

**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 resumido

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 del informe final 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 el informe final 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 honrar y reconocer 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

Resumen	4
Objetivo	4
Resultados	4
Metodología	4
Estudios de casos por país	5
Miembros del equipo	5
Participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz de las Naciones Unidas	6
Por qué es importante la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz	7
La infrarrepresentación de las mujeres en las operaciones de paz de la ONU: De la intención política a la realidad operativa	9
Las responsabilidades de cuidado como factor determinante de la infrarrepresentación de las mujeres	10
Retos	11
Repercusiones	13
Contratación y retención	13
Formación y progresión profesional	14
Despliegue	15
Repercusiones posteriores en las operaciones de paz	18
Resumen de las recomendaciones clave	20
Naciones Unidas	21
Países que aportan contingentes y fuerzas de policía (T/PCC)	22
Fuerzas Armadas y Policía	23
Personal con responsabilidades de cuidado	25
Sociedad civil y otras partes interesadas	25
Endnotes	26

Resumen

Este informe resume los resultados del proyecto de investigación «Promover la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz de las Naciones Unidas mediante el apoyo al personal con responsabilidades familiares», financiado por el Ministerio de Asuntos Globales de Canadá (GAC) como parte de la Iniciativa Elsie para las Mujeres en las Operaciones de Paz (2023-2026).¹ El informe ofrece una visión general de los retos a los que se enfrentan los miembros del personal uniformado con responsabilidades familiares en los países que aportan contingentes y fuerzas de policía (T/PCC). Identifica el impacto que esto tiene en la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz de las Naciones Unidas. Destaca que las responsabilidades familiares son un factor clave, aunque a menudo pasado por alto, de la infrarrepresentación de las mujeres en las operaciones de paz, lo que tiene implicaciones para los resultados de las misiones y los esfuerzos por promover la igualdad de género.

Objetivo

El proyecto 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.

Resultados

Este informe resume las conclusiones y recomendaciones detalladas del informe final y acompaña al conjunto de herramientas organizativas, que ofrece orientación práctica a las instituciones y organizaciones del sector de la seguridad que participan en el mantenimiento de la paz para prestar un mejor apoyo al personal con responsabilidades familiares. Estos recursos complementan otros productos, como artículos de opinión y artículos diseñados para generar debate y concienciar sobre cómo y por qué apoyar al personal uniformado con responsabilidades familiares,² así como una serie de resúmenes de políticas en los que se comparten buenas prácticas globales e información de referencia.³

Metodología

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. Las entrevistas se realizaron en línea y en siete países.

Cuando se conoce el género y las funciones, el 65 % de los participantes en la investigación son mujeres (35 % hombres) y el 84 % son personal uniformado (fuerzas armadas y policía). La mayoría de los participantes tienen responsabilidades de cuidado, incluido el 74 % de los encuestados (175 de 235), lo que incluye al 17 % de cuidadores únicos y al 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 otras personas.

Estudios de casos por país

ONU		T/PCC
Sede de la ONU	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

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, 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>Agencia Nacional de Investigación e Innovación (BRIN), Indonesia</p> <p>Consejo de Investigación Estratégica y de Defensa (CSDR), India</p> <p>Centro Internacional Kofi Annan de Formación en Mantenimiento de la Paz (KAIPTC)</p> <p>Asociación Internacional de Mujeres Policías (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</p>

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 una simple «ayuda».

Participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz de las Naciones Unidas

Existe un marco normativo y de políticas a nivel mundial que guía la participación significativa de las mujeres uniformadas en el mantenimiento de la paz. Este se basa en la agenda «Mujeres, Paz y Seguridad» (WPS) del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas⁴ e incorpora la Iniciativa Elsie para las Mujeres en las Operaciones de Paz, puesta en marcha y dirigida por el Gobierno de Canadá,⁵ y la Acción para el Mantenimiento de la Paz (A4P y su estrategia de implementación A4P+) de las Naciones Unidas⁶ y la Estrategia de Paridad de Género en el Personal Uniformado (2018-2028).⁷

Participación significativa de las mujeres

La participación significativa de las mujeres significa que su participación 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 son 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.

Por qué es importante la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz

Aumentar la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz de las Naciones Unidas es un imperativo estratégico y operativo. Las pruebas demuestran sistemáticamente que las misiones con mayor diversidad de género son más capaces de interactuar con las poblaciones locales, comprender la dinámica de las comunidades, reforzar la confianza y mejorar los resultados en materia de protección.⁸ Las mujeres que participan en el mantenimiento de la paz desempeñan un papel fundamental en la recopilación de información, la participación de la comunidad, la prevención de conflictos y la identificación de señales de alerta temprana, especialmente en contextos en los que el acceso a las mujeres y las niñas de las comunidades locales es limitado.⁹ También desempeñan un papel fundamental en muchos otros aspectos de las operaciones de paz modernas y complejas, desde la planificación estratégica hasta la protección de las fuerzas y el liderazgo.

La participación significativa de las mujeres también refuerza la eficacia operativa al aumentar la diversidad de habilidades, experiencias y perspectivas necesarias para hacer frente a amenazas de seguridad complejas y cambiantes. La eficacia operativa también se ve reforzada porque los equipos diversos son más representativos de las comunidades en las que se despliegan y, por lo tanto, están en mejores condiciones de interactuar y generar confianza entre los diversos grupos de estas comunidades.

Reconociendo que las mujeres y las niñas se ven afectadas de manera única por los conflictos y tienen necesidades específicas durante los conflictos y sus secuelas, la participación de las mujeres en las operaciones de paz puede aumentar la probabilidad de que estas necesidades se comprendan y se respondan mejor.¹⁰

La participación significativa de las mujeres también puede reforzar la legitimidad de la misión y promover la igualdad de género, lo que también es beneficioso para las operaciones de paz, dada la correlación positiva entre la igualdad de género y las sociedades pacíficas.¹¹



MONUSCO/Kevin Jordan 2020



UN/Gregorio Cunha, 2021

“”

Como hombre, puedo decirles que, si patrullo en un pueblo con mi uniforme, lo primero que hacen los aldeanos cuando me ven es salir corriendo, no se quedan. ¿Por qué? Porque las atrocidades que han ocurrido fueron cometidas por hombres uniformados... Por lo tanto, para mí, el enfoque de contar con mujeres en la unidad... la calidad de la recopilación de información, la calidad de la forma en que la ONU abordaría, por ejemplo, la violencia sexual y de género que ha ocurrido en una aldea... definitivamente marca la diferencia (Entrevista con un oficial de policía, Sede de la ONU en Nueva York, 30/10/2024).

“”

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

“”

... es toda esa mentalidad de proteger a las mujeres y los niños frente a la idea de «puedo valerme por mí misma, luchar contra los hombres y protegerlos» (Entrevista con una oficial militar, Sede de las Naciones Unidas en Nueva York, 29/10/2024).

“”

... los equipos con diversidad de género toman mejores decisiones... Creo que cualquier tipo de diversidad mejora los equipos porque simplemente se tienen más ideas. Y también creo que crea un entorno más seguro para todos (Entrevista con un miembro del personal de la ONU, sede de la ONU en Nueva York, 29/10/2024).

“”

... también damos ejemplo a la población local. Aquí hay mujeres que piensan que está bien que los hombres violen, secuestren, etc., que todo eso es un derecho de los hombres. Antes pensaban así. Pero ahora, cuando nos ven ir al terreno con armas y a las ONG trabajando, saliendo a situaciones de riesgo, las mujeres están comprendiendo cuáles son sus derechos humanos básicos... 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 con una mujer militar de mantenimiento de la paz, MONUSCO, 28/10/2024).

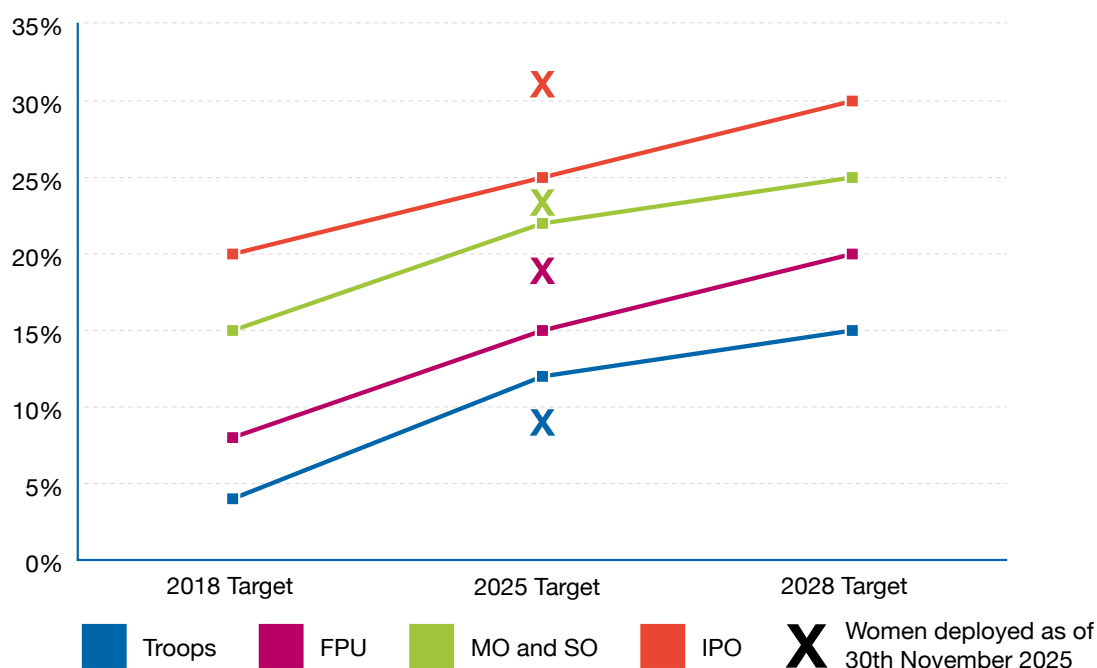
La infrarrepresentación de las mujeres en las operaciones de paz de la ONU: De la intención política a la realidad operativa

A pesar de los compromisos políticos sostenidos y de la creciente conciencia de la importancia de la participación significativa de las mujeres, las mujeres e¹² siguen estando infrarrepresentadas en las operaciones de paz de las Naciones Unidas. Este es especialmente el caso del personal uniformado, y en particular de las tropas, que constituyen la mayor proporción del personal uniformado en las operaciones de paz de las Naciones Unidas.

Si bien se han logrado avances desde el lanzamiento de la Estrategia de Paridad de Género para el Personal Uniformado de las Naciones Unidas 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 más que duplicado desde el 4,9 % en 2018,¹³ estos avances son lentos y desiguales. A 30 de noviembre de 2025, las mujeres representaban el 9,84 % del personal uniformado en las operaciones de paz de las Naciones Unidas.¹⁴ Se han cumplido los objetivos anuales de paridad de género en algunas categorías, como los observadores militares, los oficiales de Estado Mayor y la policía, pero las contribuciones de tropas, que constituyen la mayor proporción de las fuerzas de mantenimiento de la paz, siguen estando por debajo de los objetivos (Figura 1):

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

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



Puedes tener todas las políticas del mundo, pero hasta que no cambies tu cultura y demuestres que las personas no se ven perjudicadas por ella, no conseguirás el cambio (entrevista con una oficial militar, sede de la ONU en Nueva York, 29/10/2024).

Las responsabilidades de cuidado como factor determinante de la infrarrepresentación de las mujeres

A nivel mundial, las responsabilidades de cuidado siguen estando muy marcadas por el género: las mujeres dedican una media de 2,5 veces más horas al trabajo no remunerado que los hombres y son más propensas a ser las únicas y principales cuidadoras.¹⁶ Esto repercute negativamente en la participación de las mujeres en la población activa,¹⁷ incluido el sector de la seguridad y las operaciones de paz.¹⁸ Se trata de un factor crítico, aunque a menudo pasado por alto, 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.¹⁹

La investigación muestra que las responsabilidades de cuidado son una de las barreras estructurales más persistentes para la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz de las Naciones Unidas. Determinan quién puede ser desplegado, quién puede progresar y quién permanece en el uniforme.



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 con una oficial militar, en línea, 04/10/2024)..



UN/Christopher Herwig, 2008

Retos

Aunque las circunstancias y los contextos individuales pueden variar, la mayoría de las mujeres uniformadas con responsabilidades de cuidado, principalmente el cuidado de los hijos, se enfrentan a retos que se entrecruzan y se refuerzan mutuamente en las instituciones de seguridad y las operaciones de paz de las Naciones Unidas:

- **Desafíos prácticos**, ya que las responsabilidades de cuidado limitan la flexibilidad, el tiempo y la capacidad de viajar, en particular para los cuidadores únicos y principales, que suelen ser mujeres. Estos desafíos se ven agravados por las largas jornadas laborales, el acceso limitado a servicios de cuidado infantil asequibles y la separación familiar, en particular en los despliegues prolongados con medios insuficientes para comunicarse regularmente o viajar a casa en períodos de descanso y recuperación (R&R).
- **Desafíos** relacionados con **la cultura laboral**, asociados con el presentismo, la masculinidad y las expectativas de estar siempre disponible o sin ataduras. Las nociones del «tipo ideal» de personal uniformado pueden significar que aquellos que no están disponibles en determinados momentos (por ejemplo, por permiso parental) no se consideran ideales y pueden comprometer la preparación y la eficacia de la organización.
- **Desafíos organizativos**, incluida la falta de políticas de apoyo, en particular políticas de recursos humanos como disposiciones inadecuadas en materia de permisos y opciones de trabajo flexible limitadas, un apoyo débil por parte de los dirigentes y recursos insuficientes para apoyar al personal con responsabilidades familiares.
- **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.
- **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. Esto perjudica tanto a las mujeres como a los hombres, ya que se espera que las mujeres asuman una carga desproporcionada del trabajo de cuidado y que sus carreras se vean afectadas, mientras que las responsabilidades de cuidado de los hombres se ignoran y no se apoyan, lo que limita a ambos géneros a través de definiciones estrechas de deber, fuerza y sacrificio.



MONUSCO/ Myriam Asmani 2000

En instituciones dominadas por los hombres, como las del sector de la seguridad, las normas de género tradicionales suelen considerar que el cuidado es incompatible con las funciones operativas o de liderazgo. Las mujeres, en particular las madres, pueden ser percibidas como menos disponibles, menos comprometidas o menos adecuadas para ascender. Estas percepciones se traducen con frecuencia en penalizaciones indirectas para la carrera profesional de las mujeres, como un acceso reducido a la formación, a funciones especializadas, a despliegues o a oportunidades de promoción. También contribuyen al estrés, el agotamiento y la disminución de la moral, ya que las mujeres se sienten infravaloradas o sobrecargadas de trabajo para contrarrestar los estereotipos.

Por su parte, el bienestar de los hombres puede verse afectado cuando no se reconocen ni se apoyan sus responsabilidades de cuidado y se espera que pasen largos periodos de tiempo lejos de sus familias sin el apoyo suficiente para mantenerse en contacto, al tiempo que se refuerzan las expectativas de disponibilidad constante y servicio ininterrumpido. Reconocer y apoyar las responsabilidades de cuidado de los hombres es un elemento fundamental para apoyar la participación significativa de las mujeres y promover el bienestar de todo el personal.



“““

... 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 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 los militares, especialmente para aquellas que necesitan, por ejemplo, encontrar una casa con dos o más dormitorios (Entrevista con una oficial militar, en línea, 04/10/2024).

“““

... tratando 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 con una oficial militar, en línea, 12/04/2024).

“““

... 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 con una mujer miembro de las fuerzas de paz que relata el tipo de prejuicios a los que se ha enfrentado, UNMISS, 24/06/2024).

Repercusiones

Estos retos repercuten de forma directa y negativa en la contratación, la retención, la formación, la progresión profesional y el despliegue de las mujeres con responsabilidades familiares en las instituciones del sector de la seguridad de T/PCC.

Contratación y retención

Entre los encuestados, casi un tercio (31 %) cree que es difícil para las personas con responsabilidades familiares trabajar en el sector de la seguridad, mientras que casi la mitad (43 %) de todos los encuestados (45 % de las mujeres y 34 % de los hombres) afirmó haber tenido que abandonar o cambiar su trabajo en el sector debido a sus responsabilidades familiares.²⁰

“““

... 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 para lograr sus objetivos profesionales [en el sector] (Entrevista con un policía de mantenimiento de la paz, UNMISS, 02/07/2024).

“““

Tengo muchos compañeros que han pasado de trabajar a tiempo completo a hacerlo a tiempo parcial, para poder dedicar más esfuerzo a sus responsabilidades parentales... Tengo muchos compañeros [que han] tenido que tomarse un descanso en el servicio (Entrevista con un militar de mantenimiento de la paz, UNMISS, 05/07/2024).



Cpl. Elizabeth Scott, 2019



Formación y progresión profesional

Más de un tercio (36 %) de los encuestados afirma que tener responsabilidades de cuidado afecta a su capacidad para aprovechar las oportunidades de formación. Esto se debe a limitaciones de tiempo y movilidad, y a dificultades prácticas, especialmente si la formación es residencial o se imparte lejos del hogar familiar. Los prejuicios maternos también influyen en la limitación de las oportunidades de formación de las mujeres con responsabilidades de cuidado, 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. Las personas con importantes responsabilidades de cuidado también tienen menos probabilidades de disponer de tiempo para participar o estudiar en cursos obligatorios para obtener un ascenso. Si salen del trabajo a tiempo para cuidar de sus familiares, es posible que se les pase por alto a la hora de ascender en favor de compañeros que siempre están disponibles. Las interrupciones en la carrera profesional debido al cuidado de otras personas —por ejemplo, por maternidad o paternidad— pueden perturbar y frenar la progresión profesional, entre otras cosas por la discriminación manifiesta que sufren cuando el personal se reincorpora al trabajo. Estos efectos los sufren más las mujeres debido a la naturaleza de género del trabajo de cuidado. Casi la mitad de las mujeres encuestadas (47 %) afirmaron que las responsabilidades de cuidado habían afectado negativamente a su progresión profesional.

Los retos para la progresión profesional contribuyen al desgaste de las mujeres, a su marginación o a su traslado a puestos menos operativos o de primera línea, y a su infrarrepresentación en los puestos de liderazgo. Cuando las mujeres, especialmente las que tienen responsabilidades de cuidado, están infrarrepresentadas en los puestos de liderazgo, los participantes en la investigación señalan que 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 un círculo vicioso de marginación de las mujeres.



Todas estas cosas contribuyen a la rapidez o al éxito con el que se asciende en la escala jerárquica y se accede a puestos de liderazgo. Por lo tanto, desde mi punto de vista, es difícil que las personas que tienen responsabilidades de cuidado accedan a puestos de liderazgo, hasta que podamos empezar a compensar a las personas que han tenido que alejarse durante un tiempo... para formar parte de su familia. (Entrevista con una oficial militar, en línea, 29/04/2024).

“““

Me han informado de que mi baja por maternidad me sitúa más por detrás de mis compañeros que tienen los mismos años de servicio. Me han pasado por alto para ascensos y traslados por hablar abiertamente sobre cuestiones relacionadas con las mujeres 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 no se considera que las mujeres estén cualificadas para puestos en unidades encubiertas, unidades especializadas... o de liderazgo (encuestada).

“““

... las oportunidades de ascenso suelen estar limitadas, no solo por haber realizado los cursos adecuados en el momento adecuado, sino también por tener la experiencia previa adecuada. Y si estabas ocupada siendo la principal cuidadora 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 con una oficial militar, en línea, 29/04/2024).

“““

Así que, si tienes a un chico joven de 20 años que no tiene responsabilidades y está muy motivado... [y] 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 llega la hora de cerrar, sale corriendo para cuidar de ellos: «Tengo 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 con una mujer militar de mantenimiento de la paz, MONUSCO, 28/10/2024)

Despliegue

Las responsabilidades de cuidado son un factor importante y a menudo pasado por alto que determina quién puede ser desplegado. Las barreras surgen no solo en el momento del despliegue, sino antes, en el ciclo de vida laboral, incluyendo la contratación, la retención, la formación y la progresión profesional. Los retos prácticos, las políticas institucionales, las normas culturales y las cargas emocionales también dificultan el despliegue de las mujeres, en particular de aquellas con responsabilidades de cuidado. Sin parejas que las apoyen u otras redes de apoyo, a las mujeres uniformadas con responsabilidades de cuidado les resulta difícil desplegarse. Los despliegues prolongados sin poder viajar a casa durante el descanso y la recuperación o sin poder comunicarse regularmente con sus hogares agravan estas dificultades, junto con los costes del cuidado de los hijos.

Los procesos de despliegue también suelen estar condicionados por los prejuicios maternos. A las madres se les pueden hacer preguntas intrusivas durante las entrevistas de despliegue sobre los arreglos para el cuidado de los niños y su capacidad para hacer frente a la separación de sus hijos. En algunos casos, se toma la decisión de no desplegar a las madres en su nombre, ya que se supone que no querrían —o no deberían— dejar a sus hijos. Por el contrario, las funciones de cuidado de los hombres suelen pasarse por alto o considerarse irrelevantes para la toma de decisiones operativas.



MONUSCO/Kevin Jordan, 2020



UNMISS/Gregorio Cunha, 2023

Cuando son desplegadas, las madres pueden enfrentarse a juicios y estigmas por ser «malas madres» y egoístas, mientras que las madres que no son desplegadas a menudo se enfrentan a prejuicios maternos y a suposiciones de que carecen de compromiso y capacidad. La separación familiar es también un factor de estrés psicológico importante, aunque a menudo pasado por alto, en los despliegues, que puede contribuir a que tanto las mujeres como los hombres decidan no volver a desplegarse sin contar con el apoyo suficiente para mantenerse en contacto con sus familias mientras están fuera.

No poder participar en despliegues puede suponer una desventaja para el personal en términos de formación e incentivos económicos, y también puede afectar negativamente a su promoción profesional. Aunque los despliegues no siempre están directamente relacionados con los ascensos, pueden dotar al personal de experiencia, habilidades y conocimientos que se valoran positivamente en los procesos de promoción. Unos mejores sistemas de apoyo y ajustes en las políticas pueden ayudar a mitigar estos efectos.

““

... tiendes a no tener oportunidades en el extranjero, porque tienes responsabilidades familiares 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 con una mujer militar de mantenimiento de la paz, UNMISS, 24/6/2024)

““

He oído hablar de personas que reciben la notificación de despliegue y a las que, 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 quizá no se le harían necesariamente a un hombre que es padre... He oído tanto a hombres como a mujeres hacer esas preguntas a otras mujeres que quizá no se harían necesariamente a otros hombres (Entrevista con un oficial militar, en línea, 3/10/2024).

“”

... 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 las mujeres son juzgadas si aprovechan las oportunidades de desplegarse y alejarse de sus hijos. Porque creo que la norma social 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 solo un e de lo que solemos pasar las mujeres, que se nos juzga por todo lo que hacemos (Entrevista con una mujer militar de mantenimiento de la paz, MINUSCA, 22/10/2024).

“”

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 cuidadoras de sus hijos. 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. Siento que le han dado más oportunidades a mi marido porque el ejército cree que los niños estarán bien solo con su madre (Entrevista con una mujer miembro de las fuerzas de paz, MINUSCA, 22/10/2024).

“”

En lo que respecta a los puestos dentro de mi servicio policial, la elección no fue mía. Las mujeres oficiales 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 que crían hijos y son oficiales de policía. En cuanto a la solicitud de despliegue 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 despliegue en el extranjero, aunque he visto a varios hombres de nuestro servicio completar estos despliegues. (encuestada)



UN/Isaac Billy 2020

Repercusiones posteriores en las operaciones de paz

La falta de apoyo suficiente al personal con responsabilidades familiares y la consiguiente infrarrepresentación de las mujeres en las instituciones del sector de la seguridad y las operaciones de paz tiene repercusiones en la eficacia organizativa y operativa, lo 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.
- **Compromete los esfuerzos para promover la igualdad de género** dentro y a través de las operaciones de paz —y la percepción del compromiso de la organización con la igualdad de género y, por lo tanto, la credibilidad de la misión—, reconociendo la correlación positiva entre la igualdad de género y las sociedades pacíficas.
- **Reduce la diversidad** de los encargados del 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.
- **Limita el conjunto de habilidades, la capacidad, la experiencia y los 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.
- **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 al hombre «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»²¹ 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.

Por el contrario, cuando las organizaciones apoyan al personal con responsabilidades de cuidado, esto puede beneficiar a las operaciones de paz de tres maneras significativas:

- En primer lugar, ayuda a abordar algunas de las barreras que dificultan la contratación, la retención, la formación, la promoción profesional y el despliegue de las mujeres, lo que favorece su participación significativa en las operaciones de paz.
- En segundo lugar, puede beneficiar el bienestar de todo el personal (el 71 % de los encuestados está de acuerdo), lo que mejora el rendimiento y refuerza la capacidad.
- En tercer lugar, el personal con responsabilidades de cuidado puede aportar habilidades, conocimientos y perspectivas distintivas y valiosas al trabajo de seguridad y a las operaciones de paz.



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 se involucran íntimamente en la crianza de sus hijos aportan ciertas habilidades 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 con una oficial militar, en línea, 12/04/2024).



... también desde la perspectiva de cuidador... tener soldados que entienden lo que es ser padre y las presiones que eso conlleva te hace más empático, un mejor embajador de tu país, un mejor profesional, un mejor soldado y alguien que está mejor preparado. Ya sabes, es otra cuerda en tu arco... para el entorno en el que operas (Entrevista con un soldado de paz, UNMISS, 25/09/2024).



... 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 madre (Entrevista con una oficial militar, Reino Unido, 23/10/2024).



El problema que se suele citar 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 con un oficial militar, Reino Unido, 4/09/2024)



En cualquier institución de seguridad, tratamos fundamentalmente con personas, con la comunidad a la que intentamos ayudar. Ya se trate de la policía o de las fuerzas armadas. Necesitamos personas con perspectivas diferentes. Necesitamos personas con diferentes perspectivas culturales, también necesitamos personas que realmente entiendan la vida. Y la vida incluye inherentemente la familia y la vida familiar. Si solo contamos con personas en las instituciones de seguridad cuyas vidas no se han visto afectadas por las responsabilidades familiares, no solo tendremos un grupo de reclutamiento increíblemente reducido, sino que tendremos una visión del mundo increíblemente limitada y tomaremos malas decisiones. Tomaremos malas decisiones en el reclutamiento, tomaremos malas decisiones en la planificación, tomaremos malas decisiones al decidir cómo estructurar nuestras fuerzas, tomaremos malas decisiones al considerar cómo abordar los problemas estratégicos (Entrevista con una oficial militar, en línea, 29/04/2024).



En el nivel más crudo, 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 singularmente desinformada. 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... 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 con una oficial militar, en línea, 29/04/2024).

Resumen de las recomendaciones clave

Muchos miembros del personal uniformado destacan el apoyo que se presta al personal con responsabilidades familiares, que ha aumentado en los últimos años. Sin embargo, señalan que es insuficiente y desigual entre las misiones y entre los T/PCC. No obstante, la mejora del apoyo puede repercutir positivamente 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 a las consecuencias de una cultura laboral perjudicial.



UNMISS/Gregorio Cunha, 2023

Además, dada la naturaleza altamente sexista del trabajo de cuidados, puede mejorar la participación significativa de las mujeres, incluso en puestos de liderazgo y en operaciones de paz. Más de dos tercios (67 %) de los encuestados están de acuerdo en que existe una conexión entre la falta de apoyo organizativo al personal con responsabilidades de cuidado y la infrarrepresentación de las mujeres en el mantenimiento de la paz, mientras que la gran mayoría (82 %) afirma que es importante que las instituciones del sector de la seguridad apoyen a las mujeres con responsabilidades de cuidado, y muchos identifican formas tangibles de hacerlo.

Las recomendaciones se resumen a continuación y se estructuran por partes interesadas, y las recomendaciones completas y su base empírica se detallan en el informe final.

Naciones Unidas

- **Dar ejemplo para fomentar el apoyo de los T/PCC al personal con responsabilidades familiares:** nombrar a más mujeres para puestos de liderazgo, aumentar el apoyo sólido al personal civil de la propia organización con responsabilidades familiares (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 liberarse del 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 mantenimiento de la paz para que puedan viajar a sus hogares en permisos de descanso y recuperación durante despliegues prolongados:** colaborar más estrechamente con los comités temporales de coordinación y planificación para reducir el estrés que supone la separación e e de la familia y mejorar el apoyo al personal que no puede viajar a su hogar en permisos de descanso y recuperación debido a las limitaciones en cuanto a permisos o 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.²²
- **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 a servicios de cuidado infantil y otras infraestructuras de apoyo al cuidado asequibles que se adapten a los horarios largos e irregulares que suelen exigirse en el sector de la seguridad.
- **Invertir para retener el talento y mejorar el rendimiento:** reducir el desgaste y reforzar la capacidad invirtiendo en las carreras profesionales del personal con responsabilidades de cuidado para minimizar el número de personas, en particular mujeres, que abandonan el sector.
- **Aumentar la edad límite para el despliegue y 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 principales retos e es, 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 familiares 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 acogerse a sus disposiciones, y que el apoyo no dependa simplemente de la buena voluntad de los supervisores, lo que incluye una mejor formación y orientación para los directivos sobre cómo apoyar a sus empleados con responsabilidades familiares.
- **Impartir formación para facilitar el acceso al personal con responsabilidades de cuidado e incluir cuestiones relacionadas con el cuidado, como el autocuidado y cómo gestionar la separación familiar en la formación previa al despliegue:** mejorar la formación previa al despliegue para ayudar al personal a prepararse y adaptarse a la misión, incluir talleres específicos para cuidadores (incluido el intercambio de información sobre las políticas de apoyo de las que disponen antes de su despliegue y cómo gestionar las responsabilidades de cuidado y los asuntos familiares durante el despliegue), y abordar las cuestiones de salud mental, el autocuidado y la gestión del estrés durante el despliegue, así como abordar el estigma asociado a la búsqueda de apoyo en materia de salud mental.

- **Tomar medidas disciplinarias contra la discriminación por motivos de condición parental o género:** adherirse a las políticas y procedimientos establecidos que garantizan un trato justo y equitativo, garantizar que los códigos de conducta se refieran explícitamente a la intolerancia hacia la discriminación por motivos de género y condición parental u otras responsabilidades de cuidado, comunicarlos ampliamente y tomar medidas en caso de incumplimiento.
- **Identificar, abordar y reducir los prejuicios de género y maternales:** desarrollar campañas de sensibilización sobre las actitudes y los prejuicios hacia el personal con responsabilidades de cuidado, en particular las mujeres, y abordar estos prejuicios mediante campañas de información, formación y evaluaciones del rendimiento (por ejemplo, desarrollar criterios de promoción que tengan en cuenta el impacto del cuidado en la progresión profesional).
- **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 disposiciones de apoyo psicosocial y de asesores 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, lo que les permite 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 pueden desarrollarse 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.

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 Including: 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.lowyinstitute.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/>; Chavan, A. (2025) 'Nari Shakti: Empowering India's Women Warriors', Monash GPS, 04 November. <https://www.monash.edu/arts/global-peace-security/news-and-events/articles/2024/nari-shakti-empowering-indias-women-warriors-anushka-chavan>; Lowe, L. (2025) 'Presenteeism as Proof of Loyalty: How Work Cultures in Security Sector Institutions Undermine Gender Equality', Monash GPS, 22 December. <https://www.monash.edu/arts/global-peace-security/news-and-events/articles/2024/presenteeism-as-proof-of-loyalty-how-work-cultures-in-security-sector-institutions-undermine-gender-equality>.
- 3 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.
- 4 UN Women (2026) 'Women, peace and security resolutions', *Global Norms and Standards*. New York: UN Women. https://www.unwomen.org/en/what-we-do/peace-and-security/global-norms-and-standards#_WPS_resolutions.
- 5 Global Affairs Canada (2026) *Elsie Initiative*.
- 6 UN Peacekeeping (2026) 'Action for Peacekeeping', New York: UN. <https://peacekeeping.un.org/en/action-for-peacekeeping-a4p>.
- 7 UN (2018) *Uniformed Gender Parity Strategy*. New York: UNDPO. <https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/uniformed-gender-parity-2018-2028.pdf>.
- 8 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>.
- 9 UN Peacekeeping (2026) *Women in Peacekeeping* New York: UN.. <https://peacekeeping.un.org/en/women-peacekeeping>.

- 10 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, L. (2017) *Building Peace: Feminist Perspectives*. London: Routledge.
- 11 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; 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; 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>.
- 12 UN Peacekeeping (2024) *Women in peacekeeping*. <https://peacekeeping.un.org/en/women-peacekeeping>.
- 13 UNDP (2025) *Troop-Contributing Countries Achieving Gender Parity Targets*. New York: UNDP. <https://peacekeeping.un.org/en/gender>.
- 14 EIF (2026) *Deployment Statistics*. Elsie Initiative Fund. <https://elsiefund.org/gender-statistics-dashboards/>.
- 15 EIF (2026) *Deployment Statistics*.
- 16 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>.
- 17 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.
- 18 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.
- 19 UNDP (2026) *Troop-Contributing Countries Achieving Gender Parity Targets*. New York: UNDP. <https://peacekeeping.un.org/en/gender>.
- 20 See also 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: 35.
- 21 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.
- 22 The Peace Operations Training Institute (POTI) will launch a training course on Family Responsibilities and Care for peacekeepers in Spring 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.