



MONASH
University



Canada



Las responsabilidades de cuidado como factor clave de la marginación de las mujeres en el sector de la seguridad

Informe de políticas

Dra. Eleanor Gordon

Este informe de políticas se basa en los resultados del proyecto de investigación «*Fomentar la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz de la ONU mediante el apoyo al personal con responsabilidades de cuidado*», financiado por Global Affairs Canada (GAC) como parte de la Iniciativa Elsie para las Mujeres en las Operaciones de Paz (2023-2026).ⁱ La investigación se basa en entrevistas y una encuesta global realizada a miembros de las fuerzas de mantenimiento de la paz y otro personal uniformado, así como a civiles que participan en operaciones de paz o se ven afectados por ellas. Hay 553 participantes en la investigación (257 entrevistados y 296 encuestados), que representan a 63 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).

Las entrevistas se realizaron en línea y en siete países: 3 países que aportan contingentes y fuerzas de policía (T/PCC: Reino Unido, India e Indonesia); 3 operaciones de paz de las Naciones Unidas: la Misión de las Naciones Unidas en la República de Sudán del Sur (UNMISS), la Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Centroafricana (MINUSCA) y la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo (MONUSCO); y la sede de las Naciones Unidas (Nueva York).

Las responsabilidades de cuidado —principalmente de los niños, pero también de familiares de edad avanzada o enfermos— constituyen uno de los obstáculos más importantes, aunque menos abordados, para la participación significativa de las mujeres en las fuerzas armadas, la

policía y las operaciones de paz de la ONU. Este informe de políticas expone cómo la naturaleza altamente marcada por el género del trabajo de cuidados no remunerado genera desventajas en cadena para las mujeres en los procesos de reclutamiento, retención, formación, despliegue y progresión profesional. Estos impactos no solo perjudican al personal a nivel individual; tienen consecuencias significativas y directas para la preparación, el rendimiento y la capacidad de las organizaciones, así como para los resultados de las misiones.

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 otros y para sí mismos, en respuesta a una necesidad específica. Estas responsabilidades suelen implicar el cuidado de niños y otros miembros de la familia, incluidos los que están enfermos, tienen una discapacidad o son de edad avanzada. Las actividades pueden incluir cocinar, realizar las tareas domésticas y proporcionar cuidados físicos y personales a alguien, como ayudar a alguien 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 una labor y no simplemente una «ayuda».

El problema: las responsabilidades de cuidado como barrera estructural

Las responsabilidades de cuidado afectan a todas las etapas de una carrera en el ámbito de la seguridad, desde el ingreso en el sector hasta el acceso a puestos de liderazgo. Dado que el trabajo de cuidados no remunerado sigue recayendo de forma abrumadora en las mujeres, y dado que se espera socialmente que las mujeres asuman el papel de cuidadoras principales, los efectos están profundamente marcados por el género.ⁱⁱ Estos impactos se derivan principalmente de tres factores que se entrecruzan:

- **Barreras prácticas:** las responsabilidades de cuidado limitan el tiempo, la flexibilidad y la capacidad de viajar o trasladarse, requisitos fundamentales en las carreras militares y policiales.
- **Apoyo institucional limitado:** las políticas organizativas, las prácticas de liderazgo y las estructuras de apoyo familiar suelen ser insuficientes o estar mal comunicadas.

- **Prejuicios de género y maternales:** las creencias profundamente arraigadas sobre las capacidades, el compromiso y los roles apropiados de las madres socavan las oportunidades de las mujeres, incluso cuando existen políticas formales para prevenir la discriminación.

Estos retos repercuten negativamente en el reclutamiento, la retención y el ascenso de las mujeres en las fuerzas armadas y la policía, así como en su capacidad para acceder a oportunidades de formación y despliegue.

En consecuencia, las responsabilidades de cuidado constituyen una de las barreras estructurales más persistentes para la participación significativa de las mujeres en las instituciones del sector de la seguridad y en las operaciones de paz de las Naciones Unidas. Determinan quién puede desplegarse, quién puede ascender y quién permanece en el servicio.

Las repercusiones

Reclutamiento y retención: alejar a las mujeres

Las responsabilidades de cuidado son un factor clave por el que las mujeres abandonan el sector de la seguridad. De los 199 encuestados, el 43 % afirmó que había abandonado el servicio, cambiado de trabajo, considerado hacerlo o que otras personas le habían sugerido que lo hiciera, debido a las responsabilidades de cuidado. Las mujeres se vieron afectadas de manera desproporcionada: el 45 % de las mujeres, frente al 34 % de los hombres.

El personal describió que las exigencias del cuidado de personas habían «cambiado por completo» sus carreras. La mayoría conocía a personas que habían abandonado el servicio debido a las dificultades de compaginar las responsabilidades de cuidado con su trabajo profesional, que a menudo exigía largas jornadas, disponibilidad permanente y la capacidad de trasladarse o viajar con poca antelación durante largos periodos de tiempo.

... culturalmente, se espera que las mujeres estén en casa, cuidando y haciendo todas las tareas domésticas, y se supone que los hombres deben estar ahí fuera haciendo el trabajo duro. Así que se observa que, incluso desde la contratación, la representación femenina en estas instituciones del sector de la seguridad es muy baja... [y] como resultado, se ve una menor participación de las mujeres en estas operaciones (020724UNMISS M_POL).

Tengo muchas compañeras que han pasado de trabajar a tiempo completo a hacerlo a tiempo parcial, para poder dedicar más esfuerzo a sus responsabilidades parentales... Tengo

muchas compañeras [que han] tenido que tomarse un descanso en el servicio (Entrevista con un militar de mantenimiento de la paz, UNMISS, 05/07/2024).

Formación: oportunidades perdidas con consecuencias para la carrera profesional

Entre los encuestados, el 36 % señaló que las responsabilidades de cuidado habían afectado a sus oportunidades de formación. Las barreras son tanto prácticas como culturales. La formación presencial, los cursos a distancia y los programas programados por las tardes o los fines de semana excluyen a quienes tienen responsabilidades de cuidado principales, a menos que se disponga de soluciones alternativas de cuidado —y de los recursos para financiarlas—. Las barreras culturales, como los prejuicios hacia la maternidad, también pueden desempeñar un papel. Por ejemplo, a las mujeres con responsabilidades de cuidado se les puede disuadir de presentar su candidatura, se puede dar por sentado que no están disponibles o se les puede asignar puestos que no requieren formación avanzada o especializada, por lo que pierden oportunidades de formación. El acceso limitado a la formación puede restringir la elegibilidad para el despliegue y las oportunidades de progresión profesional. Las personas con responsabilidades de cuidado significativas también tienen menos probabilidades de disponer del tiempo necesario para participar en cursos obligatorios para la promoción o estudiar para ellos.

... debido a sus responsabilidades de cuidado... existe la probabilidad de que algunas... no alcancen su pleno potencial a la hora de alcanzar sus objetivos profesionales [en el sector] (Entrevista con un agente de policía de mantenimiento de la paz, UNMISS, 02/07/2024).

Despliegue: la barrera más grave

El despliegue en operaciones de paz de la ONU representa el ámbito en el que las responsabilidades de cuidado crean las barreras más graves. Entre las encuestadas, el 39 % de las mujeres afirmó que sus responsabilidades de cuidado habían afectado a sus oportunidades de despliegue. Para muchas, el despliegue se consideraba simplemente incompatible con el cuidado principal: «Nunca había solicitado participar en una operación de mantenimiento de la paz... una vez que tuve hijos, no creí que fuera algo realmente posible». (Entrevista con una oficial militar australiana, en línea, 12/04/2024). Muchas mujeres no pueden desplegarse a menos que cuenten con un apoyo significativo, incluyendo una pareja comprensiva y la familia extensa. Cuando se despliegan, a menudo se enfrentan a dificultades económicas

debido a los costes adicionales del cuidado de los hijos, y a la tensión psicológica de la separación familiar (algo que no es exclusivo de las mujeres). En este caso, los despliegues prolongados (por ejemplo, de 12 meses) sin posibilidad de viajar a casa durante el permiso de descanso y recuperación agravan estas dificultades, junto con los costes del cuidado de los hijos.

Los procesos de despliegue también suelen estar marcados por prejuicios hacia las madres. Durante las entrevistas de despliegue, a las madres se les pueden hacer preguntas intrusivas sobre los arreglos para el cuidado de los niños y su capacidad para sobrellevar la separación de sus hijos.

... en la entrevista principal, me hicieron muchas preguntas sobre cómo iba a manejar este largo período sin mis hijos, especialmente porque soy madre soltera. ¿Afectará eso a mi trabajo, a mi estado físico y mental...? Por lo tanto, no creo que eso sea justo, porque todas las madres, todos los padres, todas las personas quieren hacer algo por su carrera (Entrevista con una mujer militar de mantenimiento de la paz, MINUSCA, 22/10/2024)

En algunos casos, las decisiones de no desplegar a las madres se toman en su nombre, ya que se da por sentado que no querrían —o no deberían— dejar a sus hijos: «Ni siquiera se les pregunta si querrían desplegarse; se hace una suposición y se toma una decisión en su nombre» (Entrevista con un miembro del personal de la ONU, Sede de la ONU en Nueva York, 25/10/2024). Estas suposiciones se aplican a menudo incluso a mujeres sin hijos, basándose en la expectativa de que tienen, o tendrán, responsabilidades de cuidado. Las funciones de cuidado de los hombres, por el contrario, suelen pasarse por alto o tratarse como irrelevantes para la toma de decisiones operativas.

... tiendes a no conseguir las oportunidades en el extranjero, porque tienes responsabilidades de cuidado o porque alguien percibe que las tienes. Ahora bien, que las tengas o no, eso es irrelevante. Es simplemente que 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)

En algunos países de origen y de contribución al mantenimiento de la paz (T/PCC), las mujeres no pueden desplegarse mientras sus hijos tengan menos de dos años. En otros, las mujeres necesitan el permiso de su cónyuge para desplegarse. Incluso cuando existen

políticas formales para proteger la igualdad de trato y de oportunidades, la discrecionalidad y los prejuicios pueden influir en los resultados.

Aunque existan políticas formales para evitar ese resultado, ocurre de manera informal... hay mucha toma de decisiones discrecional que perjudica a las personas con responsabilidades de cuidado, especialmente a las mujeres. (Entrevista con una oficial militar canadiense, en línea, 4/10/2024)

Cuando se despliegan, las madres pueden enfrentarse al juicio y al estigma de sus colegas e incluso de sus propias familias y comunidades por ser «malas madres» y egoístas, o se cuestionan sus motivaciones para desplegarse. Este estigma daña la reputación profesional, causa angustia personal y puede tensar las relaciones familiares.

Siento que se juzga a las mujeres si aprovechan la oportunidad de desplegarse y estar lejos 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. Así que parece que la gente piensa que las mujeres que aprovechan estas oportunidades son egoístas (Entrevista con una mujer militar de mantenimiento de la paz, MINUSCA, 22/10/2024).

..., se han cedido muchas oportunidades de despliegue 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).

Progresión profesional: una penalización acumulativa

El impacto acumulado de la formación perdida, los despliegues a los que no se ha podido acudir y el tiempo de ausencia del trabajo debido a responsabilidades familiares suele traducirse en un importante obstáculo para el avance profesional. Incluso cuando los despliegues no conducen automáticamente a un ascenso, pueden dotar al personal de experiencia, habilidades y conocimientos que «sin duda refuerzan tu carrera y te dan una ventaja sobre alguien que quizá no haya tenido esa oportunidad» (Entrevista con un militar de mantenimiento de la paz, UNMISS, 04/09/2024).

Cuando el personal sale del trabajo a tiempo para dedicarse al cuidado de familiares, puede que se le pase por alto a la hora de ascender en favor de compañeros que siempre están disponibles. Las interrupciones en la carrera profesional debidas al cuidado de familiares —

como el permiso de maternidad, por ejemplo— pueden perturbar y frenar la progresión profesional, incluso debido a la discriminación manifiesta cuando el personal se reincorpora al trabajo. Estas repercusiones las sufren con mayor intensidad las mujeres debido a la naturaleza de género del trabajo de cuidados. Casi la mitad de las mujeres encuestadas (47 %) indicaron que las responsabilidades de cuidado habían afectado negativamente a su progresión profesional.

Me han dicho que mi baja por maternidad me deja más rezagada respecto a mis compañeras que tienen los mismos años de servicio... Me han dicho que si quería tener hijos, nunca debería haberme hecho policía. (encuestada)

El impacto de las responsabilidades de cuidado en la carrera profesional de las mujeres es especialmente grave en el sector de la seguridad debido a las expectativas de disponibilidad permanente, servicio continuo y presentismo. El reto de compaginar las responsabilidades de cuidado con el trabajo en el sector, así como los prejuicios contra la maternidad, también pueden llevar a que las mujeres elijan o se vean obligadas a desempeñar funciones menos operativas o de primera línea. Esto contribuye a que las mujeres sean ascendidas a un ritmo más lento, tengan menos oportunidades de liderazgo y se enfrenten a percepciones persistentes de menor compromiso. Los obstáculos para la progresión profesional, a su vez, contribuyen a la deserción de las mujeres y a su infrarrepresentación en puestos de liderazgo.

... las oportunidades de promoción suelen estar limitadas, no solo por si has realizado los cursos adecuados en el momento adecuado, sino también por si tienes la experiencia previa adecuada. Y si estabas ocupada siendo la cuidadora principal y tenías que llevar a los niños al colegio, entonces era absolutamente imposible que pudieras desempeñar el trabajo de operaciones de guardia las 24 horas (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 acaba la jornada y... [se] va corriendo a cuidar de los niños —«tengo que recoger a los niños», «tengo que preparar la cena», «limpiar la casa», ya sabes, todas esas cosas. No puedo ofrecerme 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)

Las consecuencias más amplias

El menoscabo de la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz

Las responsabilidades de cuidado provocan la infrarrepresentación de las mujeres en el sector de la seguridad y limitan las oportunidades de despliegue. Esto repercute directamente en la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz. A 31 de diciembre de 2025, las mujeres representan el 10,08 % del personal uniformado desplegado en operaciones de paz de la ONU. Esto tiene implicaciones para las mujeres —su bienestar, seguridad y carreras profesionales—. También tiene implicaciones para las operaciones —sus culturas de trabajo, prácticas y resultados—. Esto se debe a que:

- **Reduce la diversidad** de los miembros de las fuerzas de mantenimiento de la paz, lo que afecta negativamente a los esfuerzos por interactuar con grupos diversos y generar confianza entre ellos.
- **Limita el conjunto de habilidades, la capacidad, la experiencia y los conocimientos** disponibles para hacer frente a amenazas cada vez más complejas.
- **Perpetúa una cultura laboral que infravalora el cuidado** —tanto el cuidado de los demás como el autocuidado— y las habilidades asociadas a él.

Reducción de las oportunidades de liderazgo para las mujeres

Los obstáculos para la progresión profesional debido a la pérdida de oportunidades de formación y despliegue, los prejuicios de género y maternales, y la falta de apoyo organizativo provocan la infrarrepresentación de las mujeres en los niveles de liderazgo. La infrarrepresentación también se debe a que, cuando las mujeres forman una familia, pueden abandonar el sector, normalmente a la edad en la que podrían estar avanzando hacia los rangos intermedios, o porque pasan a desempeñar funciones a tiempo parcial o de reserva, o son relegadas a funciones no operativas que ofrecen menos oportunidades de ascenso. Como observó una oficial militar británica: «Muy a menudo, las carreras de las mujeres se precipitan al abismo cuando tienen hijos» (entrevista con una representante de la sociedad civil, en línea, 26/03/2024).

La infrarrepresentación de las mujeres en los niveles de liderazgo no es simplemente una cuestión de igualdad de género, sino también operativa. Cuando las mujeres están ausentes de la toma de decisiones, se ve mermada la diversidad de perspectivas que refuerza el análisis, la

planificación y el compromiso con las poblaciones afectadas. Además, cuando las mujeres, especialmente aquellas con responsabilidades de cuidado, están infrarrepresentadas en puestos de liderazgo, es menos probable que las políticas, las estructuras y las culturas de trabajo cambien de manera significativa para responder mejor a las necesidades del personal con responsabilidades de cuidado, lo que perpetúa un círculo vicioso de marginación de las mujeres.

... resulta difícil lograr que los cuidadores accedan a puestos de liderazgo, hasta que podamos empezar a compensar a aquellas personas que han tenido que apartarse de su carrera durante un tiempo... para poder dedicarse a su familia. (Entrevista con una oficial del ejército, en línea, 29/04/2024).

El bienestar en juego y sus implicaciones para el rendimiento

Los costes personales son graves. Las mujeres uniformadas con responsabilidades de cuidado hablaron repetidamente de «dificultades», «sacrificio», «sufrimiento», «presión» y «culpa». Muchas describen sufrir agotamiento y ser juzgadas (por ser «malas madres» y carecer de las capacidades y el compromiso necesarios para el trabajo de seguridad). Otras describen trabajar en exceso para compensar lo que perciben como un sesgo maternal, lo que contribuye al estrés crónico y al agotamiento. Otras hablan de relaciones familiares fracturadas y del desgaste emocional que supone la separación prolongada de los hijos. Cuando las organizaciones prestan atención a las cuestiones relacionadas con el cuidado — apoyando al personal con responsabilidades de cuidado y siendo receptivas al bienestar del personal— y cuando el cuidado no se trata simplemente como un asunto personal o privado, ni se considera una debilidad o una distracción, estos riesgos pueden mitigarse. Cuando las organizaciones no lo hacen, hay implicaciones adicionales para las culturas de trabajo, el rendimiento y la preparación.

Estos impactos no se limitan únicamente a las mujeres. Cuando las responsabilidades de cuidado se tratan como un problema individual en lugar de como una cuestión organizativa, todo el personal con responsabilidades de cuidado, incluidos los hombres, puede verse desanimado a la hora de buscar flexibilidad o apoyo. Esto afecta negativamente al bienestar general de la plantilla.

Limitación de las opciones entre la carrera profesional y la familia

Las mujeres también pueden experimentar tensión personal y profesional cuando se sienten obligadas a elegir entre el avance profesional y las responsabilidades de cuidado. Para

muchas, esto se traduce en decisiones difíciles como retrasar el ascenso o el despliegue, pasar a desempeñar funciones menos visibles o abandonar el sector por completo. Para otras, la percepción de incompatibilidad entre las responsabilidades de cuidado y una carrera en el ámbito de la seguridad las lleva a la decisión de no tener hijos en absoluto. Aunque algunas lo enmarcan como una elección personal, la investigación revela que tales decisiones están fuertemente limitadas por las estructuras institucionales, las expectativas culturales y la ausencia de un apoyo adecuado.

Mi carrera no me ha permitido tener hijos hasta ahora, lo cual lamento... Por desgracia, las condiciones de trabajo sobre el terreno no permiten compaginar ambas cosas. Las Naciones Unidas dicen que quieren más mujeres en las misiones de mantenimiento de la paz, pero no parecen hacer nada para que esto sea una realidad. (participante en la encuesta)

Qué debe cambiar: recomendaciones de políticas

Los retos a los que se enfrenta el personal con responsabilidades de cuidado en el sector de la seguridad no son asuntos privados que deban resolver las mujeres de forma individual mediante sacrificios personales. Son retos sistémicos que requieren respuestas sistémicas, con consecuencias para la preparación y la capacidad de las organizaciones, así como para el bienestar y el rendimiento individuales.

Tenemos que plantearnos si alguien que tiene responsabilidades familiares puede participar de forma genuinamente equitativa 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 con una oficial militar australiana, en línea, 29/04/2024).

Reforzar la política de recursos humanos

- Aplicar políticas estandarizadas y favorables a la familia, incluyendo la provisión o la subvención de servicios de guardería flexibles, y prácticas de trabajo flexibles cuando sea operativamente viable.
- Revisar los criterios de promoción y las trayectorias profesionales para garantizar que no discriminen indirectamente al personal con responsabilidades de cuidado, lo que incluye reconsiderar los límites de edad rígidos y los hitos profesionales con plazos fijos que perjudican de manera desproporcionada a las mujeres.
- Garantizar que las políticas de permiso de maternidad y parental vayan acompañadas de protecciones contra la marginación, y que el personal que regrese de la baja se reintegre en puestos significativos con pleno acceso a la formación y a las vías de promoción.

Apoyar el desarrollo profesional y las vías de acceso al liderazgo

- Considerar la posibilidad de ajustar las estructuras profesionales —incluidos los límites de edad para la contratación, los plazos de promoción y las edades de jubilación— para dar cabida a las interrupciones profesionales que afectan de manera desproporcionada a las mujeres durante sus años fértiles.
- Explorar la posibilidad de «adelantar» el desarrollo profesional inicial de las mujeres para acelerar su progresión a través de las primeras etapas de la carrera antes de que las responsabilidades de cuidado de la familia tiendan a intensificarse.
- Dar a conocer las oportunidades de despliegue, incluidas las operaciones de paz de las Naciones Unidas, de forma más amplia en todos los servicios y rangos, garantizando que las mujeres reciban la misma información y el mismo estímulo que sus compañeros varones.
- Programar la formación de manera que el personal con responsabilidades de cuidado pueda asistir; por ejemplo, considerar la formación en línea o proporcionar servicios de guardería cuando no se pueda evitar la formación presencial.

Reforzar el apoyo durante los despliegues

- Ampliar la disponibilidad de rotaciones de despliegue más cortas (6 meses) para el personal con hijos pequeños, con salvaguardias que garanticen que optar por despliegues más cortos no suponga penalizaciones profesionales.
- Mejorar la previsibilidad de los plazos de despliegue (y destino) y proporcionar un preaviso adecuado para que el personal pueda planificar los cuidados, siempre que sea posible.
- Apoyar los viajes a casa durante los períodos de descanso y recuperación (R&R) en los despliegues más largos, entre otras cosas para mantener los vínculos familiares y reducir la carga psicológica de los cuidadores.
- Dar prioridad a un acceso fiable a Internet y a las comunicaciones en todas las operaciones de paz para que el personal desplegado pueda mantener el contacto con sus familias.
- Integrar las cuestiones relacionadas con el cuidado, incluida la gestión del estrés o la separación familiar durante el despliegue, en la formación previa al despliegue.
- Revisar las políticas y estructuras que apoyan a las familias del personal desplegado, entre otras cosas para reducir la preocupación por las familias mientras el personal está desplegado

Combatir los prejuicios

- Desarrollar e impartir formación específica para mandos y responsables de la toma de decisiones sobre los prejuicios relacionados con la maternidad y su impacto en la toma de decisiones, incluyendo el despliegue y los ascensos
- Replantear el cuidado como una responsabilidad compartida: las políticas destinadas a apoyar a los cuidadores deben dirigirse a todo el personal, no solo a las mujeres, para evitar reforzar la suposición de que el cuidado es una tarea exclusiva de las mujeres.
- Garantizar que las decisiones sobre el despliegue y las oportunidades profesionales se tomen de forma transparente y en consulta con las personas afectadas, nunca en su nombre basándose en suposiciones sobre sus preferencias o capacidades.
- Garantizar que los códigos de conducta hagan referencia explícita a la intolerancia hacia la discriminación por motivos de género y situación parental u otras responsabilidades de cuidado, comunicar esto ampliamente y tomar medidas en caso de incumplimiento.

ⁱ Global Affairs Canada (2026) *Iniciativa Elsie para las mujeres en las operaciones de paz*. Sitio web del Gobierno de Canadá. https://www.international.gc.ca/world-monde/issues_development-enjeux_developpement/gender_equality-egalite_des_genres/elsie_initiative-initiative_elsie.aspx?lang=eng.

ⁱⁱ ONU Mujeres y Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (2025) *Avances en los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Panorama de género 2025*. Nueva York: ONU Mujeres y Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. <https://www.unwomen.org/sites/default/files/2025-09/progress-on-the-sustainable-development-goals-the-gender-snapshot-2025-en.pdf>.