

# OPORTUNIDADES PARA LAS MUJERES EN EL MANTENIMIENTO DE LA PAZ

## SERIE DE POLÍTICAS

INFORME DE POLÍTICAS 1B | MARZO 2022

# El cuidado de cuidadores en las organizaciones internacionales:

Garantizando una consolidación de la paz inclusiva,  
receptiva y eficaz

POR DR ELEANOR GORDON Y DR BRIONY JONES

*La Iniciativa Elsie es un proyecto piloto multilateral que utiliza la Metodología de evaluación de las oportunidades para las mujeres en las operaciones de paz (MOWIP, por sus siglas en inglés) para investigar las barreras y oportunidades para la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz en siete países piloto. Un análisis comparativo de los datos de los informes MOWIP, así como sus principales hallazgos, sirvieron de insumo a esta serie de informes de políticas.*

Este informe de políticas se basa en una encuesta realizada en 2020 por la Universidad de Monash y la Universidad de Warwick,<sup>1</sup> sobre 'La construcción del éxito en el desarrollo y la consolidación de la paz mediante el cuidado a los/las cuidadores/as'. La complementariedad de los hallazgos del Centro interdisciplinario de investigación para el desarrollo internacional (WICID, por sus siglas en inglés) con los de los informes piloto de MOWIP<sup>2</sup> respalda la necesidad de una política general para abordar las responsabilidades de cuidado como parte de la agenda de Mujeres, Paz y Seguridad (MPS). Este informe de políticas se centra en lo que pueden hacer las organizaciones internacionales comprometidas con la consolidación de la paz para cuidar a los/las cuidadores/as que trabajan dentro de estas organizaciones. De esta manera, debe ser leído en conjunto con el Informe de políticas 1A, El deber de Cuidado, que establece los hallazgos correspondientes de las evaluaciones de MOWIP con énfasis en las instituciones del sector de seguridad a nivel nacional.

## CONCEPTOS CLAVE

### Introducción

El "ecosistema" de la consolidación de la paz a menudo involucra a otros actores además del personal uniformado de las misiones de apoyo a la paz. Los observadores civiles, asesores y empleados de organizaciones internacionales\* juegan un papel clave a medida que evolucionan los mandatos multidimensionales de consolidación de la paz. Promueven los derechos humanos y apoyan los procesos políticos, la resolución de conflictos, las instituciones del sector de seguridad y justicia y las misiones de paz<sup>3</sup>. También brindan con frecuencia servicios esenciales y refuerzan a la sociedad civil local.

Una encuesta de 2020 realizada por la Universidad de Monash y la Universidad de Warwick consultó a 105 profesionales del sector de la consolidación de la paz en 50 países y encontró que las organizaciones internacionales no responden a las necesidades del personal con responsabilidades de cuidado<sup>4</sup>. Las consecuencias de esta carencia impactan negativamente su trabajo, incentivan su deserción temprana del sector y les **marginan**\* de la comunidad profesional que participa en los esfuerzos de consolidación de la paz.

Más importante aún, la marginación de los/las funcionarios/as de organizaciones internacionales con responsabilidades de cuidado\* tiene un impacto negativo directo y significativo sobre el tipo de paz y seguridad que se construye en entornos afectados por conflictos: uno que **perjudica**\* a las personas que tienen responsabilidades de cuidado al excluirlas y, por extensión, perjudica la eficacia operativa de un esfuerzo de consolidación de la paz al:

- Reducir la diversidad de actores involucrados en los esfuerzos de consolidación de la paz
- Reducir el conjunto de habilidades, el conocimiento y las formas de pensar disponibles para una intervención.
- Socavar los esfuerzos para lograr la igualdad de género al interior y a través de los actores de la consolidación de la paz
- Comunicar que el cuidado, incluido el cuidado de los demás y el autocuidado, no es una prioridad en la consolidación de la paz

\* **Responsabilidades de cuidado** es un término que reconoce las actividades esenciales (generalmente no remuneradas) que los/las cuidadores/as realizan para sí mismos/as y para otras personas en respuesta a una necesidad específica. El término da crédito al argumento de que el trabajo de cuidado es, en efecto, trabajo y no simplemente "ayuda".

\* **Las organizaciones internacionales** se establecen por acuerdo político entre los Estados miembros y rigen el comportamiento de los Estados en el sistema internacional. En este informe de políticas nos ocupamos de las organizaciones internacionales que apoyan la consolidación de la paz, incluidas, entre otras, las Naciones Unidas (en particular, el Departamento de Operaciones de Paz), la Unión Africana (División de Operaciones de Apoyo a la Paz), la Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa (OSCE, por sus siglas en inglés), e instrumentos internacionales como el Fondo Europeo para la Paz.

\* **Perjuicios** son lesiones al bienestar de una persona, grupo o institución.

\* **Marginación** se refiere en este informe al impacto de las responsabilidades de cuidado sobre el progreso, la influencia y el compromiso profesional.

1 Gordon, E. y Jones, B. (2021) Building Success in Development and Peacebuilding by Caring for the Carers: A Guide to Research, Policy and Practice to Ensure Effective, Inclusive and Responsive Interventions, Warwick Interdisciplinary Research Centre for International Development Methods Lab Toolkit. [publishing.warwick.ac.uk/index.php/uwp/catalog/book/10](https://publishing.warwick.ac.uk/index.php/uwp/catalog/book/10).

2 A partir del 3 de marzo de 2022, el informe MOWIP de las Fuerzas Armadas de Ghana y el informe de las Fuerzas Armadas de Uruguay están disponibles en línea en: [www.dcaf.ch/elsie-initiative](http://www.dcaf.ch/elsie-initiative). En los próximos meses se publicarán más informes piloto de MOWIP.

3 ONU (2021) 'Civiles', sitio web de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas, consultado el 4 de noviembre. [peacekeeping.un.org/en/civilians](https://peacekeeping.un.org/en/civilians). Ver también: [www.un.org/peacebuilding/sites/www.un.org.peacebuilding/files/documents/peacebuilding\\_orientation.pdf](https://www.un.org/peacebuilding/sites/www.un.org.peacebuilding/files/documents/peacebuilding_orientation.pdf)

4 Gordon y Jones, La construcción del éxito en el desarrollo y la consolidación de la paz mediante el cuidado a los/las cuidadores/as.

Más allá de la eficacia operativa, no cuidar a los/las cuidadores/as también tiene un impacto en la forma en que las organizaciones de consolidación de la paz entienden y promueven una concepción de la paz y la seguridad, incluyendo de las personas cuya paz y seguridad son importantes, y cómo se deben construir.

**Este informe de políticas argumenta que abordar las necesidades de los/las empleados/as con responsabilidades de cuidado debe ser una prioridad para las organizaciones internacionales que supervisan y participan en los esfuerzos de consolidación de la paz, en un compromiso con la igualdad de género y la prevención de perjuicios a funcionarios/as, organizaciones e intervenciones de paz.**

## El problema

Los/las empleados/as con responsabilidades de cuidado a menudo abandonan las organizaciones internacionales dedicadas a la consolidación de la paz o son marginados/as de otro modo debido a los supuestos normativos sobre el trabajo de cuidado. Por ejemplo, persiste la suposición de que las personas con responsabilidades de cuidado tienen menos capacidad y no darán prioridad a las necesidades organizacionales. Las culturas de trabajo de consolidación de la paz también tienden a fomentar el sacrificio y la determinación, esperan horarios extensos y flexibilidad de los/las empleados/as, y asumen que estos/as no tienen impedimento alguno<sup>5</sup>. This deters those with caring responsibilities, and harms other employees and those they work with and for. It can lead to stress, burnout and, if unaddressed, to the types of safeguarding scandals that continue to blight the sector.

Esto disuade a las personas con responsabilidades de cuidado y perjudica a otros/as empleados/as y a las personas con quienes y para quienes trabajan. Puede generar estrés, agotamiento y, si no es abordado, los tipos de escándalos de protección que continúan azotando el sector.

La marginación y las barreras para una participación significativa en la consolidación de la paz también son producto de políticas y prácticas que no apoyan a los/las empleados/as con responsabilidades de cuidado (por ejemplo, pasar a cargos de tiempo parcial, de menor rango o menos importantes, por ejemplo, que requieren menos tiempo y/o viajes). La encuesta “La construcción del éxito en el desarrollo y la consolidación de la paz mediante el cuidado a los/las cuidadores/as”, realizada por la Universidad de Monash y la Universidad de Warwick en 2020, da una indicación del grado de marginación de los/las empleados/as con responsabilidades de cuidado del sector:

- El 90% dijo que sus responsabilidades de cuidado habían impactado su trabajo en el sector.
- El 97% tuvo que abandonar o cambiar de carrera debido a sus responsabilidades de cuidado.
- El 99% manifestó que es difícil para las personas con responsabilidades de cuidado trabajar en el sector.
- Solo el 1% dijo que las organizaciones hacen lo suficiente para permitir que las personas con responsabilidades de cuidado trabajen en este sector.
- El 79% de todas las personas encuestadas (82% mujeres; 50% hombres) dijeron que el COVID-19 había afectado su capacidad para gestionar sus responsabilidades de cuidado y sus obligaciones laborales remuneradas.

Las estadísticas de personal de organizaciones internacionales involucradas en esfuerzos de consolidación de la paz, incluida la ONU<sup>6</sup> y la investigación académica<sup>7 8</sup> indican que un gran número de mujeres abandonan estas organizaciones cuando tienen hijos, que trabajar en dichas organizaciones puede no ser propicio para la vida familiar y que persisten desigualdades significativas entre hombres y mujeres en su progreso profesional.

Las mujeres se ven afectadas de manera desproporcionada por estas barreras porque es mucho más probable que las mujeres asuman responsabilidades de cuidado y porque **las organizaciones menos diversas tienden a ser menos receptivas a las necesidades y prioridades de los/las cuidadores/as**. Aún más preocupante es la realidad de que, a medida que las personas con responsabilidades de cuidado son excluidas o se marchan, **la consolidación de la paz se vuelve menos diversa e inclusiva**.

5 Heathershaw, J. (2016) 'Who are the 'international community'? Development professionals and liminal subjectivity.' *Journal of Intervention and Statebuilding*.

6 Naciones Unidas (2020) 'Estadísticas de personal'. Datos al 31 de diciembre de 2019, Junta de los Jefes Ejecutivos para la Coordinación, CEB/2020/HLCM/HR/12. Nueva York: ONU; Naciones Unidas (2018b) 'Composición del secretariado: personal gratuito, personal jubilado y consultores y contratistas individuales'. Informe del Secretario General, A/73/79/Add.1. Nueva York: [ONU. undocs.org/A/73/79/Add.1?fbclid=IwARo6BZG7lwqWJNGL1jNvR7QYsE9fpcM-mgY3oswFEQ3aRI\\_8G2jcooniZHVI](https://undocs.org/A/73/79/Add.1?fbclid=IwARo6BZG7lwqWJNGL1jNvR7QYsE9fpcM-mgY3oswFEQ3aRI_8G2jcooniZHVI).

7 Gordon y Jones, *La construcción del éxito en el desarrollo y la consolidación de la paz mediante el cuidado a los/las cuidadores/as*.

8 Consulte el informe de políticas 1A de esta serie, "El deber de Cuidado".

La partida o marginación de los/las empleados/as con responsabilidades de cuidado afecta el tipo de paz que se construye de dos maneras:

1. **Hace que los esfuerzos y los actores sean menos receptivos a una diversidad de necesidades.** Es probable que el tipo de personas a las que las organizaciones internacionales lleguen, consulten y con quienes se involucren en la consolidación de la paz reflejen la composición demográfica de sus empleados/as. Aquellos/as que no se reflejan en el grupo poblacional de los oficiales de consolidación de la paz pueden ser menos visibles (o menos accesibles para ellos/as), lo que tiene como resultado que sus necesidades en materia de seguridad y otras necesidades sean menos conocidas y que, en consecuencia, tengan una menor probabilidad de ser atendidas. **Como resultado, es menos probable que la paz que se está construyendo sea inclusiva, equitativa o, en últimas, sostenible.** Adicionalmente, cuando la consolidación de la paz no es inclusiva ni responde a un amplio sector de la comunidad, la confianza pública también puede verse socavada, lo que puede comprometer la eficacia de los esfuerzos de consolidación de la paz.<sup>9</sup>
2. **Restringe una diversidad de conocimientos, experiencias y habilidades dentro de las organizaciones,** lo que puede comprometer la eficacia de la organización y tener un impacto adverso en los resultados de los esfuerzos de consolidación de la paz. También puede tener un impacto negativo sobre la forma en que se perciben las organizaciones y su compromiso con la igualdad de género, comprometiendo su credibilidad y, por lo tanto, eficacia organizacional.

## La solución

En un informe reciente, la Plataforma suiza para la Consolidación de la Paz argumentó que el trabajo de cuidado es en sí mismo una forma de consolidación de la paz en la forma en que los cuidadores *“mantienen unido el tejido social y promueven la paz cotidianamente”*<sup>10</sup>.

Por esta razón, abordar la marginación de quienes tienen responsabilidades de cuidado es un compromiso necesario con la igualdad de género, que puede evitar daños al individuo, a la organización y a la consolidación de la paz. Los beneficios de estos avances no solo los disfrutarán las mujeres. Los hombres y las personas con diversas identidades de género también tienen responsabilidades parentales primarias o exclusivas y otras responsabilidades de cuidado.

El cuidado de los/las cuidadores/as tiene el potencial de transformar las condiciones de trabajo y unas iniciativas de paz más efectivas, inclusivas y receptivas. También tiene el potencial de transformar las culturas y prácticas laborales, al reconocer que el cuidado es fundamental para el bienestar de las personas y las sociedades y, por lo tanto, no es un asunto privado. De hecho, es una cuestión política y corresponde a las organizaciones responder a las necesidades de cuidado de su personal. Al hacerlo, se benefician las personas, las organizaciones y las operaciones de paz.

9 Gordon, E. (2014) 'Security Sector Reform, Statebuilding and Local Ownership: Securing the State or Its People?' *Journal of Intervention and Statebuilding* 8 (2-3): 126-148.

10 Plataforma suiza para la Consolidación de la Paz (2021) No Care, No Peace! Disponible en: [koff.swisspeace.ch/fileadmin/user\\_upload/210916\\_Leporello\\_RZ\\_E\\_online.pdf](https://koff.swisspeace.ch/fileadmin/user_upload/210916_Leporello_RZ_E_online.pdf).

# Recomendaciones

## RECOMENDACIONES PRIORITARIAS PARA LOS RESPONSABLES DE LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS

Sostenemos que las organizaciones internacionales pueden satisfacer las necesidades de sus empleados/as con responsabilidades de cuidado a través de políticas que proporcionen:

1. Más y mejores políticas y prácticas de recursos humanos para apoyar a los/las cuidadores/as
2. Evaluaciones organizacionales de cuidado y estrategias de cuidado
3. Implementación de estructuras de apoyo.

Las organizaciones internacionales que trabajan para la consolidación de la paz pueden satisfacer las necesidades de sus empleados/as con responsabilidades de cuidado a través de políticas que proporcionen:

### 1 Más y mejores políticas y prácticas de recursos humanos para apoyar a los/las cuidadores/as, por ejemplo:

- trabajo compartido
- trabajo en casa o remoto
- permitir el trabajo a tiempo parcial
- horario de trabajo flexible
- permisos de paternidad y maternidad adecuados
- licencia remunerada y no remunerada para cuidadores/as
- contratos más largos para apoyar vidas familiares estables
- permitir que los cónyuges se unan al personal desplegado

### 2 Evaluaciones organizacionales de cuidado y estrategias de cuidado

Las organizaciones internacionales deben realizar periódicamente una evaluación organizacional en materia de cuidado para determinar las necesidades de cuidado de los/las empleados/as, que variarán entre individuos y con el tiempo. Dichas evaluaciones organizacionales de cuidado han sido recomendadas por UNICEF, la OIT y ONU Mujeres, entre otros<sup>11</sup>.

También deben desarrollar y comunicar estrategias para los/las cuidadores/as que garanticen que reciban un trato justo y coherente en toda la organización. El trabajo de cuidado no remunerado también puede incluirse en políticas más amplias de diversidad e inclusión, así como en revisiones de desempeño profesional.

### 3 Implementación de estructuras de apoyo

Las organizaciones internacionales pueden responder a las necesidades de sus empleados/as con responsabilidades de cuidado ofreciendo apoyo a través de la provisión de cuidado infantil o subvencionando los costos del cuidado infantil. Otras estructuras deben incluir espacios seguros para los padres y madres de recién nacidos, como espacios privados para la lactancia.

La introducción y el apoyo de modelos a seguir, esquemas de tutoría, mecanismos de apoyo entre pares y redes de apoyo también pueden ayudar a proporcionar la información y el apoyo que los/las cuidadores/as pueden necesitar, así como a aumentar la conciencia y la defensa de los derechos de los/las empleados/as con responsabilidades de cuidado.

11 Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), Organización Internacional del Trabajo & ONU Mujeres (2020) Políticas favorables a la familia y otras buenas prácticas en el lugar de trabajo en el contexto de la COVID-19: Pasos clave que pueden tomar los empleadores. Nueva York: ONU. [www.unicef.org/media/66351/file/Family-friendly-policies-covid-19-guid-ance-2020.pdf](https://www.unicef.org/media/66351/file/Family-friendly-policies-covid-19-guid-ance-2020.pdf); Comisión Australiana de Derechos Humanos (2013) Supporting carers in the workplace: a toolkit. Sidney: Comisión Australiana de Derechos Humanos. [humanrights.gov.au/sites/default/files/UnpaidCaringToolkit\\_2013.pdf](https://humanrights.gov.au/sites/default/files/UnpaidCaringToolkit_2013.pdf); Carers UK (2019) Juggling work and unpaid care: A growing issue. Carers UK. [www.carersuk.org/images/News\\_and\\_campaigns/Juggling\\_work\\_and\\_unpaid\\_care\\_report\\_final\\_WEB.pdf](https://www.carersuk.org/images/News_and_campaigns/Juggling_work_and_unpaid_care_report_final_WEB.pdf)

#### 4 Mensajes y práctica del equilibrio entre la vida laboral y personal

Los mensajes y prácticas de equilibrio entre la vida laboral y personal responden a las necesidades de empleados/as con responsabilidades de cuidado, permitiéndoles así regresar o permanecer en el sector. Como aspecto crucial, también puede contribuir a mejorar un ambiente de trabajo saludable para todas las personas, ayudando a reducir el estrés y la fatiga que pueden resultar en daños individuales y sectoriales, desde el agotamiento hasta el manejo de escándalos.

#### 5 Formación, educación y sensibilización

Las organizaciones internacionales deben operar programas de formación amigables para los/las cuidadores/as, así como implementar políticas y acciones para crear conciencia sobre los problemas que enfrenta el personal con responsabilidades de cuidado. Esto puede fomentar y comunicar la sensibilización sobre cuestiones de cuidado, incluido el trabajo de cuidado, el cuidado de los/las cuidadores/as y el autocuidado. Las recomendaciones específicas incluyen:

- Reducir los eventos de capacitación presencial y priorizar la capacitación en línea cuando sea posible
- Refuerzo de capacitación para el personal que regresa de la licencia parental
- Introducir campañas de comunicación y educación internas y externas para promover la conciencia de los beneficios de contratar a mujeres y hombres con responsabilidades de cuidado y la comprensión de los desafíos que enfrentan los/las empleados/as con responsabilidades de cuidado
- Provisión de orientación profesional para el personal con responsabilidades de cuidado
- Capacitación para todos/as los directores/as sobre estrategias de cuidado organizacional.

Todas estas recomendaciones deben estar respaldadas por el compromiso con la rendición de cuentas y la evaluación continua de los esfuerzos para responder a las necesidades de los/las empleados/as con responsabilidades de cuidado, así como por procedimientos disciplinarios transparentes para protegerse contra la discriminación basada en el género y el estatus parental u otras responsabilidades de cuidado.



**INICIATIVA DE ELSIE**  
PARA LA PARTICIPACIÓN DE LAS  
MUJERES EN OPERACIONES DE PAZ

Lanzada por Canadá en 2017, la Iniciativa Elsie para las Mujeres en las Operaciones de Paz es un proyecto piloto multilateral innovador que está desarrollando y probando una combinación de enfoques para ayudar a superar las barreras y aumentar la participación significativa de las mujeres uniformadas en las operaciones de paz de la ONU, con énfasis en las funciones policiales y militares.

**Canada**



El DCAF reconoce el apoyo financiero de Asuntos Globales de Canadá y el Ministerio de Relaciones Exteriores de Noruega en la producción de este Informe de Políticas.

**DCAF** Centro de Ginebra para la Gobernanza del Sector de Seguridad



Maison de la Paix  
Chemin Eugène-Rigot 2E  
CH-1202 Ginebra  
Suiza



+41 22 730 94 00



elsie@dcaf.ch



@dcafgender | @DCAF\_Geneva



www.dcaf.ch/elsie-initiative

© DCAF, 2021

Se promueve el uso, la traducción y la difusión de esta publicación. Sin embargo, le pedimos que reconozca y cite los materiales y que no altere su contenido.

Diseño gráfico de Stephanie Pierce-Conway