugieren que las fuerzas armadas y la policía proporcionen asesoramiento y orientación para ayudar al personal a prepararse para la misión y a adaptarse al entorno de trabajo de una operación de paz de las Naciones Unidas. Esto ayuda al personal a obtener una «imagen clara y una comprensión de lo que les espera» y les ayuda a prepararse para el tiempo que pasarán en la misión y lejos de sus familias (encuestado; entrevista n.º 76).

Invertir en el bienestar y el autocuidado de los miembros de las fuerzas de paz

Muchos participantes abogan por una mejor atención al bienestar de los miembros de las fuerzas de paz en misión, señalando los diferentes niveles de apoyo y condiciones de vida. Por ejemplo, un miembro masculino de las fuerzas de paz de la MONUSCO pide que se invierta más en el bienestar del personal desplegado, incluida la formación en gestión del estrés que ayude a los miembros de las fuerzas de paz a gestionar la separación de sus familias (entrevista n.º 76). Otros recomiendan una mayor provisión de apoyo psicosocial o de consejeros en las misiones, así como la provisión de estructuras, actividades y recursos que contribuyan al bienestar y apoyen el autocuidado. Muchos hacen hincapié en la importancia de mejorar las condiciones de vida y los servicios en muchas misiones, reconociendo que esto es principalmente responsabilidad de los T/PCC. Otros piden que se redoblen los esfuerzos para desestigmatizar la salud mental con el fin de promover la búsqueda de ayuda y el autocuidado, haciendo hincapié en el papel de los líderes para inculcar una cultura de trabajo que responda al bienestar y al cuidado (entrevista n.º 80).

Mejorar el apoyo tras el despliegue

Los participantes se refieren a la necesidad de formación, apoyo y orientación tras el despliegue para facilitar la reintegración y la reconexión, incluso con las familias, mejorar la salud mental y aprovechar al máximo las habilidades y los conocimientos adquiridos durante el despliegue (entrevista n.º 87).

Apoyar el liderazgo de las mujeres

Los participantes en la investigación abogan por una mayor representación de las mujeres y una mayor diversidad en el liderazgo de las fuerzas armadas, la policía y las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas. Esto sentaría un ejemplo, cambiaría la mentalidad y la cultura laboral, y fomentaría el desarrollo y la aplicación de políticas que apoyen mejor al personal con responsabilidades de cuidado y promuevan la participación significativa de las mujeres. Para lograr el cambio y apoyar mejor a los cuidadores en el sector, los participantes recomiendan que haya más personas en puestos de liderazgo que tengan responsabilidades de cuidado, especialmente mujeres, ya que a menudo «no son promocionadas» debido al impacto que sus responsabilidades de cuidado tienen en su progresión profesional (entrevista n.º 91).

Muchos participantes subrayan la relación entre la inversión en el apoyo al personal con responsabilidades de cuidado y la retención de la mano de obra, así como una mayor diversidad en los puestos de liderazgo.

Crear una reserva de personal femenino para apoyar y compartir información sobre puestos de despliegue y liderazgo.

Si aún no existe en las instituciones del país, el personal militar y policial recomienda que sus instituciones establezcan un grupo de mujeres que deseen desplegarse por primera vez o volver a desplegarse, así como grupos similares para «futuras líderes», asegurándose de que se les proporcione toda la información necesaria para el despliegue o el avance profesional, respectivamente (Entrevista n.º 83; Entrevista n.º 101; Entrevista n.º 37). Se recomienda que esto sea asumido por RR. HH. para mejorar el número de mujeres desplegadas, ascendidas y que progresan en sus carreras (Entrevista n.º 83). Estos «grupos» también pueden funcionar como una red de apoyo informal en la que los miembros se compartan información entre sí y se presten apoyo, asesoramiento y ánimo mutuos.

Establecer una red de miembros de las fuerzas de paz dentro y entre las instituciones del sector de la seguridad y los T/PCC

Otros recomiendan establecer una red para antiguos miembros del personal de mantenimiento de la paz con responsabilidades familiares para compartir información, conocimientos y experiencias sobre el despliegue, con el fin de ayudar a apoyar y empoderar a otros miembros del personal que deseen desplegarse (entrevista n.º 34). Esta red puede establecerse dentro de cada T/PCC y dentro de cada servicio, con conexiones entre los servicios y los T/PCC, así como con las redes de apoyo globales existentes (como la IAWP y la Red de Mujeres Uniformadas del Personal de Mantenimiento de la Paz de las Naciones Unidas).

Fomentar y apoyar a los mentores y defensores

Muchos miembros del personal consideran que los mentores y defensores son fundamentales para crear entornos de apoyo en el sector de la seguridad y las operaciones de paz para las mujeres uniformadas con responsabilidades de cuidado. Por lo tanto, se les debe animar y apoyar en el sector de la seguridad.

Realizar evaluaciones organizativas del cuidado y colaborar con los cuidadores para informar las políticas sensibles al cuidado

Las instituciones del sector de la seguridad deben consultar al personal con responsabilidades de cuidado para «identificar sus retos y comprender cómo apoyarlos mejor» (encuestado). De este modo, se recabarán «nuevas ideas» que ayudarán a abordar de manera significativa los retos (encuestado). También se evitarán suposiciones infundadas sobre las necesidades de los cuidadores y se evitará homogeneizar sus experiencias (encuestados; entrevista n.º 123). También se puede llevar a cabo una evaluación formal de la atención organizativa para determinar las necesidades del personal con responsabilidades de cuidado.²⁹²

Esto puede complementarse con una investigación desglosada por género sobre la utilización del permiso parental y el análisis de los datos de las entrevistas de salida sobre si las responsabilidades de cuidado fueron un factor en la salida, para determinar cómo apoyar aún más al personal con responsabilidades de cuidado.

Reconocer las contribuciones de los cuidadores y la diversidad de funciones en las labores de mantenimiento de la paz y la seguridad

Muchos participantes llaman la atención sobre las habilidades, capacidades y perspectivas que han desarrollado a través de su trabajo de cuidado, y destacan cómo estas pueden beneficiar y ser mejor utilizadas por las operaciones de paz y las instituciones del sector de la seguridad. Otros subrayan la importancia de apoyar al personal con responsabilidades de cuidado para que conserve y amplíe una diversidad de habilidades, capacidades y perspectivas que puedan utilizarse para responder mejor a las necesidades y motivaciones de las diversas comunidades, así como para responder mejor a la complejidad de las amenazas. Es necesario realizar esfuerzos para dar a conocer estas capacidades adicionales y diversas, en parte para desafiar los prejuicios maternos que a menudo sitúan a las madres como un obstáculo para la productividad y la eficacia, y en parte para mejorar los resultados de las misiones. Otros insisten en que no todas las funciones en el mantenimiento de la paz requieren un despliegue a largo plazo o incluso un despliegue, y señalan las funciones remotas y de apoyo, como la planificación, el desarrollo estratégico y la supervisión, que pueden aprovechar el talento de las personas que no pueden desplegarse debido a sus responsabilidades de cuidado. Otros sugieren que el personal uniformado con responsabilidades de cuidado puede ser «reubicado» en funciones civiles, pero sin dejar de desempeñar un papel fundamental en las operaciones de paz, como la elaboración de políticas o la coordinación con el Gobierno (entrevista n.º 116).

Reconocer que las responsabilidades de cuidado no cesan durante el despliegue

A menudo prevalece la suposición de que quienes participan en operaciones de paz «no tienen cargas».²⁹³ Muchos destacan que la mayoría de los miembros de las fuerzas de paz tienen responsabilidades de cuidado, si no son las principales o únicas. Los participantes instan a que se reconozca más este hecho y se admita que, aunque los miembros de las fuerzas de paz suelen estar físicamente separados de sus familias mientras están desplegados en operaciones de paz, esto no significa que las responsabilidades de cuidado cesen o que la vida privada/familiar no afecte a los miembros de las fuerzas de paz mientras están desplegados, por lo que exigen atención, sobre todo por el impacto que tiene en su bienestar y rendimiento. Como afirma uno de los encuestados: «La vida privada tiene un gran impacto en el bienestar, incluso si estás en una misión, tu vida privada no se detiene. Por lo tanto, si tu vida privada funciona bien, tendrás mejores oportunidades de contribuir al trabajo que estás realizando en la misión» (encuestado).

Abordar las culturas laborales masculinas y cambiar las actitudes hacia las mujeres y los cuidadores

Para promover la participación significativa de las mujeres, los participantes aconsejan a las instituciones que aborden la cultura laboral masculinista predominante, que supone una barrera para muchas mujeres. Esto significa introducir esfuerzos para cambiar la «cultura» y la «mentalidad» del sector de la seguridad, a fin de garantizar que las mujeres «tengan las mismas oportunidades» que los hombres y se les asignen «responsabilidades y puestos de mando» (entrevista n.º 102).

También se recomienda que las organizaciones del sector de la seguridad adopten un lenguaje inclusivo, impartan formación continua y talleres de sensibilización, y «apliquen políticas y prácticas» destinadas a cambiar la percepción hacia el cuidado y promover una cultura laboral más inclusiva, receptiva y solidaria (encuestados).

Prestar apoyo a las familias del personal desplegado, incluyendo cuidado infantil, educación, atención sanitaria y apoyo psicosocial

Además de aumentar el apoyo al personal con responsabilidades de cuidado, los participantes también recomiendan aumentar el apoyo a las familias del personal, especialmente en los casos en que el miembro de la familia en servicio está desplegado. Esto incluye ofrecer «apoyo psicológico a los familiares que [se quedan] atrás», especialmente cuando el despliegue es de larga duración (entrevista n.º 45). También puede incluir la creación de un «fondo o [la constitución] de un equipo para apoyar a las familias de los empleados en su ausencia» (encuestado) y ofrecer oportunidades para «establecer contactos entre los cónyuges» con el fin de crear redes de apoyo informales (entrevista n.º 163).

Otros sugieren que, además de proporcionar apoyo financiero para cubrir los gastos de cuidado de los hijos, se proporcionen subsidios de educación para los niños (a menudo se proporcionan) para ayudar con los gastos de educación, como «la escolarización, el autobús, la recogida, la comida y todo eso, todo en uno», ya que esto aliviaría el estrés que sufren los padres o cuidadores que se quedan en casa (entrevista n.º 117; entrevista n.º 46).

Además, se debe proporcionar una atención sanitaria adecuada a los familiares (a menudo se hace) en caso de que se necesite asistencia médica mientras un miembro de la familia está desplegado, y «seguro médico o trabajadores sociales» para visitar a los familiares de edad avanzada que están bajo el cuidado del personal mientras están desplegados (entrevista n.º 117; entrevista n.º 46).

Para aquellos que se despliegan a destinos familiares con sus familiares, algunos hacen hincapié en establecer y mantener el contacto entre estas familias y las autoridades locales para garantizar un apoyo fiable a las familias en caso de emergencia.

Por último, los entrevistados recomiendan que los servicios de seguridad presten especial atención a las familias durante el proceso de reintegración posterior al despliegue, proporcionando apoyo adicional a las familias para ayudarles a adaptarse (entrevista n.º 109; entrevista n.º 83).

Integrar una ética del cuidado

Más allá de atender a los efectos que tienen las responsabilidades de cuidado en el compromiso, la formación, el avance y el despliegue del personal uniformado, varios participantes recomiendan que las fuerzas armadas y la policía adopten una perspectiva de cuidado en sus políticas y prácticas. Este enfoque se centra en el bienestar y la prosperidad del personal, y de aquellos a quienes sirven. Incluye prestar más atención al trastorno de estrés postraumático, por ejemplo, y hacer del lugar de trabajo un entorno de apoyo y empoderamiento (entrevista n.º 132; entrevista n.º 81).

Integrar el cuidado en las políticas, prácticas y procedimientos operativos también significa que las instituciones del sector de la seguridad son más sensibles y receptivas a las necesidades de aquellos a quienes sirven. Puede significar privilegiar la conexión, la relacionalidad y la empatía, capacidades que muchos destacan como fundamentales para el trabajo de cuidado y críticas para el trabajo de mantenimiento de la paz. Como explica uno de los encuestados, puede significar adoptar un enfoque que preste atención a las «necesidades de atención» de aquellos a quienes sirven para permitir que el personal «conecte y sienta verdaderamente con los demás» (encuestado).

Deber de cuidado

Ejercer el deber de cuidado organizativo para la seguridad y el bienestar del personal, lo que incluye apoyar al personal con responsabilidades de cuidado, reconociendo los vínculos entre el bienestar y la atención a las responsabilidades de cuidado.

12.7 Sociedad civil y otras partes interesadas

Más allá de las Naciones Unidas y los T/PCC y de quienes trabajan —o aspiran a trabajar— en ellos, el apoyo al personal con responsabilidades de cuidado y, en relación con ello, a la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz, requiere un enfoque que abarque a toda la sociedad.

Adoptar un enfoque sistémico

El fomento de la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz de las Naciones Unidas debe ser un enfoque sistémico que incluya a todas las organizaciones internacionales, gubernamentales y no gubernamentales para cambiar las normas culturales. Se deben realizar esfuerzos en todo el sistema humanitario, de desarrollo y de seguridad para aumentar la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz, y no se debe depender únicamente de los T/PCC y las Naciones Unidas. Más bien, los enfoques deben incluir «agencias, fondos y programas», promover la participación de las mujeres y las niñas en la educación y aumentar el acceso a las escuelas, así como abordar la violencia de género y otras barreras perjudiciales relacionadas con el género. Esto contribuirá a cambiar las normas, actitudes y prejuicios de género en estructuras sociales y culturales más amplias y mejorará la participación significativa de las mujeres en las instituciones del sector de la seguridad (Entrevista n.º 98).

Sensibilizar sobre las barreras al empleo de las mujeres

Las organizaciones de la sociedad civil y otras partes interesadas deben crear conciencia sobre las normas de género y de cuidado que restringen el empleo y la participación de las mujeres en el sector de la seguridad. Esta sensibilización debe incluir cómo y por qué abordar estas restricciones (entrevista n.º 107).

Reconocer el trabajo de cuidados como una responsabilidad compartida

Reconocer y comunicar que el trabajo de cuidados es una responsabilidad compartida. Esto ayudaría a reconocer las responsabilidades de cuidados de los hombres y las personas de diversas identidades de género, cuyo trabajo de cuidados a menudo se pasa por alto o se subestima, así como a reducir la expectativa de que el trabajo de cuidados es responsabilidad de las mujeres. Esto es responsabilidad de múltiples partes interesadas. Uno de los entrevistados recomienda que los padres se aseguren de enseñar a sus hijos pequeños la importancia de la igualdad de género y el respeto mutuo, independientemente de la identidad de género, incluyendo conversaciones que desmonten los estereotipos sobre quién desempeña qué roles (Entrevista n.º 111).



13 Buenas prácticas

Buena práctica: Canadá

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 de un año combinado de baja por maternidad o parental, que incluye 16 semanas de baja por maternidad y 37 semanas de baja parental. El personal también recibe asistencia médica durante este periodo.

En el caso del personal destinado a operaciones de paz de las Naciones Unidas, la ayuda para viajes de permiso para visitar el hogar (HTLA) reembolsa a los miembros de las fuerzas de paz los gastos de viaje incurridos al tomar un permiso para visitar a sus familiares. Las CAF también ofrecen un estatus compasivo, 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 cuidador principal o secundario, a falta de un término mejor, 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 n.º 150).

Buena práctica: Fuerzas Armadas Británicas

Las Fuerzas Armadas Británicas cuentan con una serie de buenas prácticas para apoyar al personal con responsabilidades familiares. 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, como el teletrabajo, los horarios variables de inicio y finalización, y las políticas de trabajo comprimido y permisos. 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 Royal Airforce 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 galardonado con el premio Working Families' Best for Fathers Award en 2022 en la categoría de iniciativas introducidas dentro de 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. La Guía del Ejército Británico para la Creación de Salas de Lactancia y Bienestar proporciona información sobre cómo habilitar salas de lactancia y qué instalaciones se necesitan, incluyendo una nevera, sillas cómodas y espacio de almacenamiento.

La prestación por continuidad de la educación cubre hasta el 90 % de las tasas de matrícula de los internados para los hijos del personal en servicio que se prevé que se trasladen a más de 50 millas en los próximos cuatro años. Está diseñada para 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 buenas 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. 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.

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.

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*1yr2xm*up*MQ..*ga*MTAwNDY4NTY0Mi4xNzI0MTEyMDcy*_ga_9684J19FT4*MTcyNDExNjk2MS4yLjAuMTcyNDExNjk2MS4wLjAuMA.

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/>.

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.

Buenas prácticas: 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. 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 destinados 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. 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 de trabajo 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.

Gender Equality in UK Policing reports available on the HeForShe website: <https://www.heforshe.org>.

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>.

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. 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.

Buenas prácticas: Fuerzas Armadas de la India

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

- **Generosas disposiciones en materia de permisos:** vacaciones anuales, permiso de maternidad y paternidad, permiso para el cuidado de hijos (CCL), permiso por interrupción médica del embarazo, permiso por adopción de hijos.
- **Destinos por motivos humanitarios:** para permitir al personal atender necesidades críticas de cuidado, y destinos temporales con fines de cuidado, como el traslado a zonas con redes de comunicación fiables para ayudar al personal a mantenerse en contacto con sus familias, lo que no siempre es posible debido a la gran demanda y puede ser cada vez menos factible a medida que se alistán más mujeres.
- **Ubicación conjunta de los cónyuges:** para apoyar a las parejas en las que ambos son militares a que se ubiquen en el mismo lugar, cuando sea posible.
- **Alojamiento para familias separadas (SFA):** se proporciona alojamiento a las familias cuando el personal es desplegado en zonas de campo o en misiones de la ONU, lo que garantiza que las familias dispongan de un alojamiento seguro en las zonas de acantonamiento o cerca de ellas.
- **Asistencia médica:** amplia red de hospitales militares que proporcionan atención médica gratuita a todo el personal y sus dependientes, con apoyo para los gastos de alojamiento de las familias si se trasladan para apoyar al personal en las instalaciones médicas.
- **Apoyo educativo:** disponibilidad de escuelas públicas del ejército en la mayoría de las estaciones, con admisión prioritaria para los hijos del personal y transporte de ida y vuelta a la escuela, además de la prestación de un subsidio para la educación infantil (CEA). La AWWA también presta apoyo a los niños con necesidades adicionales y está introduciendo gradualmente guarderías y centros de día, un ámbito en el que se necesita una mayor provisión para fomentar la contratación y la retención de mujeres.
- **Pensiones:** se proporciona una pensión a las hijas solteras o divorciadas del personal tras su fallecimiento.

Buenas prácticas: 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. Proporciona asesoramiento al Comisionado de Policía y al Ejecutivo de 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 el apoyo, el asesoramiento y el intercambio de 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.

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).

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.

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>.

ACWAP (2025) 2025 ACWAP Award Recipients. <https://acwap.com.au/news/2025-acwap-award-recipients/>

Buenas prácticas: Noruega

Para abordar la baja aceptación del permiso parental entre los hombres, Noruega introdujo una cuota para los padres que, desde 2018, ofrece 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 muy natural que el padre se quede en casa con los niños, al igual que [lo es] para la madre» (entrevista n.º 79).

Ellingsæter, A.L. (2021) 'Conflicting Policy Feedback: Enduring Tensions over Father Quotas in Norway,' *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 28(4): 999-1024. doi: 10.1093/sp/jxaa027; DCAF (2022) *Norwegian Armed Forces MOWIP Report*. Geneva: DCAF, 19 December 2022. <https://www.dcaf.ch/norwegian-armed-forces-mowip-report>.

Buenas prácticas: Uruguay

En un proyecto respaldado 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 (Entrevista n.º 86). Las rotaciones más cortas tienen por objeto animar a «más mujeres con responsabilidades familiares a desplegarse, ya que estarían fuera de casa durante períodos más cortos» (entrevista n.º 87).

Paralelamente a este proyecto piloto, las UAF, con el apoyo del Fondo de la Iniciativa Elsie, también prestan apoyo al personal con responsabilidades familiares mientras están desplegados, 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.

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 familiares. Se están realizando esfuerzos para crear un entorno de trabajo propicio en el que el personal con responsabilidades familiares se sienta capaz de hablar con la dirección sobre cualquier cuestión relacionada con sus responsabilidades familiares y tenga acceso a las licencias a las que tiene derecho sin que ello afecte a su progresión profesional.

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>; 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: 45.

Buenas prácticas: 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 las cuidadoras en las fuerzas armadas. Por ejemplo, además de los tres meses de baja por maternidad, las madres pueden negociar condiciones de trabajo flexibles que les permiten trabajar medio día al reincorporarse al trabajo (entrevista n.º 63).

Ghana también está aplicando un programa de Unidades con Fortaleza de Género (GSU), respaldado por 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 %). Como parte del programa, Ghana ha desplegado una GSU en la FPNUL, donde los esfuerzos por 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 (entrevista n.º 86).

Buenas prácticas: Indonesia

Indonesia es uno de los países que más contribuye al mantenimiento de la paz a nivel mundial con personal femenino. Muchas de las mujeres uniformadas 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 se ha puesto de manifiesto en varias iniciativas. En particular, 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 ofrecen ejemplos 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.

Cabinet Secretariat of the Republic of Indonesia (August 2020) *UN Security Council Passes Indonesia's Resolution on Female Peacekeepers*. Jakarta: Cabinet Secretariat of the Republic of Indonesia, 29 August 2020. https://setkab.go.id/en/un-security-council-passes-indonesias-resolution-on-female-peacekeepers/?TSPD_101_R0=086c094b6eab200014a21239db6ae25f1b553316bd124b075bee7699a0ea4feddf0b277edcb4b7f208931fbb001430006ecae19bded89c080404c3ef034fd5a33961b1f5eb14bba20b241c2bc1facef994b0ead9408bd44a0603ec28da787688; UN Women Indonesia (2024) *Women, Peace and Security in Indonesia*. Country Brief, Jakarta: UN Women Indonesia. https://asiapacific.unwomen.org/sites/default/files/2024-04/wps_country_brief_indonesia_20240403.pdf.

Buenas prácticas: Pakistán

Los oficiales militares y policiales de Pakistán destacan el apoyo que les brinda un «batman» para ayudarles con sus responsabilidades de cuidado. Una mujer miembro de las fuerzas de paz de la MONUSCO cuenta que ha contratado a un batman para que le ayude a cuidar de sus padres ancianos (entrevista n.º 62), mientras que una oficial de policía de alto rango explica que introdujo el concepto y la función de batman en su servicio con el fin de aumentar la contratación de mujeres:



Y como jefa, he introducido la cultura de tener mujeres, ya sabes, el concepto de una persona que forma parte de la estructura tanto del ejército como de la policía, donde tienes un asistente personal, ya sabes, una especie de batman, o un asistente personal que te viste, cuida tu uniforme y todo lo demás. Así que lo he introducido en todos los lugares, teníamos cocineros, teníamos jardineros, lo hicimos, así que los estructuramos para poder contratar mujeres (Entrevista n.º 90).

Buenas prácticas: asociaciones y redes de personal

Muchas participantes se refieren a redes formales, como la Red de Mujeres Uniformadas en Misión de Paz de las Naciones Unidas; redes informales y grupos de Facebook, como la Red de Mujeres Militares del Ejército del Reino Unido; asociaciones internacionales, como la Asociación Internacional de Mujeres Policías (IAWP); y asociaciones afiliadas a su servicio, como la Asociación para el Bienestar de las Mujeres del Ejército (AWWA) en la India. Estas redes y asociaciones les proporcionan valiosas redes profesionales, apoyo moral, información y orientación como madres y mujeres en las fuerzas armadas o la policía.

Buenas prácticas: 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, se presten apoyo mutuo y dispongan de una plataforma para dar a conocer los retos y contribuciones específicos de las mujeres en misiones de paz, mejorando así la eficacia de las misiones y fomentando un entorno más inclusivo y solidario para las mujeres que participan en ellas. La Red está coordinada por la Oficina de Coordinación y Servicios Compartidos (OCSS) del Departamento de Operaciones de Paz (DPO) del Departamento de Asuntos Políticos (DPPA), 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.

La **Red** constituye un importante ejemplo de cómo las redes a nivel de misión, dirigidas por las Naciones Unidas y basadas en el apoyo entre pares, pueden favorecer el cuidado, el bienestar y la inclusión en las operaciones de paz.

Una de las funciones principales de la Red es crear **espacios seguros y de confianza** en los que las mujeres encargadas del mantenimiento de la paz puedan debatir los retos relacionados con el despliegue, las responsabilidades de cuidado, el bienestar, la violencia de género () y la cultura del lugar de trabajo. Estos foros contribuyen a reducir el aislamiento, especialmente de las mujeres desplegadas en unidades dominadas por hombres o en lugares remotos, y permiten resolver colectivamente problemas relacionados con el cuidado que a menudo se tratan como privados o invisibles.

La Red también desempeña un papel fundamental en **el intercambio de información y el apoyo entre pares**, ayudando a sus miembros a navegar por los sistemas organizativos, comprender las políticas disponibles en materia de bienestar y familia, y acceder a los servicios de apoyo. Al conectar a las mujeres de todos los contingentes, rangos y componentes, la Red facilita el intercambio de estrategias prácticas para gestionar el cuidado, el estrés y las exigencias profesionales durante el despliegue.

Es importante destacar que la Red de Mujeres en Misiones de Paz de las Naciones Unidas contribuye al **aprendizaje institucional y la promoción** dentro de las misiones. A través de la colaboración con los líderes de las misiones y las estructuras de las Naciones Unidas, los miembros de la Red crean conciencia sobre las barreras de género y relacionadas con el cuidado que impiden la participación, la retención y el desempeño. Esto incluye abogar por una mejor obligación de cuidado, apoyo psicosocial, acuerdos flexibles y entornos de trabajo más seguros e inclusivos.

En contextos de mantenimiento de la paz en los que las presiones operativas son elevadas y los sistemas de apoyo son desiguales, la Red demuestra el valor de **los enfoques relacionales y centrados en el cuidado**. Al reforzar la conexión, la visibilidad y la voz, la Red apoya el bienestar individual al tiempo que contribuye a operaciones de paz más inclusivas, resilientes y eficaces.

Se puede contactar con la Red a través de dedpo-womenpknetwork@un.org .

Buenas prácticas: Asociación Internacional de Mujeres Policías (IAWP)

La **Asociación Internacional de Mujeres Policías (IAWP)** es una organización mundial para mujeres policías. Ofrece un ejemplo global de cómo las redes profesionales pueden apoyar el cuidado, el bienestar, la retención y el avance profesional dentro de la policía y las operaciones de paz. Fundada en 1915, la IAWP es una organización sin ánimo de lucro 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.

La IAWP crea espacios seguros e inclusivos en los que las mujeres policías, muchas de las cuales compaginan exigentes funciones operativas con responsabilidades de cuidado, pueden compartir experiencias, acceder a tutorías, buscar apoyo, ayudar a otras personas y avanzar en sus carreras. A través de sus conferencias internacionales, secciones regionales y plataformas en línea, la IAWP conecta a mujeres de todos los rangos y etapas profesionales, lo que contribuye a reducir el aislamiento, desarrollar capacidades y abordar retos, entre ellos la normalización de los debates sobre el cuidado, el bienestar y la conciliación de la vida laboral y familiar en la policía.

Una de las principales fortalezas de la IAWP radica en su énfasis en **las redes de pares y la orientación**. Estas redes permiten a las mujeres policías intercambiar estrategias prácticas para abordar los desafíos, 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.

En los contextos de mantenimiento de la paz y policía internacional, el alcance global de la IAWP permite el aprendizaje intercultural. Al fomentar la conexión, compartir buenas prácticas y amplificar las voces de las mujeres, la IAWP contribuye a crear culturas policiales más inclusivas que reconocen y valoran el cuidado y ayudan a promover la participación significativa y el avance de las mujeres.

En general, la IAWP demuestra cómo **los enfoques relacionales basados en redes** pueden complementar las políticas institucionales formales, apoyando a las mujeres policías, incluido el personal con responsabilidades de cuidado, al tiempo que se refuerza el liderazgo, la retención y la capacidad organizativa.

Para más información sobre la IAWP, visite su sitio web: <https://www.iawp.org>

Buena práctica: India - Asociación para el Bienestar de las Mujeres del Ejército (AWWA)

La Asociación para el Bienestar de las Mujeres del Ejército (AWWA) es considerada por los participantes como «un pilar fundamental del sistema del Ejército» (Entrevista n.º 22). La AWWA es una ONG registrada que funciona como una organización de bienestar dedicada a apoyar al personal del ejército y a sus familias, especialmente cuando están en servicio activo. Fue fundada en 1966 por las esposas de altos mandos militares para apoyar a las esposas del personal subalterno, tras la guerra entre la India y Pakistán, cuando muchas de las esposas del personal quedaron viudas. Este apoyo también ayuda al personal desplegado, como reconoce un representante de la Asociación:



... si saben que alguien está apoyando a la familia o que mi familia está siendo cuidada, creo que podrán rendir mucho más, ya sabes, con la tranquilidad de saber que hay alguien ahí para cuidar de mi familia, para velar por ellos. Así que entonces sentimos la necesidad de contar con algún sistema de apoyo dentro de nosotros, dentro de la organización, que se ocupara de las familias, ya que estarían lejos y la comunicación en aquellos días no era tan fácil (Entrevista n.º 23).

La AWWA funciona a través de una jerarquía estructurada que es paralela a la estructura de mando del ejército. Las esposas de los oficiales superiores del ejército ocupan cargos oficiales y supervisan el bienestar de las familias de los militares, y se mantienen al tanto de las necesidades locales a través de su red de secciones regionales y locales. La AWWA representa un modelo de bienestar integral que ha evolucionado desde la prestación de apoyo educativo básico hasta una sofisticada red que aborda las diversas necesidades familiares de toda la comunidad militar. El compromiso de la organización con la atención permanente a las familias de los militares refleja su espíritu fundamental. Entre los diversos aspectos del bienestar y la atención que aborda la AWWA, algunos de los más importantes son:

Beneficios educativos

- La AWWA ofrece cursos certificados en colaboración con el Pradhan Mantri Kaushal Vikas Yojana (Plan de Desarrollo de Competencias del Primer Ministro) a las esposas y dependientes de los miembros del ejército para promover el empoderamiento económico y la independencia financiera.
- Escuelas de educación preescolar bajo la égida inicial de la AWWA.
- 32 escuelas Asha en toda la India para niños con capacidades diferentes.
- Albergues de la AWWA para niñas y niños en las principales ciudades (Mumbai, Pune, Calcuta, Delhi).
- Beca educativa concedida por la AWWA a los hijos de los militares fallecidos en acto de servicio.

Asistencia sanitaria

- Centros de intervención temprana en siete hospitales para detectar discapacidades al nacer, establecidos por recomendación de AWWA.
- Comité de Bienestar del Paciente Prerna: proporciona apoyo social y emocional a los pacientes que padecen cáncer y a sus cuidadores, a través de sesiones de asesoramiento impartidas por voluntarios cualificados.
- Programa de asistencia sanitaria contributiva para exmilitares (ECHS) o Sparsh (que significa «toque cariñoso») para ayudar a las personas mayores a navegar por los sistemas sanitarios digitales.
- Aunque inicialmente se centró en el apoyo emocional a través de voluntarios, AWWA ha reconocido la necesidad de servicios de asesoramiento profesional, como lo demuestra la creación de células de asesoramiento específicas en los hospitales del ejército.
- Empoderamiento financiero y jurídico
- Orientación sobre derechos y prestaciones y apoyo para la tramitación de documentos y asuntos legales a través de una línea de ayuda disponible las 24 horas.
- Colaboración con micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) para la formación en independencia financiera y el desarrollo de pequeñas empresas.
- Subvención ex gratia: ayuda económica inmediata de la AWWA a los familiares más cercanos de los militares de todos los rangos fallecidos en acto de servicio.

Servicios de guardería

- En 2024 se introdujeron guarderías subvencionadas en los acuartelamientos de algunas bases, reconociendo los cambios demográficos de las familias del ejército, con más mujeres incorporándose a las fuerzas armadas (normalmente esposas de personal en servicio). La AWWA está en proceso de establecer guarderías subvencionadas dirigidas específicamente a las bases en las que más del 50 % de las familias del ejército son hogares con dos carreras profesionales. Estos servicios de cuidado infantil también funcionan durante muchas horas para adaptarse a las largas jornadas laborales del personal militar.

Apoyo social y emocional

- Líneas de ayuda las 24 horas para diversos problemas, incluidas las discusiones matrimoniales.
- Virangana Seva Kendra: Ventanilla única para trámites, pensiones y resolución de reclamaciones de cualquier otro asunto relacionado con el ejército para las viudas de los militares fallecidos en acto de servicio.

También se presta apoyo asistencial en los despliegues en el extranjero, cuando los miembros superiores de la AWWA acompañan a sus cónyuges, oficiales al mando (CO), en el servicio y se relacionan con las familias del personal destinado allí para abordar sus problemas y ayudar a encontrar soluciones a las preocupaciones domésticas, lo que permite a los CO centrarse en los asuntos de seguridad.

Además de proporcionar apoyo físico, emocional y financiero a los cónyuges de los militares, algunos miembros de la AWWA también actúan como enlace entre los CO, sus soldados y los cónyuges de estos. La comunicación entre los cónyuges y los miembros de la AWWA se transmite a los cónyuges de los oficiales de alto rango de estos últimos para su resolución, y al abordar estos retos domésticos de forma eficaz se mejora la moral y la eficiencia operativa del personal. Así, la AWWA proporciona apoyo para los retos domésticos, incluso en un entorno profesional, al personal en servicio y a sus familiares dependientes en casa.

14 Anexo 1: Lista de entrevistas

Entrevista	Fecha	Género	Sector	País Lugar
Entrevista n.º 1	19/3/2025	Hombre	Fuerzas Armadas (retirado)	India
Entrevista n.º 2	19/3/2025	Hombre	Fuerzas Armadas (retirado)	India
Entrevista n.º 3	19/3/2025	Hombre	Fuerzas Armadas (retirado)	India
Entrevista n.º 4	19/3/2025	Hombre	Fuerzas Armadas (retirado)	India
Entrevista n.º 5	19/3/2025	Mujer	Fuerzas Armadas (retirada)	India
Entrevista n.º 6	19/3/2025	Hombre	Fuerzas Armadas (retirado)	India
Entrevista n.º 7	19/3/2025	Hombre	Fuerzas Armadas (retirado)	India
Entrevista n.º 8	19/3/2025	Hombre	Fuerzas Armadas (retirado)	India
Entrevista n.º 9	19/3/2025	Mujer	Fuerzas Armadas (retirada)	India
Entrevista n.º 10	19/3/2025	Hombre	Fuerzas Armadas (retirado)	India
Entrevista n.º 11	19/3/2025	Hombre	Fuerzas Armadas (retirado)	India
Entrevista n.º 12	19/3/2025	Hombre	Fuerzas Armadas (retirado)	India
Entrevista n.º 13	19/3/2025	Hombre	Fuerzas Armadas (retirado)	India
Entrevista n.º 14	19/3/2025	Hombre	Fuerzas Armadas (retirado)	India
Entrevista n.º 15	19/3/2025	Hombre	Fuerzas Armadas (retirado)	India
Entrevista n.º 16	19/3/2025	Hombre	Fuerzas Armadas (retirado)	India
Entrevista n.º 17	19/3/2025	Hombre	Fuerzas Armadas (retirado)	India
Entrevista n.º 18	19/3/2025	Mujer	Fuerzas Armadas (retirada)	India
Entrevista n.º 19	19/3/2025	Hombre	Fuerzas Armadas (retirado)	India
Entrevista n.º 20	19/3/2025	Hombre	Fuerzas Armadas (retirado)	India
Entrevista n.º 21	19/3/2025	Hombre	Fuerzas Armadas (retirado)	India
Entrevista n.º 22	19/3/2025	Hombre	Fuerzas Armadas (retirado)	India
Entrevista n.º 23	19/3/2025	Mujer	Sociedad civil	India
Entrevista n.º 24	19/3/2025	Mujer	Fuerzas Armadas (retirada)	India
Entrevista n.º 25	4/3/2024	Mujer	Sociedad civil	Indonesia
Entrevista n.º 26	3/5/2024	Mujer (2) Hombre (1)	Fuerzas Armadas	Indonesia

Entrevista n.º 27	3/6/2024	Mujer	Fuerzas Armadas	Indonesia
Entrevista n.º 28	3/6/2024	Hombre (1) Mujer (6)	Policía (1 hombre, 2 mujeres) Sociedad civil (4 mujeres)	Indonesia
Entrevista n.º 29	3/7/2024	Hombre	Sociedad civil	Indonesia
Entrevista n.º 30	3/7/2024	Hombre	Fuerzas Armadas	Indonesia
Entrevista n.º 31	10/7/2024	Mujer (12)	Policía	Indonesia
Entrevista n.º 32	3/8/2024	Mujer	Fuerzas Armadas	Indonesia
Entrevista n.º 33	3/8/2024	Mujer	Policía	Indonesia
Entrevista n.º 34	16/8/2024	Mujer	Policía	Indonesia
Entrevista n.º 35	16/8/2024	Mujer	Policía	Indonesia
Entrevista n.º 36	16/8/2024	Mujer	Policía	Indonesia
Entrevista n.º 37	16/8/2024	Mujer	Policía	Indonesia
Entrevista n.º 38	16/8/2024	Mujer (18)	Fuerzas Armadas	Indonesia
Entrevista n.º 39	18/2/2024	Hombre	Civil	MINUSCA
Entrevista n.º 40	22/10/2024	Mujer	Fuerzas Armadas	MINUSCA
Entrevista n.º 41	22/10/2024	Mujer	Fuerzas Armadas	MINUSCA
Entrevista n.º 42	22/10/2024	Mujer	Fuerzas Armadas	MINUSCA
Entrevista n.º 43	22/10/2024	Mujer	Fuerzas Armadas	MINUSCA
Entrevista n.º 44	22/10/2024	Mujer	Fuerzas Armadas	MINUSCA
Entrevista n.º 45	22/10/2024	Mujer (4) Hombre (3)	Fuerzas Armadas	MINUSCA
Entrevista n.º 46	22/10/2024	Hombre (2)	Fuerzas Armadas	MINUSCA
Entrevista n.º 47	22/10/2024	Hombre	Fuerzas Armadas	MINUSCA
Entrevista n.º 48	22/10/2024	Hombre	Fuerzas Armadas	MINUSCA
Entrevista n.º 49	22/10/2024	Hombre (2)	Fuerzas Armadas	MINUSCA
Entrevista n.º 50	23/10/2024	Mujer	Policía	MINUSCA
Entrevista n.º 51	23/10/2024	Mujer	Policía	MINUSCA
Entrevista n.º 52	23/10/2024	Mujer	Policía	MINUSCA
Entrevista n.º 53	23/10/2024	Mujer	Policía	MINUSCA
Entrevista n.º 54	23/10/2024	Mujer (1) Hombre (1)	Policía	MINUSCA
Entrevista n.º 55	23/10/2024	Hombre	Policía	MINUSCA
Entrevista n.º 56	23/10/2024	Hombre	Policía	MINUSCA

Entrevista n.º 57	24/10/2024	Hombre (3)	Civil (2) Fuerzas Armadas (1)	MINUSCA
Entrevista n.º 58	24/10/2024	Hombre (2)	Fuerzas Armadas	MINUSCA
Entrevista n.º 59	24/10/2024	Hombre (3)	Civil	MINUSCA
Entrevista n.º 60	24/10/2024	Hombre	Civil	MINUSCA
Entrevista n.º 61	31/7/2024	Hombre	Civil	MINUSCA
Entrevista n.º 62	28/10/2024	Mujer (2)	Fuerzas Armadas	MONUSCO
Entrevista n.º 63	28/10/2024	Mujer (3)	Fuerzas Armadas	MONUSCO
Entrevista n.º 64	28/10/2024	Hombre	Fuerzas Armadas	MONUSCO
Entrevista n.º 65	28/10/2024	Hombre	Fuerzas Armadas	MONUSCO
Entrevista n.º 66	29/10/2024	Mujer (2) Hombre (2)	Fuerzas Armadas	MONUSCO
Entrevista n.º 67	30/10/2024	Mujer	Policía	MONUSCO
Entrevista n.º 68	30/10/2024	Mujer	Fuerzas Armadas	MONUSCO
Entrevista n.º 69	30/10/2024	Mujer (1) Hombre (1)	Fuerzas Armadas	MONUSCO
Entrevista n.º 70	30/10/2024	Hombre	Fuerzas Armadas	MONUSCO
Entrevista n.º 71	30/10/2024	Hombre	Policía	MONUSCO
Entrevista n.º 72	30/10/2024	Hombre	Policía	MONUSCO
Entrevista n.º 73	30/10/2024	Mujer (5) Hombre (4)	Fuerzas Armadas	MONUSCO
Entrevista n.º 74	31/10/2024	Mujer (1) Hombre (1)	Fuerzas Armadas	MONUSCO
Entrevista n.º 75	31/10/2024	Mujer (1) Hombre (1)	Policía	MONUSCO
Entrevista n.º 76	31/10/2024	Hombre	Fuerzas Armadas	MONUSCO
Entrevista n.º 77	31/10/2024	Hombre	Fuerzas Armadas	MONUSCO
Entrevista n.º 78	31/10/2024	Hombre	Policía	MONUSCO
Entrevista n.º 79	5/11/2024	Hombre	Fuerzas Armadas	Nueva York
Entrevista n.º 80	21/10/2024	Mujer	Fuerzas Armadas	Nueva York
Entrevista n.º 81	21/10/2024	Hombre (2)	Fuerzas Armadas	Nueva York
Entrevista n.º 82	23/10/2024	Mujer	Civil	Nueva York
Entrevista n.º 83	23/10/2024	Mujer	Fuerzas Armadas	Nueva York
Entrevista n.º 84	24/10/2024	Mujer	Civil	Nueva York
Entrevista n.º 85	25/10/2024	Hombre	Policía	Nueva York

Entrevista n.º 86	25/10/2024	Mujer	Civil	Nueva York
Entrevista n.º 87	28/10/2024	Mujer (1) Hombre (1)	Civil	Nueva York
Entrevista n.º 88	28/10/2024	Mujer	Fuerzas Armadas	Nueva York
Entrevista n.º 89	28/10/2024	Mujer	Civil (antes miembro de las fuerzas armadas)	Nueva York
Entrevista n.º 90	28/10/2024	Mujer (5)	Civil (3) Policía (2)	Nueva York
Entrevista n.º 91	29/10/2024	Mujer	Civil	Nueva York
Entrevista n.º 92	29/10/2024	Mujer	Civil	Nueva York
Entrevista n.º 93	29/10/2024	Mujer	Fuerzas Armadas	Nueva York
Entrevista n.º 94	29/10/2024	Mujer	Fuerzas Armadas	Nueva York
Entrevista n.º 95	30/10/2024	Mujer	Fuerzas Armadas	Nueva York
Entrevista n.º 96	30/10/2024	Mujer (3)	Civil	Nueva York
Entrevista n.º 97	30/10/2024	Hombre	Fuerzas Armadas	Nueva York
Entrevista n.º 98	30/10/2024	Hombre	Policía	Nueva York
Entrevista n.º 99	30/10/2024	Mujer	Civil	Nueva York
Entrevista n.º 100	31/10/2024	Hombre	Civil	Nueva York
Entrevista n.º 101	31/10/2024	Hombre	Fuerzas Armadas	Nueva York
Entrevista n.º 102	31/10/2024	Mujer	Fuerzas Armadas	Nueva York
Entrevista n.º 103	25/10/2024	Mujer	Fuerzas Armadas	Nueva York
Entrevista n.º 104	25/10/2024	Hombre	Fuerzas Armadas	Nueva York
Entrevista n.º 105	25/10/2024	Mujer	Fuerzas Armadas	Nueva York
Entrevista n.º 106	1/5/2024	Mujer	Fuerzas Armadas (retirada)	En línea
Entrevista n.º 107	7/3/2024	Hombre	Sociedad civil	En línea
Entrevista n.º 108	10/3/2024	Hombre	Fuerzas Armadas	En línea
Entrevista n.º 109	10/4/2024	Mujer	Fuerzas Armadas	En línea
Entrevista n.º 110	12/6/2024	Mujer	Sociedad civil	En línea
Entrevista n.º 111	5/10/2024	Mujer	Fuerzas Armadas	En línea
Entrevista n.º 112	4/11/2024	Mujer	Sociedad civil	En línea
Entrevista n.º 113	4/12/2024	Mujer	Fuerzas Armadas	En línea
Entrevista n.º 114	13/3/2024	Mujer	Fuerzas Armadas	En línea
Entrevista n.º 115	14/3/2024	Mujer	Civil	En línea
Entrevista n.º 116	16/4/2024	Hombre	Civil	En línea

Entrevista n.º 117	16/12/2024	Mujer (3)	Fuerzas Armadas	En línea
Entrevista n.º 118	17/4/2024	Mujer	Policía	En línea
Entrevista n.º 119	17/4/2024	Mujer	Sociedad civil	En línea
Entrevista n.º 120	21/10/2024	Hombre	Sociedad civil	En línea
Entrevista n.º 121	25/3/2024	Mujer	Sociedad civil	En línea
Entrevista n.º 122	26/3/2024	Mujer	Sociedad civil	En línea
Entrevista n.º 123	26/3/2024	Mujer	Sociedad civil	En línea
Entrevista n.º 124	26/12/2024	Hombre	Sociedad civil	En línea
Entrevista n.º 125	29/4/2024	Mujer	Fuerzas Armadas	En línea
Entrevista n.º 126	29/10/2024	Mujer	Policía	En línea
Entrevista n.º 127	30/4/2024	Mujer	Fuerzas Armadas	En línea
Entrevista n.º 128	21/3/2025	Mujer	Sociedad civil	En línea
Entrevista n.º 129	9/4/2024	Hombre	Fuerzas Armadas	Reino Unido
Entrevista n.º 130	6/12/2024	Mujer	Civil	Reino Unido
Entrevista n.º 131	8/8/2024	Hombre	Fuerzas Armadas	Reino Unido
Entrevista n.º 132	8/8/2024	Hombre	Fuerzas Armadas	Reino Unido
Entrevista n.º 133	8/8/2024	Hombre	Fuerzas Armadas	Reino Unido
Entrevista n.º 134	11/12/2024	Hombre	Fuerzas Armadas	Reino Unido
Entrevista n.º 135	7/12/2024	Hombre	Fuerzas Armadas	Reino Unido
Entrevista n.º 136	15/10/2024	Hombre	Fuerzas Armadas	Reino Unido
Entrevista n.º 137	20/8/2024	Hombre	Fuerzas Armadas	Reino Unido
Entrevista n.º 138	22/8/2024	Mujer	Fuerzas Armadas	Reino Unido
Entrevista n.º 139	22/10/2024	Hombre	Fuerzas Armadas	Reino Unido
Entrevista n.º 140	23/10/2024	Mujer	Fuerzas Armadas	Reino Unido
Entrevista n.º 141	25/10/2024	Hombre	Fuerzas Armadas	Reino Unido
Entrevista n.º 142	26/11/2024	Hombre	Fuerzas Armadas	Reino Unido
Entrevista n.º 143	27/5/2024	Mujer	Fuerzas Armadas	Reino Unido
Entrevista n.º 144	27/5/2024	Mujer	Fuerzas Armadas	Reino Unido
Entrevista n.º 145	27/5/2024	Hombre	Fuerzas Armadas	Reino Unido
Entrevista n.º 146	1/7/2024	Mujer	Fuerzas Armadas	UNMISS
Entrevista n.º 147	2/7/2024	Hombre	Fuerzas Armadas	UNMISS
Entrevista n.º 148	7/2/2024	Hombre	Policía	UNMISS
Entrevista n.º 149	4/7/2024	Mujer	Fuerzas Armadas	UNMISS

Entrevista n.º 150	9/4/2024	Hombre	Fuerzas Armadas	UNMISS
Entrevista n.º 151	7/5/2024	Hombre	Fuerzas Armadas	UNMISS
Entrevista n.º 152	6/5/2024	Hombre	Fuerzas Armadas	UNMISS
Entrevista n.º 153	7/6/2024	Mujer	Fuerzas Armadas	UNMISS
Entrevista n.º 154	12/3/2024	Hombre	Civil	UNMISS
Entrevista n.º 155	15/7/2024	Mujer	Fuerzas Armadas	UNMISS
Entrevista n.º 156	17/4/2024	Mujer	Civil	UNMISS
Entrevista n.º 157	18/8/2024	Hombre	Fuerzas Armadas (retirado)	UNMISS
Entrevista n.º 158	21/3/2024	Mujer	Civil	UNMISS
Entrevista n.º 159	21/6/2024	Mujer	Civil	UNMISS
Entrevista n.º 160	22/8/2024	Hombre	Policía (jubilado)	UNMISS
Entrevista n.º 161	22/11/2024	Mujer	Civil	UNMISS
Entrevista n.º 162	23/7/2024	Hombre	Civil	UNMISS
Entrevista n.º 163	23/8/2024	Hombre	Fuerzas Armadas	UNMISS
Entrevista n.º 164	23/8/2024	Hombre	Fuerzas Armadas	UNMISS
Entrevista n.º 165	24/6/2024	Mujer	Fuerzas Armadas	UNMISS
Entrevista n.º 166	24/6/2024	Mujer	Fuerzas Armadas	UNMISS
Entrevista n.º 167	24/7/2024	Mujer	Civil	UNMISS
Entrevista n.º 168	25/6/2024	Hombre	Fuerzas Armadas	UNMISS
Entrevista n.º 169	25/9/2024	Hombre	Fuerzas Armadas	UNMISS
Entrevista n.º 170	26/3/2024	Hombre	Sociedad civil	UNMISS
Entrevista n.º 171	26/6/2024	Mujer	Civil	UNMISS
Entrevista n.º 172	26/6/2024	Mujer	Fuerzas Armadas	UNMISS
Entrevista n.º 173	26/6/2024	Mujer	Fuerzas Armadas	UNMISS
Entrevista n.º 174	26/6/2024	Hombre	Fuerzas Armadas	UNMISS
Entrevista n.º 175	26/8/2024	Hombre	Civil	UNMISS
Entrevista n.º 176	28/6/2024	Mujer	Fuerzas Armadas	UNMISS
Entrevista n.º 177	28/6/2024	Hombre	Fuerzas Armadas	UNMISS
Entrevista n.º 178	29/4/2024	Hombre	Sociedad civil	UNMISS
Entrevista n.º 179	29/7/2024	Mujer	Civil	UNMISS
Entrevista n.º 180	30/8/2024	Hombre	Fuerzas Armadas (retirado)	UNMISS

Endnotes

* Este informe se redactó originalmente en inglés. Se ha traducido con DeepL y se le han realizado ligeros ajustes editoriales. En caso de discrepancia o ambigüedad, consulte la versión en inglés, que es la que prevalece.

- 1 Global Affairs Canada (2026) *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.
- 2 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>.
- 3 Davies, S. and True, T. (2018) *The Oxford Handbook of Women, Peace, and Security*. Oxford: Oxford University Press; Duncanson, C. (2016) *Gender and Peacebuilding*. Cambridge: Polity Press; Shepherd, L. (2017) *Building Peace: Feminist Perspectives*. London: Routledge.
- 4 Caprioli, M. (2005) 'Primed for Violence: The Role of Gender Inequality in Predicting Internal Conflict,' *International Studies Quarterly* 49 (2): 161-178. doi:10.1111/j.0020-8833.2005.00340.x; Cockburn, C. (2010) 'Gender Relations as Causal in Militarization and War,' *International Feminist Journal of Politics* 12 (2): 139-157. doi:10.1080/14616741003665169; Enloe, C. (2000) *Bananas, Beaches and Bases: Making Feminist Sense of International Politics*. Berkeley: University of California Press; Tickner, A.J. (1995) 'Introducing Feminist Perspectives into Peace and World Security Discourses,' *Women's Studies Quarterly* 23 (3/4): 48-57. <https://www.jstor.org/stable/40003499>.
- 5 Gordon, E. and Lee-Koo, K. (2021) 'Addressing the Security Needs of Adolescent Girls in Protracted Crises: Inclusive, Responsive and Effective?' *Contemporary Security Policy* 42(1): 53-82. doi: 10.1080/13523260.2020.1826149; Shepherd (2017) *Building Peace*.
- 6 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.
- 7 Heathershaw, J. (2016) Who Are the 'International Community'? Development Professionals and Liminal Subjectivity, *Journal of Intervention and Statebuilding*, 10(1): 77-96. doi: 10.1080/17502977.2015.1137395.
- 8 Albiston, C. and Correll, S. (2023) 'Law's Normative Influence on Gender Schemas: An Experimental Study on Counteracting Workplace Bias Against Mothers and Caregivers,' *Law & Social Inquiry*, 49(2): 1-916-954. doi:10.1017/lsi.2022.102; O'Conner, L.T. and Cech, E.A. (2018) 'Not Just a Mothers' Problem: The Consequences of Perceived Workplace Flexibility Bias for All Workers,' *Sociological Perspectives*, 61(5): 808-829. doi:10.1177/0731121418768235; Fuegen, K., Biernat, M., Haines, E. and Deaux, K. (2004) 'Mothers and Fathers in the Workplace: How Gender and Parental Status Influence Judgments of Job-Related Competence,' *Journal of Social Issues*, 60(4): 737-754. doi:10.1111/j.0022-4537.2004.00383.x.
- 9 The Peace Operations Training Institute (POTI) will launch a training course on Family Responsibilities and Care for peacekeepers by mid-2026. It will be freely available globally in multiple languages from their website: <https://www.peaceopstraining.org/courses/>. It was developed by Monash GPS, drawing from analysis for this project (*Advancing the Meaningful Participation of Women in UN Peace Operations by Supporting Personnel with Caring Responsibilities*), and funded by Global Affairs Canada.
- 10 UN Women and Department of Economic and Social Affairs (2025) *Progress on the Sustainable Development Goals*.

- 11 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; ILO (October 2024) *The Impact of Care Responsibilities on Women's Labour Force Participation*. Statistical Brief, Geneva: International Labour Organization. https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-10/GEDI-STAT%20brief_formatted_28.10.24_final.pdf; UN Women and ILO (2020) *The Impact of Marriage and Children on Labour Market Participation*. New York: UN.
- 12 Gordon and Jones (2022) *Caring for Carers in International Organisations*.
- 13 UNDP (2026) *Troop-Contributing Countries Achieving Gender Parity Targets*. New York: UNDP. <https://peacekeeping.un.org/en/gender>.
- 14 UN Peacekeeping (2024) *Women in peacekeeping*. <https://peacekeeping.un.org/en/women-peacekeeping>.
- 15 Monash University (2023) *Monash Awarded Grant to Increase Participation of Women in UN Peace Operations by Supporting Personnel With Caring Responsibilities*. 12 December 2023. <https://www.monash.edu/news/articles/monash-awarded-grant-to-increase-participation-of-women-in-un-peace-operations-by-supporting-personnel-with-caring-responsibilities>; Gordon, E. (2024) 'Barriers to the Engagement of Women in Peace Operations', *Australian Outlook*, 24 June 2024. <https://www.internationalaffairs.org.au/australianoutlook/barriers-to-the-engagement-of-women-in-un-peace-operations/>; Lee-Koo, K. and Gordon, E. (2025) 'The Case For Women Peacekeepers From Those Who Serve,' *The Interpreter*, Lowy Institute, 05 August 2025. <https://www.loyyinstitute.org/the-interpreter/case-women-peacekeepers-those-who-serve>; Kennealy, L.J. (2024) 'From Caregiver to Peacekeeper: Why We Must Rethink Who Can Serve,' *Australian Outlook*, 08 September 2024. <https://www.internationalaffairs.org.au/australianoutlook/from-caregiver-to-peacekeeper-why-we-must-rethink-who-can-serve/>.
- 16 Gordon, E. (2024) *Concept Note: Advancing the Meaningful Participation of Women in UN Peace Operations by Supporting Personnel with Caring Responsibilities*. Monash GPS, 14 October 2024. https://www.monash.edu/_data/assets/pdf_file/0004/3798463/Concept-Note-Elsie-Project-Monash-ENGLISH-8.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 2024. https://www.monash.edu/_data/assets/pdf_file/0007/3798466/Policy-Brief-1-Elsie-Project-Monash-ENGLISH.pdf; 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 2024. https://www.monash.edu/_data/assets/pdf_file/0004/3798508/Policy-Brief-2-Elsie-Project-Monash-ENGLISH.pdf; Lowe, L. and Gordon, E. (2024) *Literature Brief: Care Responsibilities and the Meaningful Participation of Women in Security Sector Institutions of Troop and Police Contributing Countries and UN Peace Operations* (English, French). Monash GPS, 14 October 2024. https://www.monash.edu/_data/assets/pdf_file/0012/3798525/Literature-Brief-Elsie-Project-Monash-ENGLISH.pdf.
- 17 ACLED (Armed Conflict Location & Event Data Project) (2025) *ACLED Conflict Index*. <https://acleddata.com/conflict-index/>; UCDP (Uppsala Conflict Data Program) (2025) *UCDP Conflict Encyclopedia*. Uppsala University. www.ucdp.uu.se.
- 18 ICG (2025) *Fresh Thinking about Peace Operations at the UN*. ICG Commentary, 07 January 2025. <https://www.crisisgroup.org/global/fresh-thinking-about-peace-operations-un>.
- 19 UN Women (2025) *Women's Rights in Review 30 Years After Beijing*. New York: UN Women. <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2025/03/womens-rights-in-review-30-years-after-beijing>.
- 20 As a result of this work, two Early Outputs were published mapping global good practice: Fosu et al. (2024) *Policy Brief #1*; Fosu et al. (2024) *Policy Brief #2*.

- 21 Newby, V.F. and Sebag, C. (2021) 'Gender Sidestreaming? Analysing Gender Mainstreaming in National Militaries and International Peacekeeping,' *European Journal of International Security*, 6(2), 148-170. doi: 10.1017/eis.2020.20; 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>; Gordon, E., McHugh, C. and Townsley, J. (2020) 'Risks Versus Transformational Opportunities in Gender-Responsive Security Sector Reform,' *Journal of Global Security Studies*, 0(0): 1-16, doi: 10.1093/jogss/ogaa028; Keller, K.M. et al. (2018) *Addressing Barriers to Female Officer Retention in the Air Force*. RAND Corporation; Bastick, M. (2017) 'Gender, Militaries and Security Sector Reform,' in Woodward, R. and Duncanson, C. (eds.) *The Palgrave Handbook of Gender and the Military*. Palgrave Macmillan: London; Wilén, N. (February 2020) *What's the 'Added Value' of Male Peacekeepers? (Or - Why We Should Stop Instrumentalising Female Peacekeepers' Participation)*. Africa Policy Brief, No. 29. <https://www.jstor.org/stable/resrep21378>.
- 22 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/; Kelland, J., Lewis, D. and Fisher, V. (2022) 'Viewed with Suspicion, Considered Idle and Mocked-Working Caregiving Fathers and Fatherhood Forfeits,' *Gender, Work & Organisation*, 29(5): 1578-1593. doi:10.1111/gwao.12850; 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; Garcia-Lorenzo, L., Carrasco, L., Ahmed, Z., Morgan, A., Sznajder, K., and Eggert, L. (2023) 'The Becoming of Worker Mothers: The Untold Narratives of an Identity Transition,' *Gender, Work & Organization*, 31(6): 2467-2488. doi:10.1111/gwao.13098.
- 23 Vermeij (2020) *Woman First, Soldier Second*; Huber, L. (May 2022) *The Impact of Women Peacekeepers on Public Support for Peacekeeping in Troop-Contributing Countries*. New York: International Peace Institute, issue brief. <https://www.ipinst.org/2022/05/the-impact-of-women-peacekeepers-on-public-support-for-peacekeeping-in-troop-contributing-countries>; Roth, S. (2015) *The Paradoxes of Aid Work: Passionate Professionals*. London: Taylor and Francis; Finch, C., Huhtanen, H. and Bannister, T. (May 2024) 'Advancing Women Leadership in UN Policing - Organisational Culture Reboot,' in Norberg AH (ed.) *Ideas Notes 2023: Strategic Reflections on the Future on UN Policing*. Geneva: Geneva Centre for Security Policy. <https://www.gcsp.ch/publications/ideas-notes-2030-strategic-reflections-future-un-policing>; Keller et al. (2018) *Addressing Barriers to Female Officer Retention in the Air Force*.
- 24 On depletion through social reproduction, see for example: Rai, S., Hoskyns, C. and Thomas, D. (2014) 'Depletion: The Cost of Reproduction,' *International Feminist Journal of Politics*, 16(1): 86-105. doi:10.1080/14616742.2013.789641; Rai, S.M. (2024) *Depletion: The human cost of caring*. Oxford University Press. <https://academic.oup.com/book/57629>.
- 25 Dunatchik and Özcan (2021) 'Reducing Mommy Penalties with Daddy Quotas'; Burgess (2013) 'The Motherhood Penalty.'
- 26 Ibnouf F.O. (2020) *War-Time Care Work and Peacebuilding in Africa*. Cham: Palgrave Macmillan: 133; Held, V. (2006) *The Ethics of Care: Personal, Political, and Global*. New York, Oxford University Press; Neufeldt, R. (2014) 'Doing Good Better: Expanding the Ethics of Peacebuilding,' *International Peacekeeping*, 21(4): 427-442. doi:10.1080/13533312.2014.946710; Ruddick, S. (1990) *Maternal Thinking: Towards a Politics of Peace*. New York: Ballantine Books.
- 27 Lowe and Gordon (2024) 'Literature Brief.'
- 28 EIF (2026) *Deployment Statistics*. Elsie Initiative Fund. <https://elsiefund.org/gender-statistics-dashboards/>.
- 29 Sefa-Nyarko, C. (2016) 'Civil War in South Sudan: Is It a Reflection of Historical Secessionist and Natural Resource Wars in "Greater Sudan"?' *African Security* 9(3):188-201. doi: 10.1080/19392206.2016.1208476; The Carter Centre (2011): *Observing the 2011 Referendum on the Self-Determination of Southern Sudan*. Final Report, Atlanta: Carter Centre. https://www.cartercenter.org/resources/pdfs/news/peace_publications/election_reports/FinalReport-Sudan-2011-Self-Determination-Referendum.pdf.

- 30 Boswell, A. (2021) *Conflict and Crisis in South Sudan's Equatoria*. Special Report No.493. Washington: United States Institute of Peace. https://www.usip.org/sites/default/files/2021-04/sr_493-conflict_and_crisis_in_south_sudans_equatoria.pdf; Centre for Preventive Action (2025) *Instability in South Sudan*. 21 March 2025. <https://www.cfr.org/global-conflict-tracker/conflict/civil-war-south-sudan>; Wek, D.M. (May 2021) 'Intercommunal Clashes in South Sudan Kill 18,' VOA, 28 May 2021. https://www.voaafrica.com/a/africa_south-sudan-focus_intercommunal-clashes-south-sudan-kill-18/6206340.html.
- 31 EIF (2026) *Deployment Statistics*.
- 32 Gilder, A. (2021) *Stabilization and Human Security in UN Peace Operations*. London: Routledge.
- 33 UN (2025) *Central African Republic, Report of the Secretary-General*. S/2025/383. <https://digitallibrary.un.org/record/4084188?ln=en&v=pdf>.
- 34 EIF (2026) *Deployment Statistics*.
- 35 UN (2010) *Resolution 1925*. New York: UN. <https://digitallibrary.un.org/record/683422?v=pdf>.
- 36 UNDP (July 2025) *MONUSCO Fact Sheet*. <https://peacekeeping.un.org/en/mission/monusco>.
- 37 Mayanja, E. N. (February 2025) 'M23's Capture of Goma is the Latest Chapter in Eastern Congo's Long-Running War,' *The Conversation*, 13 February 2025. <https://theconversation.com/m23s-capture-of-goma-is-the-latest-chapter-in-eastern-congos-long-running-war-248833>.
- 38 UN Security Council (2023) *Resolution 2717, Adopted by the Security Council at its 9512th Meeting, on 19 December 2023*. S/RES/2717. <https://digitallibrary.un.org/record/4030899?ln=en&v=pdf>.
- 39 EIF (2026) *Deployment Statistics*.
- 40 UNA-UK (n.d.) *UN Peacekeeping: In Detail*. <https://una.org.uk/un-peacekeeping-detail>.
- 41 UN (n.d.). *How We Are Funded*. UN Peacekeeping. <https://peacekeeping.un.org/en/how-we-are-funded>.
- 42 EIF (2026) *Deployment Statistics*.
- 43 UN (n.d.) *The Senior Women Talent Pipeline*. <https://www.un.org/gender/content/senior-women-talent-pipeline>.
- 44 EIF (n.d.) *Elsie Initiative Fund: Incentivizing the Meaningful Participation of Uniformed Women in UN Peace Operations*. The Elsie Initiative Fund for Uniformed Women in Peace Operations. <https://mptf.undp.org/fund/eif00>.
- 45 UK Government (May 2025) *UK Reaffirms Commitment to UN Peacekeeping Operations as Minister Announces New Funding for Programmes*. Press Release, 15 May 2025. <https://www.gov.uk/government/news/uk-reaffirms-commitment-to-un-peacekeeping-operations-as-minister-announces-new-funding-for-programmes>.
- 46 UK Government (2020) *UK National Action Plan on Women, Peace and Security 2018–2022: Guidance Note – Implementing Strategic Outcome 2: Peacekeeping*. London: UK Government. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6023aa12e90e0711c8c3d4e3/UK_NAP_Guidance_on_Strategic_Outcome_2-Peacekeeping.pdf.
- 47 UK Government (2020) *UK National Action Plan on Women, Peace and Security 2018–2022*: 25.
- 48 EIF (2026) *Deployment Statistics*.
- 49 National Army Museum (n.d.) *A Timeline of Women in the Army*. <https://www.nam.ac.uk/explore/timeline-women-army>.
- 50 Royal British Legion (n.d.) *Women in the Armed Forces*. <https://www.britishlegion.org.uk/stories/women-in-the-armed-services#content>.
- 51 Royal British Legion (n.d.) *Women in the Armed Forces*.
- 52 See for a summary of timelines on women inclusion in the British Armed Forces, National Army Museum (n.d.) *A Timeline of Women in the Army*.
- 53 UK Government (June 2025) *UK Armed Forces Biannual Diversity Statistics: April 2025*. London: Ministry of Defence, 12 June 2025. <https://www.gov.uk/government/statistics/uk-armed-forces-biannual-diversity-statistics-april-2025/uk-armed-forces-biannual-diversity-statistics-april-2025>.

- 54 Home Office (UK) (09 October 2025) 'Police workforce, England and Wales: 31 March 2025 (second edition)', accredited official statistics. London: Home Office. <https://www.gov.uk/government/statistics/police-workforce-england-and-wales-31-march-2025/police-workforce-england-and-wales-31-march-2025#chapter9>.
- 55 Police Service of Northern Ireland (2025) 'Workforce Composition Statistics' (updated 01 October 2025). <https://www.psni.police.uk/about-us/our-publications-and-reports/our-publication-scheme/who-we-are-and-what-we-do/workforce>.
- 56 Scottish Police Authority (2025) 'EDI Mainstreaming & Equality Outcomes Progress Report 2023 – 2025'. Glasgow: Scottish Police Authority. <https://www.spa.police.uk/publication-library/edi-mainstreaming-and-equality-outcomes-progress-report-2023-2025/>.
- 57 Holden, M. (2023) 'British Police Face Struggle to Clean Up Sexist Culture After Scandals,' *Reuters*, 22 February 2023. <https://www.reuters.com/world/uk/british-police-face-struggle-clean-up-sexist-culture-after-scandals-2023-02-22/>.
- 58 UNDPO (2026) *Troop and Police Contributors*. New York: UN. <https://peacekeeping.un.org/en/troop-and-police-contributors>.
- 59 EIF (2026) *Deployment Statistics*.
- 60 UNDPO (2018) *The Story of UNMIL*. New York: UNDPO. <https://unmil.unmissions.org/The-story-of-UNMIL>.
- 61 Press Trust of India (January 2016). 'Liberia Bids Farewell to Indian Women Peacekeepers,' *The Indian Express*, 27 January 2016. <https://indianexpress.com/article/world/world-news/liberia-bids-farewell-to-indian-women-peacekeepers/>; UN (2016) 'Feature: Hailed as 'Role models,' All-Female Indian Police Unit Departs UN Mission in Liberia,' *United Nations Police*, 12 February 2016. <https://police.un.org/en/feature-hailed-role-models-all-female-indian-police-unit-departs-un-mission-liberia>.
- 62 Press Trust of India (June 2019) 'Indian Women Peacekeepers Begin UN Mission in Congo,' *Financial Express*, 24 June 2019. <https://www.financialexpress.com/business/defence/indian-women-peacekeepers-begin-un-mission-in-congo/1616923/#>.
- 63 Dutta, A.N. (January 2023) 'Largest Unit of Indian Women Peacekeepers in Sudan Conflict Zone,' *Indian Express*, 07 January 2023. <https://indianexpress.com/article/india/largest-unit-of-indian-women-peacekeepers-in-sudan-conflict-zone-8366343/>.
- 64 EIF (2026) *Deployment Statistics*.
- 65 Peri, D. (May 2023) 'India to Train ASEAN women in United Nations Peacekeeping operations,' *The Hindu*, 29 May 2023. <https://www.thehindu.com/news/national/india-to-train-asean-women-in-united-nations-peacekeeping-operations/article66908612.ece>.
- 66 India Ministry of Defence (December 2023) *Indian Army Conducts Table-Top Exercise (TTX) for ASEAN Women Peacekeepers*. Press Release. <https://www.pib.gov.in/PressReleasePage.aspx?PRID=1984046>.
- 67 India Ministry of Defence (August 2023) *Women in Defence Forces*. Press Release. <https://www.pib.gov.in/PressReleasePage.aspx?PRID=1945707>.
- 68 The Economic Times (February 2023) 'Huge Opportunity: Squadron Leader Avni Chaturvedi on Becoming 1st Woman IAF Pilot to Participate in Aerial Wargame Abroad,' 5 February 2023. <https://economictimes.indiatimes.com/news/defence/huge-opportunity-squadron-leader-avni-chaturvedi-on-becoming-1st-woman-iaf-pilot-to-participate-in-aerial-wargame-abroad/articleshow/97617898.cms>.
- 69 Reuters (February 2020) 'India's Top Court Orders Equal Roles for Women in Army,' *Al Jazeera*, 18 February 2020. <https://www.aljazeera.com/news/2020/2/18/indias-top-court-orders-equal-roles-for-women-in-army>.
- 70 India Ministry of Defence (August 2023) *Women in Defence Forces*.
- 71 Aleem, S. (1989) 'Women in Policing in India,' *Police Studies: The International Review of Police Development* 12(3):97-103.

- 72 UN Police (August 2022) *Half a Century of Advancing Women's Role in Police: Meet Kiran Bedi, the First Indian and the First Woman to Head the UN Police Division*. <https://police.un.org/en/half-century-of-advancing-womens-role-police-meet-kiran-bedi-first-indian-and-first-woman-to-head-un>.
- 73 Disney, T. (October 2023) 'India's 1st All-Woman Police Station Celebrates 50 Years,' *The Times of India*, 26 October 2023. <https://timesofindia.indiatimes.com/city/kochi/indias-1st-all-woman-police-station-celebrates-50-years/articleshow/104713903.cms>.
- 74 Jain, B. (05 December 2023) 'Women's representation in Indian Police falls short of 33% target: Home Ministry report', *The Times of India*. <https://timesofindia.indiatimes.com/india/womens-representation-in-indian-police-falls-short-of-33-target-home-ministry-report/articleshow/105762632.cms>.
- 75 Bureau of Police Research & Development (January 2024) *Data on Police Organizations (As on January 01, 2024)*. New Delhi: India Ministry of Home Affairs. [https://bprd.nic.in/uploads/pdf/Data%20on%20Police%20Organizations%20\(2024\)%20\(14-07-25\)%20All.pdf](https://bprd.nic.in/uploads/pdf/Data%20on%20Police%20Organizations%20(2024)%20(14-07-25)%20All.pdf).
- 76 EIF (2026) *Deployment Statistics*.
- 77 Sufiuddin, A.T., Herdiansah, A.G., Rahmatunnisa, M. and Djuyandi, Y. (2025) 'The Role of Indonesian Military Women in Peacekeeping Operations as Agents of Change,' *South Eastern European Journal of Public Health*, 26: 3384-3393. doi: 10.70135/seejph.vi.5665: 3387.
- 78 Sufiuddin et al. (2025) 'The Role of Indonesian Military Women in Peacekeeping Operations as Agents of Change': 3388.
- 79 EIF (2026) *Deployment Statistics*.
- 80 EIF (2026) *Deployment Statistics*.
- 81 Achmad, N.M. (August 2023) 'Kantor Staf Presiden Soroti Minimnya Jumlah Prajurit TNI Perempuan,' *Kompas*, 20 August 2023. <https://nasional.kompas.com/read/2023/08/20/10201111/kantor-staf-presiden-soroti-minimnya-jumlah-prajurit-tni-perempuan#:~:text=Berdasarkan%20catatan%20KSP%2C%20terdapat%20444.133,hanya%20ada%208.850%20personel%20perempuan>.
- 82 Achmad (2023) 'Kantor Staf Presiden Soroti Minimnya Jumlah Prajurit TNI Perempuan.'
- 83 Arbi (June 2020) 'Long Road to Gender Equality in Indonesian Military.'
- 84 Oktavianti, T.I. (May 2020) 'Indonesia Air Force Gets First Female Fighter Pilot,' *The Jakarta Post*, 18 May 2020. <https://www.thejakartapost.com/news/2020/05/18/indonesia-air-force-gets-first-female-fighter-pilot.html>.
- 85 CIA World Factbook 2024 - https://www.theodora.com/world_fact_book_2024/indonesia/indonesia_military.html.
- 86 Arbi (June 2020) 'Long Road to Gender Equality in Indonesian Military.'
- 87 Indonesia National Police (October 2024) 'INP Chief Highlights Ongoing Challenges for Female Officers.' 4 October 2024. <https://inp.polri.go.id/artikel/inp-chief-highlights-ongoing-challenges-for-female-officers>.
- 88 Gitiyarko, V. (September 2022) 'Terendah di ASEAN, Peningkatan Jumlah dan Peran Strategis Polwan Menjadi Tantangan,' *Kompas*, 1 September 2022. <https://www.kompas.id/baca/riset/2022/09/01/terendah-di-asean-peningkatan-jumlah-dan-peran-strategis-polwan-menjadi-tantangan>.
- 89 Gitiyarko (September 2022) 'Terendah di ASEAN.'
- 90 Indonesia National Police (October 2024) 'INP Chief Highlights Ongoing Challenges for Female Officers.'
- 91 Davies and True (2018) *The Oxford Handbook of Women, Peace, and Security*; Duncanson (2016) *Gender and Peacebuilding*; Shepherd (2017) *Building Peace*.
- 92 Gordon and Lee-Koo (2021) 'Addressing the Security Needs of Adolescent Girls in Protracted Crises'; Shepherd (2017) *Building Peace*.

- 93 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 Interdisciplinary Research Centre for International Development. doi: 10.31273/978-1-911675-00-6; Dharmapuri, S. (2011) 'Just Add Women and Stir?' *Parameters* 41(1): 56-70. doi: 10.55540/0031-1723.2566.
- 94 Bastick, M. (2026) Inclusion of Women Builds Trust and Legitimacy, Policy Brief on Building Stronger Institutions that Deliver Genuine Security (04). New York: UN. https://www.un.org/ssr/sites/www.un.org/ssr/files/policy_brief_4_inclusion_of_women_builds_trust_and_legitimacy.pdf; DCAF, OSCE/ODIHR, UN Women (2019) *Gender and Security Toolkit*. Geneva: DCAF, OSCE/ODIHR, UN Women. <https://www.dcaf.ch/gender-and-security-toolkit>.
- 95 Caprioli (2005) 'Primed for Violence'; Cockburn (2004) 'Gender Relations as Causal in Militarization and War'; Enloe (2000) *Bananas, Beaches and Bases*; Tickner (1995) 'Introducing Feminist Perspectives into Peace and World Security Discourses.'
- 96 UN (2018) *Uniformed Gender Parity Strategy*. New York: UNDPO. <https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/uniformed-gender-parity-2018-2028.pdf>.
- 97 UN (2017) *System-Wide Strategy on Gender Parity*. New York: UN. <https://www.un.org/gender/content/strategy>.
- 98 UN (2025) *United for Gender Parity*. New York: UN. <https://www.un.org/gender/>.
- 99 UNDPO (2026) *Troop-Contributing Countries Achieving Gender Parity Targets*.
- 100 EIF (2026) *Deployment Statistics*.
- 101 EIF (2026) *Deployment Statistics*.
- 102 EIF (2026) *Deployment Statistics*; UNDPO (2018) *Action for Peacekeeping: Declaration of Shared Commitments on UN Peacekeeping Operations*. New York: UN. <https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/a4p-declaration-en.pdf>.
- 103 Hardt, H. and von Hlatky, S. (2024) 'Local Engagement and U.S. Military Attitudes Toward Gender Integration: Evidence from Afghanistan,' *Contemporary Security Policy*, 45(4): 512-537. doi :10.1080/13523260.2024.2391261; Friedl, K.E. (2024) 'Foreword: U.S. Marine Gender Integration in Recruit Training,' *Military Medicine*, 189(Supplement_2): 1-2. doi: 10.1093/milmed/usae244; Dahl, G.B. and Knepper, M. (2024) 'The Effects of Gender Integration on Men: Evidence from the U.S. Military,' *National Bureau of Economic Research Working Paper*, No. 33235. <https://www.nber.org/papers/w33235>.
- 104 Williams, P.D. and Bellamy, A. (2021) *Understanding Peacekeeping*, 3rd edition. Medford: Polity Press.
- 105 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.
- 106 UCDP (2025) *UCDP Conflict Encyclopedia*.
- 107 Russo, J. (2025) 'The 2025 UN Peacekeeping Ministerial: How to do Less with Less,' *IPI Global Observatory*. <https://theglobalobservatory.org/2025/05/the-2025-un-peacekeeping-ministerial-how-to-do-less-with-less/>; UNDPO (2024) *Women in Peacekeeping*.
- 108 UN (2024) *Towards Equal Opportunity for Women in the Defence Sector*.
- 109 Cockburn, C. (2007) *From Where We Stand: War, Women's Activism and Feminist Analysis*. London: Zed Books.
- 110 Olsson, L. (2022) 'Peacekeeping Operations and Women's Security,' in Dorussen, H. (ed.), *Handbook on Peacekeeping and International Relations*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited: 242-244.
- 111 Olsson, L. and Gizelis, T.I. (2015) *Gender, Peace and Security: Implementing UN Security Council Resolution 1325*. London: Routledge.

- 112 See also Carreiras, H. (2010) 'Gendered Culture in Peacekeeping Operations,' *International Peacekeeping*, 17(4): 471-485. doi: 10.1080/13533312.2010.516655; Duncanson, C. and Woodward, R. (2016) 'Regendering the Military: Theorizing Women's Military Participation,' *Security Dialogue*, 47(1): 3-21. doi: 10.1177/0967010615614137; Karim S and Beardsley K. (2013) 'Female Peacekeepers and Gender Balancing: Token Gestures or Informed Policymaking?' *International Interactions*, 39(4): 461-488. doi: 10.1080/03050629.2013.805131; Koeszegi, S.T., Zedlacher, E. and Hudribusch, R. (2014) 'The War Against the Female Soldier? The Effects of Masculine Culture on Workplace Aggression,' *Armed Forces & Society*, 40(2): 226-251. doi: 10.1177/0095327X12460019; Newby and Sebag (2021) 'Gender Sidestreaming?'
- 113 Heathershaw (2016) 'Who Are the 'International Community'?: 81.
- 114 See also Klossek, L. and Johansson-Nogués, E. (2021) 'The Female 'Boot on the Ground': Indian Ambivalence Over Gender Mainstreaming in UN Peacekeeping Operations,' *International Peacekeeping*, 28(4): 527-552. doi: 10.1080/13533312.2021.1880899.
- 115 Osei-Tutu, J. and Fosu, R. (2026) 'Boots on the Ground: Gender Mainstreaming and Military Culture in the Ghana Armed Forces,' in Tchie, A.E.Y. (ed.) *The Evolution and Capabilities of African Armies*, Routledge.
- 116 Osei-Tutu and Fosu (2026) 'Boots on the Ground.'
- 117 Bensahel, N., Borno, D., Kidder, K. and Sayler, K. (2015) *Battlefield and Boardrooms: Women's Leadership in the Military and the Private Sector*. Washington: Centre for New American Security, 8 January 2015. <https://www.cnas.org/publications/reports/battlefields-and-boardrooms-womens-leadership-in-the-military-and-the-private-sector>: 16.
- 118 Koeszegi, Zedlacher and Hudribusch (2014) 'The War Against the Female Soldier?': 231.
- 119 Schulz, E.V., Wyatt, T.R., Ma, T. and Maggion, L.A. (2024) 'When Taking Pay off the Table: A Qualitative Study of Gender Equity for Academic Leaders in the US Military,' *Military Medicine*, 198(7-8): e1717-e1727. doi: 10.1093/milmed/usad489.
- 120 See also Nagel, R.U., Fin, K. and Maenza, J. (2021) *Gendered Impacts on Operational Effectiveness of UN Peace Operations*. Washington: Georgetown Institute for Women, Peace and Security. <https://giwps.georgetown.edu/resource/gendered-impacts-on-operational-effectiveness-of-un-peace-operations/>.
- 121 Karim, S. (2017) 'Reevaluating Peacekeeping Effectiveness: Does Gender Neutrality Inhibit Progress?' *International Interactions*, 43(5): 822,847. doi: 10.1080/03050629.2017.1231113: 833.
- 122 Kronsell, A. (2012) *Gender, Sex and the Postnational Defense: Militarism and Peacekeeping*. Oxford: Oxford University Press; Sjoberg, L. (2014) *Gender, War, and Conflict*. Cambridge: Polity Press.
- 123 Enloe (2000) *Bananas, Beaches and Bases*.
- 124 Hudson, V.M., Ballif-Spanvill, B., Caprioli, M. and Emmett C.F. (2012) *Sex and World Peace*. New York: Columbia University Press.
- 125 Acker, J. (1990) 'Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations,' *Gender & Society*, 4(2): 139-158. doi: 10.1177/089124390004002002.
- 126 Herbert, M.S. (1998). *Camouflage Isn't Only For Combat: Gender, Sexuality, and Women in the Military*. New York: New York University Press.
- 127 Carreiras, H. (2006) *Gender and the Military: Women in the Armed Forces of Western Democracies*. London: Routledge.
- 128 Domitrovich, J. (2017) 'The Human Factor: Women in the Military and Combat Integration,' *Joint Force Quarterly*, 86(3): 72-79.
- 129 King, A. (2013) *The Combat Soldier: Infantry Tactics and Cohesion in the Twentieth and Twenty-First Centuries*. Oxford: Oxford University Press.
- 130 Caprioli (2005) 'Primed for Violence'; Sen, A. (1999) *Development as freedom*. New York: Anchor Books.

- 131 Hochschild, A. (1989) *The Second Shift: Working Families and the Revolution at Home*. New York: Viking; Williams, J. (2000) *Unbending Gender: Why Family and Work Conflict and What to do About it*. Oxford: Oxford University Press.
- 132 Iskra, D.M. (2010) *Women in the United States Armed Forces: A Guide to the Issues*. Santa Barbara: Praeger.
- 133 DeGroot, G.J. (2001) 'A Few Good Women: Gender Stereotypes, the Military and Peacekeeping' *International Peacekeeping*, 8: 23–38. doi: 10.1080/13533310108413893.
- 134 Wright, K.A., Foran, H.M., Wood, M.D., Eckford, R.D. and McGurk, D. (2016) 'Alcohol Problems, Aggression, and Other Externalizing Behaviors After Return From Deployment: Understanding the Role of Combat Exposure, Internalizing Symptoms, and Social Environment,' *Journal of Clinical Medicine*, 5(4): 40; Bridges, D. and Horsfall, D. (2009) 'Increasing Operational Effectiveness in UN Peacekeeping: Toward a Gender-Balanced Force,' *Armed Forces and Society*, 36(1): 120-130. doi: 10.1177/0095327X08327818.
- 135 Brownson, C. (2014) 'The Battle for Equivalency: Female US Marines Discuss Sexuality, Physical Fitness, and Military Leadership,' *Armed Forces and Society*, 40(4): 765-788. doi: 10.1177/0095327X14523957.
- 136 Jennings, K. (2011) 'Women's Participation in UN Peacekeeping Operations: Agents of Change or Stranded Symbols?' *NOREF Report: 2-11*. <https://www.files.ethz.ch/isn/137505/Women's%20participation%20in%20UN%20peacekeeping.pdf>.
- 137 See also Cohn, C. (2013) "'Maternal Thinking" and the Concept of "Vulnerability" in Security Paradigms, Policies, and Practices,' *Journal of International Political Theory*, 10(1): 46-69. doi:10.1177/1755088213507186; Garcia-Lorenzo et al. (2023) 'The Becoming of Worker Mothers'; Hirata H (2016) 'Care Work: A Comparison of Brazil, France and Japan,' *Sur: International Journal on Human Rights*, 13(24): 53-63. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/care-work/docview/1878057122/se-2>.
- 138 Dwyer, M. and Gbla, O. (2022) "The Home Stress': The Role of Soldiers' Family Life on Peacekeeping Missions, the Case of Sierra Leone,' *International Peacekeeping*, 29(1): 139-164. doi: 10.1080/13533312.2021.1996237: 143.
- 139 Dwyer and Gbla (2022) 'The home stress': 140.
- 140 On the complexity of the concept and practice of care, see Rai, S.M. (2024) *Depletion: The Human Costs of Caring*. New York: Oxford University Press; Warren, N. (2021) 'Care,' in Rai, S., Gluhovic, M., Jestrovic, S. and Saward, M. (eds), *The Oxford Handbook of Politics and Performance*. New York: Oxford University Press.
- 141 Katz-Wise, S.L., Priess, H.A. and Hyde, J.S. (2010) 'Gender-Role Attitudes and Behaviour Across the Transition to Parenthood,' *Development Psychology*, 46(1): 18-28. doi: 10.1037/a0017820: 19.
- 142 UN Women and Department of Economic and Social Affairs (2025) *Progress on the Sustainable Development Goals*.
- 143 Harris, K., Panda, A., Sachetti, F.C., Hasan, K., Blomstrom, E. and Papagiotti, F. (2024) *The Global Roadmap for Action on the Care Economy*. Center for Global Development, The Asia Foundation, Women Deliver, CIPPEC and ICRW. <https://www.cgdev.org/publication/global-roadmap-action-care-economy>: 6.
- 144 ILO (2024) *The Impact of Care Responsibilities on Women's Labour Force Participation*.
- 145 Australian Bureau of Statistics (March 2025) *Barriers and Incentives to Labour Force Participation, Australia*. Belconnen, ACT: Australian Bureau of Statistics. <https://www.abs.gov.au/statistics/labour/employment-and-unemployment/barriers-and-incentives-labour-force-participation-australia/latest-release>.

- 146 Hoskyns, C. and Rai, S. (2007) 'Recasting the Global Political Economy: Counting Women's Unpaid Work,' *New Political Economy*, 12 (3): 297-317. doi: 10.1080/13563460701485268; Goldblatt B. and Rai S.M. (2017) 'Recognizing the Full Costs of Care? Compensation for Families in South Africa's Silicosis Class Action,' *Social & Legal Studies*: 1-24. doi: 10.1177/0964663917739455; Rai (2024) *Depletion*; Rai, Hoskyns and Thomas (2014) 'Depletion.'
- 147 Women's Agenda (2025) *The 2025 Women's Ambitions Report*. Brookvale, NSW: Women's Agenda. <https://womensagenda.com.au/wp-content/uploads/2025/07/The-2025-Womens-Ambition-Report.pdf>.
- 148 Albiston and Correll (2023) 'Law's Normative Influence on Gender Schemas'; Arena, D.F., Volpone, S.D. and Jones, K.P. (2023) '(Overcoming) Maternity Bias in the Workplace: A Systematic Review,' *Journal of Management*, 49(1): 52-84. doi: 10.1177/01492063221086243; Fuegen, K., Biernat, M., Haines, E. and Deaux, K. (2004) 'Mothers and Fathers in the Workplace: How Gender and Parental Status Influence Judgments of Job-Related Competence,' *Journal of Social Issues*, 60(4): 737-754. doi:10.1111/j.0022-4537.2004.00383.x.
- 149 Burgess (2013) 'The Motherhood Penalty'; Vermeij (October 2020) *Woman First, Soldier Second*; 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; Garcia-Lorenzo et al. (2023) 'The Becoming of Worker Mothers.'
- 150 O'Conner and Cech (2018) 'Not Just a Mothers' Problem.'
- 151 Dunatchik and Özcan (2021) 'Reducing Mommy Penalties with Daddy Quotas.'
- 152 Albiston and Correll (2023) 'Law's Normative Influence on Gender Schemas.'
- 153 See also Bahn K, Cohen J, and Rodgers, Y (2020) 'A Feminist Perspective on COVID-19 and the Value of Care Work Globally,' *Feminist Frontiers*, 27: 695-699. doi: 10.1111/gwao.12459.
- 154 See Bastick (2017) 'Gender, Militaries and Security Sector Reform.'
- 155 See also Karim, S., Kunkel, S., Roark, D., Torres-Beltran, A., Mailhot, C., Lee, S., Saad, R., Torres, P., Jackson, E. (June 2024) *Moving Beyond Zero Tolerance: Preventing Sexual Exploitation, Abuse, and Harassment in UN Peace Operations*. GSS Lab Report, Policy Brief No.01. New York: GSS Lab.
- 156 Garcia-Lorenzo et al. (2023) 'The Becoming of Worker Mothers.'
- 157 See Organisational Toolkit for examples of support, such as the UN MindCompanion (<https://un-mindcompanion.un.org>) and 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.
- 158 Garcia-Lorenzo et al. (2023) 'The Becoming of Worker Mothers': 12.
- 159 See also Lee, E.J. (2008) 'Living with Risk in the Age of 'Intensive Motherhood': Maternal Identity and Infant Feeding,' *Health, Risk & Safety*, 10(5): 467-477. doi: 10.1080/13698570802383432, 468-9.
- 160 See Burgess (2013) 'The Motherhood Penalty' on judgement of mothers who continue to engage in high levels of paid work in other sectors.
- 161 Kaźmierczak, M. and Karasiewicz, K. (2019) 'Making Space for a New Role - Gender Differences in Identity Changes in Couples Transitioning to Parenthood,' *Journal of Gender Studies*, 28(3): 271-287. doi: 10.1080/09589236.2018.1441015.
- 162 Albiston and Correll (2023) 'Law's Normative Influence on Gender Schemas'; O'Conner and Cech (2018) 'Not Just a Mothers' Problem'; Fuegen, Biernat, Haines and Deaux (2004) 'Mothers and Fathers in the Workplace.'
- 163 Kelland, Lewis and Fisher (2022) 'Viewed with Suspicion.'
- 164 Hietanen, M. (2023) *The Humanitarian Parent: Balancing Work and Family in the Aid Sector*. London: Routledge; Duncanson, C. (2009) 'Forces for Good? Narratives of Military Masculinity in Peacekeeping Operations,' *International Feminist Journal of Politics*, 11(1): 63-80. doi: 10.1080/14616740802567808.

- 165 de Koeijer, V., Parkinson, S.E. and Smith, S.J. (2023) ‘It’s Just How Things Are Done’: Social Ecologies of Sexual Violence in Humanitarian Aid,’ *International Studies Quarterly*, 67: 2-13. doi: 10.1093/isq/squad065: 2.
- 166 Gordon, E. (2022) Careless Talk Costs Lives: The Causes and Effects of Marginalising Peacebuilding Practitioners with Caring Responsibilities, *Journal of Intervention and Statebuilding*, 16(4): 413-433. doi:10.1080/17502977.2022.2065161.
- 167 UN (2024) *Towards Equal Opportunity for Women in the Defence Sector*: 20.
- 168 See also Gordon and Jones (2022) *Caring for Carers in International Organisations* on a similar culture of self-sacrifice in the peacebuilding sector.
- 169 See also Keller et al. (2018) *Addressing Barriers to Female Officer Retention in the Air Force*: 14-15.
- 170 On maternal bias in the broader workforce, see also Garcia-Lorenzo et al. (2023) ‘The Becoming of Worker Mothers’; Fuegen, Biernat, Haines and Deaux, (2004) ‘Mothers and Fathers in the Workplace; Arena, Volpone and Jones (2023) ‘(Overcoming) Maternity Bias in the Workplace.’
- 171 Vermeij (2020) *Woman First, Soldier Second*: 9.
- 172 Mumford, C., Wilkinson, K. and Carroll, M. (2023) ‘“Potential Parenthood” and Identity Threats: Navigating Complex Fertility Journeys Alongside Work and Employment,’ *Gender, Work & Organization*, 30: 982-998. doi: 10.1111/gwao.12953: 984.
- 173 See Burgess (2013) ‘The Motherhood Penalty.’
- 174 See Tronto (1993) *Moral Boundaries*; Held (2006) *The Ethics of Care*.
- 175 Keller et al. (2018) *Addressing Barriers to Female Officer Retention in the Air Force*: 15-6.
- 176 UK Parliament Defence Committee (July 2023) *Women in the Armed Forces: Follow-Up*. London: UK Parliament, 11 July 2023. https://committees.parliament.uk/publications/40845/documents/199001/default/?_gl=1*1fk2ahc*_up*MQ.*_ga*MTAwNDY4NTY0Mi4xNzI0MTEyMDcy*_ga_9684J19FT4*MTcyNDExMjA3MS4xLjAuMTcyNDExMjMxNS4wLjAuMA.
- 177 UNDP (2018) *Uniformed Gender Parity Strategy 2018-2028*. New York: UN. <https://peacekeeping.un.org/en/uniformed-gender-parity-strategy-2018-2028-full-text>.
- 178 UN (2024) *Towards Equal Opportunity for Women in the Defence Sector*.
- 179 UNDP (2023) *Pledging Guide for the 2023 United Nations Peacekeeping Ministerial*. <https://peacekeeping.un.org/en/peacekeeping-ministerial-pledging-guide-2023>.
- 180 See also Young, T.K.H., Pakenham, K.I. and Norwood, M.F. (2018) ‘Thematic Analysis of Aid Workers’ Stressors and Coping Strategies: Work, Psychological, Lifestyle and Social Dimensions,’ *Journal of International Humanitarian Action*, 3: 19. doi: 10.1186/s41018-018-0046-3.
- 181 See also Dwyer and Gbla (2022) ‘The Home Stress.’
- 182 See Vermeij (2020) *Woman First, Soldier Second*.
- 183 Dupré, K.E. and Day, A.L. (2007) ‘The Effects of Supportive Management and Job Quality on the Turnover Intentions and Health of Military Personnel,’ *Human Resource Management*, 46(2): 185-201. doi: 10.1002/hrm.20156, 185-6.
- 184 Yuan, Q., Chen, Y., Wan, J., Zhang, R., Liao, M., Li, Z., Zhou, J. and Li, Y. (2022) ‘Developing a Conceptual Framework for the Health Protection of United Nations Peacekeepers Against the COVID-19 Pandemic from Global Health Perspectives,’ *Global Health Research and Policy*, 7:45. doi: 10.1186/s41256-022-00280-0.
- 185 See Gordon, McHugh, and Townsley (2020) ‘Risks Versus Transformational Opportunities’: 8.
- 186 See also 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*1iyr2xm*_up*MQ.*_ga*MTAwNDY4NTY0Mi4xNzI0MTEyMDcy*_ga_9684J19FT4*MTcyNDExNjk2MS4yLjAuMTcyNDExNjk2MS4wLjAuMA: 19-20; Wilén (2020) *What’s the ‘Added Value’ of Male Peacekeepers?*: 1598.

- 187 Bueskens, P. (2018) *Modern Motherhood and Women's Dual Identities: Rewriting the Sexual Contract*. Oxford: Routledge: 273.
- 188 Garcia-Lorenzo et al. (2023) 'The Becoming of Worker Mothers': 3.
- 189 ILO (2022) *Care at Work*: 27.
- 190 Karim S, Dwyer M, Barton A, Sayndee TD, Kunkel S, Kriner M and MacDougall C (October 2024) *The Transition Home: Key Challenges for African UN Peacekeepers Upon Returning Home*. GSS Lab Report, Policy Brief No. 02. New York: GSS Lab. https://static1.squarespace.com/static/61fbc2ea4da6917124d884ea/t/671a6c15624abf60aade2c6a/1729784853715/Policy+Brief_2_The+Transition+Home.pdf: 10.
- 191 See also UN (2024) *Towards Equal Opportunity for Women in the Defence Sector*.
- 192 Werner, B. (May 2020) 'GAO: Women 28 Percent More Likely to Leave Military Service Than Men,' *USNI News*, 20 May 2020. <https://news.usni.org/2020/05/20/gao-women-28-percent-more-likely-to-leave-military-service-than-men>.
- 193 See Finch, Huhtanen and Bannister (May 2024) 'Advancing Women Leadership in UN Policing.'
- 194 See also Vermeij (2020) *Woman First, Soldier Second*.
- 195 Bueskens (2018) *Modern Motherhood and Women's Dual Identities*: 230.
- 196 Keller et al. (2018) *Addressing Barriers to Female Officer Retention in the Air Force*: 15.
- 197 Bjerg Bennike, K. and Stoltz, P. (2022) 'Peacekeeping Masculinities, Intersectionality, and Gender Equality - Negotiations of Military Life and Civilian Life by Danish Soldier/Veteran-Parents,' *NORMA International Journal for Masculinity Studies*, 17(1): 5-20. doi: 10.1080/18902138.2022.2026108: 13-4.
- 198 Borah, E. and Fina, B. (2017) 'Military Spouses Speak Up: A Qualitative Study of Military and Veteran Spouses' Perspectives,' *Journal of Family Social Work*, 20(2): 144-161. doi: 10.1080/10522158.2017.1284702: 150. On the impact of deployments on straining relationships with partners and children, see also Karim et al. (October 2024) *The Transition Home*; Keller et al. (2018) *Addressing Barriers to Female Officer Retention in the Air Force*; and Ormeno, M.D., Roh, Y., Heller, M., Shields, E., Flores-Carrera, A., Greve, M., Hagan, J., Kostrubala, A. and Onasanya, N. (2020) 'Special Concerns in Military Families,' *Current Psychiatry Reports*, 22: 82. doi: 10.1007/s11920-020-01207-7.
- 199 Walker, J., Selous, A. and Misca, G. (2020) *Living in Our Shoes: Understanding the needs of UK Armed Forces families*. London: Ministry of Defence. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5ef46ab9e90e075c5582f501/Living_in_our_shoes_Full_Report_1_embargoed_30_June.pdf: 49
- 200 See also Keller et al. (2018) *Addressing Barriers to Female Officer Retention in the Air Force*.
- 201 UK Government (May 2024) *Armed Forces Continuous Attitude Survey: 2024*. London: Ministry of Defence, 23 May 2024. <https://www.gov.uk/government/statistics/armed-forces-continuous-attitude-survey-2024>.
- 202 UK Parliament Defence Committee (December 2023) *All Published Written Evidence*. London: UK Parliament, 15 December 2023. https://committees.parliament.uk/writtenevidence/127130/pdf/?gl=1*6zp3u6*_up*MQ.*_ga*MzE2MzY1MTcyLjE3MjQxMTIwNzI.*_ga_9684119FT4*MTcyNDExMjA3MS4wLjAuMTcyNDExMjA3MS4wLjAuMA.
- 203 See United States Government Accountability Office (GAO) (May 2020). *FEMALE ACTIVE-DUTY PERSONNEL: Guidance and Plans Needed for Recruitment and Retention Efforts*. Report to Congressional Committees, Washington DC: GAO. <https://www.gao.gov/assets/gao-20-61.pdf>.
- 204 Werner (May 2020) 'GAO: Women 28 Percent More Likely to Leave Military Service Than Men.'
- 205 Keller et al. (2018) *Addressing Barriers to Female Officer Retention in the Air Force*: 1.
- 206 UN (2024) *Towards Equal Opportunity for Women in the Defence Sector*: 35.
- 207 UN (2024) *Towards Equal Opportunity for Women in the Defence Sector*: 15.

- 208 See, for example, de Lara Espinosa, D.L., Lara, G.R.S., Gaspar, N.G.O., and Bravo, R. (2021) *Secretary of National Defense Mexico MOWIP Report 2021*. Geneva: DCAF. https://elsiefund.org/wp-content/uploads/2023/05/SEDENA_INGLES-final.pdf; Biswas, N.K., Yasmin, L., Karim, S., Izadi, R., Fox, S., Mailhot, C., Kriner, M., Torres, P., Attai, Z., Huhtanen, H. (2022) *Armed Forces of Bangladesh MOWIP Report 2022*. Geneva: DCAF. https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Bangladesh_ArmedForcesMOWIP_EN-June2023.pdf; 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.
- 209 UN (2024) *Towards Equal Opportunity for Women in the Defence Sector*: 56.
- 210 Mackay, F. and Murtagh, C. (2019) 'New Institutions, New Gender Rules? A Feminist Institutional Lens on Women and Power-sharing,' *feminists@law* 9(1): 1–54. doi:10.22024/UniKent/03/fal.745.4.
- 211 Chappell, L. (2006) 'Comparing Political Institutions: Revealing the Gendered 'Logic of Appropriateness',' *Politics & Gender*, 2(2): 223–35. doi:10.1017/S1743923X06221044; Chappell, L. (2010) 'Comparative Gender and Institutions: Directions for Research,' *Perspectives on Politics*, 8(1): 183–89. <http://www.jstor.org/stable/25698524>; Mackay, F., Kenny, M. and Chappell, L. (2010) 'New Institutionalism Through a Gender Lens: Towards a Feminist Institutionalism?' *International Political Science Review*, 31(5): 573–588. doi: 10.1177/0192512110388788; Chappell, L. and Waylen, G. (2013) 'Gender and the Hidden Life of Institutions,' *Public Administration*, 91(3): 599–615. doi:10.1111/j.1467-9299.2012.02104.x.
- 212 DCAF (2021) *National Police of Uruguay: MOWIP Report 2020-2021*: 52.
- 213 See also MOWIP Barrier Assessments which discuss caring responsibilities adversely impacting women's deployment, DCAF (2022) *Global MOWIP Report*.
- 214 Albiston and Correll (2023) 'Law's Normative Influence on Gender Schemas'; Arena, Volpone and Jones (2023) '(Overcoming) Maternity Bias in the Workplace'; Burgess (2013) 'The Motherhood Penalty'; Dunatchik and Özcan (2021) 'Reducing Mommy Penalties with Daddy Quotas'; Fuegen, Biernat, Haines and Deaux (2004) 'Mothers and Fathers in the Workplace.'
- 215 Todak, N. (2023) 'A Panel of Good Ol' Boys': Women Navigating the Police Promotions Process,' *American Journal of Criminal Justice*, 48(4): 967–983. doi: 10.1007/s12103-023-09732-w.
- 216 Garcia-Lorenzo et al. (2023) 'The Becoming of Worker Mothers': 7.
- 217 Albiston and Correll (2023) 'Law's Normative Influence on Gender Schemas'; Arena, Volpone and Jones (2023) '(Overcoming) Maternity Bias in the Workplace'; Burgess (2013) 'The Motherhood Penalty'; Dunatchik and Özcan (2021) 'Reducing Mommy Penalties with Daddy Quotas'; Fuegen, Biernat, Haines and Deaux (2004) 'Mothers and Fathers in the Workplace'; Garcia-Lorenzo et al. (2023) 'The Becoming of Worker Mothers'; Vermeij (2020) *Woman First, Soldier Second*.
- 218 Tronto, J. (1993) *Moral Boundaries: A Political Argument for an Ethic of Care*. New York: Routledge; Held (2006) *The Ethics of Care*.
- 219 Duffy, M., Albelda, R. and Hammonds, C. (2013) Counting care work: The Empirical and Policy Applications of Care Theory,' *Social Problems*, 60(2): 145–167. doi:10.1525/sp.2013.11051; Gary, M.E. (2022) 'From Care Ethics to Pluralist Care Theory: The State of the Field,' *Philosophy Compass*, 17(4): e12819. doi:10.1111/phc3.12819.
- 220 Kennealy (2024) 'From Caregiver to Peacekeeper.'
- 221 Australian Human Rights Commission (2012) *Review into the Treatment of Women in the Australian Defence Force*. Canberra: Australian Government. <https://humanrights.gov.au/our-work/sex-discrimination/reportreview-treatment-women-australian-defence-force>.
- 222 Bélanger Bélanger, J. (2022) *Gender, Peacekeeping, and Operational Effectiveness: Recommendations for the Deployment of Women in Peacekeeping Operations*. Québec: Network for Strategic Analysis, 21 April 2022. <https://ras-nsa.ca/gender-peacekeeping-and-operational-effectiveness-recommendations-for-the-deployment-of-women-in-peacekeeping-operations/>.
- 223 Bélanger (2022) *Gender, Peacekeeping, and Operational Effectiveness*.
- 224 Heathershaw (2016) 'Who Are the 'International Community'?'

- 225 Laney, E.K., Lewis Hall, M.E., Anderson, T.L. and Willingham, M.M. (2015) 'Becoming a Mother: The Influence of Motherhood on Women's Identity Development,' *Identity: An International Journal of Theory and Research*, 15(2): 126-145. doi:10.1080/15283488.2015.1023440; Confortini, C.C. and Ruane, A.E. (2014) 'Sara Ruddick's Maternal Thinking as Weaving Epistemology for *Justpeace*,' *Journal of International Political Theory*, 10(1): 70-93. doi:10.1177/1755088213507187.
- 226 On women peacekeepers contribution to improving community engagement and changing societal narratives about women's role in society, see Nagel, Fin and Maenza (2021) *Gendered Impacts on Operational Effectiveness of UN Peace Operations*.
- 227 Karim, S. (2017) 'Reevaluating Peacekeeping Effectiveness: Does Gender Neutrality Inhibit Progress?' *International Interactions*, 43(5): 822,847. doi: 10.1080/03050629.2017.1231113: 833.
- 228 Press Trust of India (January 2016). 'Liberia Bids Farewell to Indian Women Peacekeepers,' *The Indian Express*, 27 January 2016. <https://indianexpress.com/article/world/world-news/liberia-bids-farewell-to-indian-women-peacekeepers/>; UN (2016) 'Feature: Hailed as 'Role models,' All-Female Indian Police Unit Departs UN Mission in Liberia,' *United Nations Police*, 12 February 2016. <https://police.un.org/en/feature-hailed-role-models-all-female-indian-police-unit-departs-un-mission-liberia>.
- 229 Confortini and Ruane (2014) 'Sara Ruddick's Maternal Thinking as Weaving Epistemology for *Justpeace*': 80.
- 230 Ruddick, S. (1982) 'Maternal Thinking,' in Cafagna, A.C., Peterson, R.T. and Staudenbaur, C.A. (eds.) *Philosophy, Children, and the Family*, Child Nurturance series, vol. 1, Boston: Springer; Ruddick (1990) *Maternal Thinking*; Robinson, F. (2013) 'Discourses of Motherhood and Women's Health: Maternal Thinking as Feminist Politics,' *Journal of International Political Theory*, 10(1): 94-108. doi:10.1177/1755088213507189; Confortini and Ruane (2014) 'Sara Ruddick's Maternal Thinking as Weaving Epistemology for *Justpeace*.'
- 231 UNDPDPO (2024) 'Women in Peacekeeping.'
- 232 Gordon (2022) 'Careless Talk Costs Lives'; Jones, B. and Gordon, E. (2021) 'Not a Care in the World: An Exploration of the Personal-Professional-Political Nexus of International Development Practitioners Working in Justice and Security Sector Reform,' *International Feminist Journal of Politics*, 25(5): 785-808. doi: 10.1080/14616742.2021.1894207.
- 233 Alda, E. (July 2024) 'Boosting Police Efficiency & Productivity Through Workforce Diversity,' *Performance Management*, 9 July 2024. <https://erikalda.substack.com/p/boosting-police-efficiency-and-productivity>.
- 234 Adam-Samura, S.A. (2023) 'The Relationship Between Workforce Diversity and Organizational Effectiveness,' *The International Journal of Organizational Diversity*, 23(1): 61-82. doi:10.18848/2328-6261/CGP/v23i01/61-82.
- 235 See also UN (2017) *Staff Well-being Survey Data Report*. New York: UN. <https://www.un.org/en/healthy-workforce/files/Survey%20Report.pdf>; Dwyer and Gbla (2022) 'The Home Stress'; Karim et al (October 2024) *The Transition Home*; Adler, A.B., Litz, B.T. and Bartone, P.T. (2003) 'The Nature of Peacekeeping Stressors,' in Britt, T.W. and Adler, A.B. (eds.) *The Psychology of the Peacekeeper*. Westport: Praeger on extended family separation as a prevalent stressor in peacekeeping operations, and the subsequent impact on well-being and troop morale.
- 236 See also Aeberhard, P., Robinson, A. and Hales, D. (2024) *Addressing Trauma as a Missing Element in Security Sector Governance and Reform: Perspectives on Trauma-Informed Policing*. Geneva: DCAF. <https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/trauma-ssgr.pdf>; Konheim-Kalkstein, Y.L., Strauchler, O., Erbe, R.G., Gerardi, B. and Peterson, J.D. (2023) 'Warrior Ethos Versus Well-Being: Correcting a Cultural Dichotomy,' *Journal of Character & Leadership Development*, 10: 29-41. doi: 0.58315/jcld.v10.249.
- 237 See also Yuan, Q., Chen, Y., Liu, S., Huang, Q., Liao, M., Zhou, J. Li, Z. and Li, Y. (2024) 'UN Peacekeeper Health and Risk Factors --- A Systematic Scoping Review,' *Global Health Research and Policy*, 9(13). doi: 10.1186/s41256-024-00351-4.

- 238 Aeberhard, Robinson and Hales (2024) *Addressing Trauma as a Missing Element in Security Sector Governance and Reform*: 3; Treisman, K. (2021) *A Treasure Box for Creating Trauma Informed Organizations*. Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers; Treisman, K. (2024) *Trauma Informed Health Care: A Reflective Guide for Improving Care and Services*. Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers.
- 239 Royal Commission into Defence and Veteran Suicide (2024) *Final Report*. Canberra: Australian Government 9 September 2024. <https://defenceveteransuicide.royalcommission.gov.au/publications/final-report>.
- 240 Ramchand, R. and Montoya, T. (2025) 'Suicide Among Veterans,' *RAND*, 22 May 2025. <https://www.rand.org/pubs/perspectives/PEA1363-1-v2.html>.
- 241 See also Donnelly, P., Mazurana, D. and Papworth, E. (2024) *Connecting Sexual Exploitation and Abuse and Sexual Harassment in UN Peace Operations*. New York: IPI. https://www.ipinst.org/wp-content/uploads/2024/12/2412_Connecting-Sexual-Exploitation-web.pdf.
- 242 See Jones and Gordon (2021) 'Not a Care in the World.'
- 243 See also Castro, R.C. (April 2024) *The Organizational Culture in the Military and the Challenges of Sexual Harassment and Abuse*. Montevideo: RESDAL. <https://www.resdal.org/files/WPS1-Organizationalculture.pdf>; Karim et al. (June 2024) *Moving Beyond Zero Tolerance*.
- 244 See also Aeberhard, Robinson and Hales (2024) *Addressing Trauma as a Missing Element in Security Sector Governance and Reform*: 3; Treisman (2021) *A Treasure Box for Creating Trauma Informed Organizations*; Treisman (2024) *Trauma Informed Health Care*.
- 245 Silveira-Rodrigues, C., Chambel, M.J., Carvalho, V.S. (2021) 'Positive Psychology in Context of Peacekeeping Militaries: A Mediation Model of Work-Family Enrichment,' *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(2):429. doi:10.3390/ijerph18020429; Dirkzwager, A.J.E., Bramsen, I., and Van Der Ploeg, H.M. (2005) 'Factors Associated With Posttraumatic Stress Among Peacekeeping Soldiers,' *Anxiety, Stress, & Coping*, 18(1): 37–51. doi: 10.1080/10615800412336418.
- 246 See also UN CEB (2023) *UN System Mental Health and Well-being for 2024 and Beyond Strategy*.
- 247 UNDP (2018) *Uniformed Gender Parity Strategy 2018-2028*.
- 248 Here it is important to note the UN's mental health and well-being App MindCompanion (<https://un-mindcompanion.un.org>) and UN (2023) *United Nations System Mental Health and Well-being Strategy for 2024 and Beyond*.
- 249 UN (2023) *Improvement in the Status of Women in the United Nations System*, Report of the Secretary-General. A/78/206. New York: UN
- 250 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>.
- 251 UN Women (2021) *Make Parity a Reality*: 18.
- 252 UN (2025) *Improvement in the Status of Women in the United Nations System: Report of the Secretary-General*. A/80/260. New York: UN: 26.
- 253 UN (2025) *Improvement in the Status of Women in the United Nations System*: 26.
- 254 UN (2025) *Improvement in the Status of Women in the United Nations System*: 26.
- 255 UN (2025d) *Improvement in the Status of Women in the United Nations System*: 26; see also UN Women (2021) *Make Parity a Reality*.
- 256 Commonwealth of Australia (2024) *Australian Defence Force Census 2023*. <https://www.defence.gov.au/sites/default/files/2024-12/ADFCensus2023.pdf>.
- 257 UN (2024) *Towards Equal Opportunity for Women in the Defence Sector*: 45.
- 258 UN (2024) *Towards Equal Opportunity for Women in the Defence Sector*: 45.
- 259 UK Parliament Defence Committee (December 2023) *All Published Written Evidence*.
- 260 Walker, Selous and Misca (2020) *Living in Our Shoes*.

- 261 Brooke-Holland, L. (2025) *Strategic Defence Review 2025: Armed forces housing*. Research Briefing, London: House of Commons Library. <https://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/CBP-10290/CBP-10290.pdf>; Ministry of Defence (03 November 2025) *Defence Housing Strategy 2025*. London: MoD (UK). <https://www.gov.uk/government/publications/the-defence-housing-strategy-2025>; UK Government (August 2025) *Pets for Heroes: New Measures to Transform Military Housing into Family Homes*. London: UK Government, 10 August 2025. <https://www.gov.uk/government/news/pets-for-heroes-new-measures-to-transform-military-housing-into-family-homes>.
- 262 Walker, Selous and Misca (2020) *Living in Our Shoes*.
- 263 UK Defence Committee (December 2021) *Protecting Those Who Protect Us*.
- 264 UK Defence Committee (December 2021) *Protecting Those Who Protect Us*.
- 265 UK Parliament Defence Committee (July 2023) *Women in the Armed Forces*.
- 266 UK Parliament Defence Committee (December 2023) *All Published Written Evidence*.
- 267 UK Defence Committee (February 2024) *Written evidence submitted by the Ministry of Defence*. London: Ministry of Defence, 20 February 2024. https://committees.parliament.uk/writtenevidence/128304/pdf/?gl=1*xicxde*_up*MQ.*_ga*MzE2MzY1MTcyLjE3MjQxMTIwNzI.*_ga_9684119FT4*MTcyNDExMjA3MS4wLjAuMA.
- 268 UK Parliament Defence Committee (December 2023) *All Published Written Evidence*.
- 269 UK Defence Committee (December 2021) *Protecting Those Who Protect Us*.
- 270 UK Defence Committee (December 2021) *Protecting Those Who Protect Us*.
- 271 Haythornthwaite, R. (2023) *Agency and Agility: Incentivising People in a New Era - A Review of UK Armed Forces Incentivisation*. London: Ministry of Defence. <https://www.gov.uk/government/publications/agency-and-agility-incentivising-people-in-a-new-era-a-review-of-uk-armed-forces-incentivisation>: 54.
- 272 Haythornthwaite (2023) *Agency and Agility*: 18.
- 273 UK Parliament Defence Committee (15 December 2023) *All Published Written Evidence*.
- 274 Walker, Selous and Misca (2020) *Living in Our Shoes*.
- 275 UK Parliament Defence Committee (15 December 2023) *All Published Written Evidence*.
- 276 Walker, Selous and Misca (2020) *Living in Our Shoes*: 163.
- 277 UK Ministry of Defence (2022) *Armed Forces Families' Strategy 2022 to 2032*. London: Ministry of Defence. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/61e80893e90e07037ac9e10b/UK_Armed_Forces_Families_Strategy_2022_to_2032.pdf: 2.
- 278 Army Families Federation (n.d.) *Your UN Nicosia Posting*. <https://aff.org.uk/your-posting/your-un-nicosia-posting/>; British Army (n.d.) *Cyprus*. <https://www.army.mod.uk/learn-and-explore/global-operations/europe/cyprus/>.
- 279 UK Defence Committee (December 2021) *Protecting Those Who Protect Us*.
- 280 UK Defence Committee (December 2021) *Protecting Those Who Protect Us*.
- 281 Andrina, M. and Kusumandari, S.A. (2022) *The Struggle of Adequate Childcare in Indonesia*. Asia and the Pacific Policy Society: Policy Forum, 14 September 2022. <https://www.policyforum.net/the-struggle-for-adequate-childcare-in-indonesia/>; Cameron, L. (2023) 'Gender Equality and Development: Indonesia in a Global Context,' *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 59:2: 179-207. doi: 10.1080/00074918.2023.2229476; Cameron, L., Suarez, D. C., & Rowell, W. (2019) 'Female Labour Force Participation in Indonesia: Why Has it Stalled?' *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 55(2): 157-192. doi: 10.1080/00074918.2018.1530727; Schaner, S., and Das, S. (2016) *Female Labor Force Participation in Asia: Indonesia Country Study*. ADB Economics Working Paper Series: 474; Utomo, A. J. (2012) 'Women as Secondary Earners: Gendered preferences on marriage and employment of university students in modern Indonesia,' *Asian Population Studies*, 8(1): 65-85. doi: 10.1080/17441730.2012.646841.

- 282 Ruslan (January 2024) 'Kesetaraan Gender di Lingkungan TNI sudah terwujud Sejak 1963, KOWAL Berusia Genap 61 Tahun hari Ini' ('Gender Equality in the Indonesian National Armed Forces Has Been Achieved Since 1963, Kowal Turns 61 Today'). *Kabarika.ID*, 05 January 2024. <https://kabarika.id/berita/2024/01/05/kesetaraan-gender-di-lingkungan-tni-sudah-terwujud-sejak-1963-kowal-genap-berusia-61-tahun-hari-ini/>.
- 283 Cabinet Secretariat of the Republic of Indonesia (August 2020) *UN Security Council Passes Indonesia's Resolution on Female Peacekeepers*. Jakarta: Cabinet Secretariat of the Republic of Indonesia, 29 August 2020. https://setkab.go.id/en/un-security-council-passes-indonesias-resolution-on-female-peacekeepers/?TSPD_101_R0=086c094b6eab200014a21239db6ae25f1b553316bd124b075bee7699a0ea4feddf0b277edcb4b7f208931fbb001430006ecae19bded89c080404c3ef034fd5a33961b1f5eb14bba20b241c2bc1facef994b0ead9408bd44a0603ec28da787688; UN Women Indonesia (2024) *Women, Peace and Security in Indonesia*. Country Brief, Jakarta: UN Women Indonesia. https://asiapacific.unwomen.org/sites/default/files/2024-04/wps_country_brief_indonesia_20240403.pdf.
- 284 BBC News Indonesia (May 2015) 'TNI anggap tes keperawanan 'relevan'' ('TNI considers virginity test 'relevant)'), 14 May 2015. https://www.bbc.com/indonesia/berita_indonesia/2015/05/150514_tes_keperawanan_tni; Chen, H. (August 2021) 'Indonesian Army Ends Degrading 'Virginity Tests' on Female Cadets', *VICE News*, 12 August 2021. <https://www.vice.com/en/article/indonesia-army-ends-virginity-tests/>; Wibawa, T. (October 2018) 'Indonesian Policewomen Measured Through 'Purity and Beauty', Subjected to Virginity Testing', *ABC News*, 20 October 2018. <https://www.abc.net.au/news/2018-10-20/indonesian-policewomen-must-be-pretty-subjected-to-tests/10333762>.
- 285 Harsono, A. (2022) *Indonesia Military Finally Ends Abusive 'Virginity Test': Authorities Should Investigate Decades of Trauma Caused by Practice*, Dispatches, New York: Human Rights Watch; Dewi, A.P. (April 2022) 'Menteri PPPA dorong kesetaraan perempuan di militador' ('Minister of Women's Empowerment and Child Protection encourages equality for women in the military'), *Antara*, 21 April 2022. https://www-antaranews-com.translate.goog/berita/2836137/menteri-pppa-dorong-kesetaraan-perempuan-di-militer?_x_tr_sl=fr&_x_tr_tl=en&_x_tr_hl=en-US&_x_tr_pto=wapp#google_vignette.
- 286 Ewart-Fischer, B. (14 October 2024) *How a Network is Supporting Women Peacekeepers*. UN Peacekeeping. New York: UNDPO. <https://peacekeeping.un.org/en/how-network-is-supporting-women-peacekeepers>.
- 287 UN (2024) *Towards Equal Opportunity for Women in the Defence Sector*.
- 288 The Peace Operations Training Institute (POTI) will launch a training course on Family Responsibilities and Care for peacekeepers by mid-2026. It will be freely available globally in multiple languages from their website: <https://www.peaceopstraining.org/courses/>. It was developed by Monash GPS, drawing from analysis for this project (*Advancing the Meaningful Participation of Women in UN Peace Operations by Supporting Personnel with Caring Responsibilities*), and funded by Global Affairs Canada.
- 289 Kennealy, L.J. (September 2025) 'From Caregiver to Peacekeeper: The Capability Case for Recruiting Older Women,' *Australian Institute of International Affairs*, 8 September 2025. <https://www.internationalaffairs.org.au/australianoutlook/from-caregiver-to-peacekeeper-why-we-must-rethink-who-can-serve/>; World Bank Group (2025) *Fertility Rate, Total (Births Per Woman)*. World Bank Group DataBank. <https://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.TFRT.IN>.
- 290 See Kennealy (2025) 'From Caregiver to Peacekeeper' and, for example, Joint Advertising, Market Research & Studies (JAMRS) (2023) *Youth Poll: Propensity Update*. U.S. Department of Defense and Hoglin, P. (April 2025) *A Deep Dive Into Our Tiny Recruitment Pool*. The Forge. <https://theforge.defence.gov.au/article/deep-dive-our-tiny-recruitment-pool>.
- 291 See also Gordon and Jones (March 2022) *Caring for Carers in International Organisations*.
- 292 Similar assessments have also been recommended by Gordon and Jones (2021) *Building Success in Development and Peacebuilding by Caring for Carers*; UNICEF, ILO and UN Women (2020) *Family-Friendly Policies and Other Good Workplace Practices in the context of COVID-19: Key Steps Employers Can Take*. New York: UN. <https://www.unicef.org/media/66351/file/Family-friendly-policies-covid-19-guidance-2020.pdf>.
- 293 Heathershaw (2016) 'Who Are the 'International Community'?: 81.