



Programa de Especialización en Liderazgo para la
Gestión Pública: Women in Public I

TRABAJO FINAL

LIDERAZGO FEMENINO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: ROMPIENDO TECHOS DE CRISTAL

Presentado por:

- Elizabeth Curitomay Yanqui
- Rosario Susana López Wong
- Angie Sussan Toledo Félix
- Esperanza Marlene Zapata Carnaqué

2022

LIDERAZGO FEMENINO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: ROMPIENDO TECHOS DE CRISTAL

“El tamaño de tus sueños siempre debe exceder tu capacidad actual para lograrlos. Si tus sueños no te asustan, no son lo suficientemente grandes”.

Ellen Jonhson Sirleaf (Ex Presidenta de Liberia)

INTRODUCCIÓN

Existen muchas definiciones sobre liderazgo. Para Gómez (2002) “El liderazgo es la **capacidad de influir en un grupo** para que se logren las metas”. Etling (2005) define como principales características del líder la **inteligencia, persuasión, emprendedurismo y poder de convencimiento**. Davis & Newstrom (2003) complementa esta definición indicando que se influencia en el equipo de trabajo **con el propósito de que trabajen “con entusiasmo”** en el logro de sus objetivos, siendo esta influencia desarrollada, como lo indica Payeras (2004); **a través de una visión sustentada por los valores que la apoyan,** generando en el individuo la **incorporación a su propio comportamiento** (Hellriegel & Slocum, 2004) (los subrayados son nuestros).

Con todo estos conceptos, en primer lugar consideramos que liderar no es lo mismo que gerenciar y aproximando una definición propia, podríamos decir que liderazgo es la capacidad de influenciar sobre las personas (usuarios internos y externos) para alcanzar objetivos válidos y éticos en el marco del bien común. Por otro lado, también consideramos que existen diferencias notorias entre el liderazgo en el sector público y en el privado ya que aunque en ambos ámbitos las habilidades técnicas y las capacidades personales deben ser similares, el sector público requiere mayores habilidades de influencia personal y persuasión con la finalidad de lograr, con los recursos disponibles (presupuestales y de talento humano principalmente) atender las demandas cada vez más complejas de la población a fin de reducir la posibilidad de insatisfacción y por ende, de conflictos sociales.

Ahora bien, si complementamos lo antes dicho con el liderazgo femenino y su presencia en puestos de poder en América Latina, las brechas subsisten. The Global Gender Gap Report 2018 señala que la mayor disparidad de género está en el empoderamiento político, que hoy mantiene una brecha del 77,1%, mientras que la brecha en participación económica y oportunidad es la segunda más grande con 41,9%. El BID (2021) establece que las mujeres representamos aproximadamente la mitad de los empleados del sector público, sin embargo solo ocupamos entre el 30% y el 40% de los cargos gerenciales. Esta brecha es alta, ya que para estos puestos se recluta del grupo profesional de la Administración

Pública, donde las mujeres se encuentran bien representadas. De acuerdo con una investigación del PNUD (2020), hay menos mujeres en los puestos más altos de poder, donde más pesan los vínculos políticos y personales en lugar de los méritos para la designación, son justamente los techos de cristal que se va engrosando mientras más alto sea el puesto.

Este trabajo de investigación busca describir la situación real de la mujer, su liderazgo y empoderamiento y proponer una estrategia viable para empoderarla y mejorar su presencia en puestos de poder y toma de decisiones especialmente en el sector público.

Palabras clave: Liderazgo – brecha – empoderamiento – techos de cristal.

I. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LA SOCIEDAD

El rol de la mujer en la sociedad ha estado marcado por un contexto histórico y social, el cual se encuentra caracterizado por la perpetuación de condiciones de desigualdad arbitrarias en relación a los hombres y que ha creado una brecha de género abismal donde la mujer ha sido discriminada – desde la propia convivencia con el hombre en su vida cotidiana, hasta las esferas educativas, económicas y políticas, que la ha posicionado bajo un rol secundario en la sociedad patriarcal.

La convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW) fue un tratado internacional adoptado en 1979 por la Asamblea General de las Naciones Unidas y en 1990 ya había sido ratificada por todos los Estados de América Latina. Desde entonces, y sobre todo, después de la Conferencia de Beijing (1995), la adopción de cuotas electorales para la participación femenina se popularizó en la región, las mismas que están basadas en una distinción entre una noción de igualdad de oportunidades (igualdad formal) e igualdad de resultados (igualdad real) (Rodríguez 2008). Desde esta perspectiva, su principal objetivo es contrarrestar los privilegios que los hombres tenían en la historia, sobretodo en la vida pública (Bacchi 2006). Ello por qué los derechos políticos de las mujeres son, desde esta perspectiva, derechos humanos y ciudadanos.

En América Latina, surgieron diversas acciones para mejorar la situación de las mujeres. En general, se centraron en políticas de acción afirmativa en los poderes legislativos. Como se señaló en la década de 1990 doce países de la región adoptaron cuotas electorales para la participación femenina en los poderes legislativos (Rodríguez Gustá y Caminotti 2010). En efecto, en dicho año, la presencia de las mujeres en las cámaras bajas (o únicas) de los países de la región latinoamericana no excedieron, en promedio, el 9% de los asientos (Barreiro 2004). Es por ello, que dicha década fue escenario de un conjunto de demandas y negociaciones nacionales que guiarían a la adopción de cuotas de género para las candidaturas legislativas de muchos países de la región (Marx, Borner y Caminotti 2007).

En el caso peruano, en su historia, se distinguen dos etapas claramente definidas con respecto al papel socioeconómico que han desempeñado las mujeres. La primera tiene sus orígenes en la época prehispánica, donde la sociedad las relegaba a un segundo plano y delimitaba sus actividades, de acuerdo a la clase social a la que pertenecían. La segunda se inicia a partir de la Emancipación, donde la mujer peruana empieza a ser valorada y respetada por la sociedad, gracias a su participación activa en el proceso de independización. Posteriormente, se generaron una serie de iniciativas, como la aprobación del voto femenino en 1955; el marco jurídico que involucra el Artículo 2º de la Constitución Política del Perú (1993), donde se hace mención al derecho de igualdad ante la Ley.

A partir de 1993, se amplía su presencia en el ejercicio de cargos políticos, asignándose a los participantes de los grupos políticos en las elecciones una cuota de representación. La aplicación de la Ley de Cuotas en Perú desde 1998 obliga por primera vez a que el 30% de las mujeres fueran candidatas en las listas de regidoras municipales. Esto abrió la oportunidad para que muchas mujeres se interesen por intervenir activamente en la política peruana y significó un salto cualitativo y cuantitativo muy importante en la presencia de la mujer en la vida política. Esta nueva situación les ha permitido desarrollar su intelecto y emprendimiento (Avolio, 2008), además de demostrar su capacidad para complementar sus actividades laborales con la organización y dirección de sus familias.

En efecto, en los últimos años se han dado importantes avances con la finalidad de mejorar la posición de la mujer dentro del contexto actual, tanto a nivel internacional como local. A nivel internacional, con la creación de ONU Mujeres, Entidad de la ONU para la Igualdad de Género y Empoderamiento de la Mujer; y a nivel local, mediante la creación, en 1996, del Ministerio de Promoción de la Mujer y del Desarrollo Humano (PROMUDEH), luego pasó a ser el Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social (MIMDES), y posteriormente, en el año 2012¹, se denominó Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP).

En consecuencia, la mujer pasó a convertirse en protagonista de la presión social frente a los gobiernos, con una participación organizada más activa en la gestión local y en la política local peruana, siendo su rol más destacado el de gestora social, contribuyendo a la gobernabilidad local, especialmente mediante la intermediación ante las autoridades locales en las luchas populares y en las organizaciones comunitarias.

II. BRECHAS POR CERRAR DE LA PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN LA SOCIEDAD

El Diccionario de la Real Academia Española define "brecha" como: (1) Rotura o abertura irregular, especialmente en una pared o muralla, (2)

¹ Adopta esta denominación a partir del Decreto Legislativo N° 1098 publicado el 20 de enero de 2012 en el diario oficial El Peruano.

Rotura de un frente de combate, (3) Resquicio por donde algo empieza a perder su seguridad, (4) Herida, especialmente en la cabeza y; aunque no define brecha de género, el Instituto Nacional de las Mujeres México la define acertadamente como “una medida que muestra la distancia entre mujeres y hombres respecto a un mismo indicador”. Estas diferencias se ven reflejadas en la falta o limitación de oportunidades de acceso y control de recursos económicos, sociales, culturales, políticos, entre otros.

Y era importante partir de esta definición para entender que pese a las transformaciones sufridas en la economía, la política y la sociedad en los últimos años, estas “aberturas” entre varones y mujeres no se han reducido e incluso frente a situaciones de emergencia como la pandemia del COVID 19 que aún estamos viviendo, estas se han acrecentado.

Según The Global Gender Gap Report 2018 elaborado por el Foro Económico Mundial el índice de paridad creció más que la media mundial. Sin embargo, el organismo prevé que la igualdad a nivel mundial –si se mantiene el ritmo de estos avances– será alcanzada en 108 años, siendo las brechas de empoderamiento económico y político las más difíciles de cerrar en 202 y 107 años respectivamente. La brecha de género en la educación está en camino de ser nivelada a la paridad en los próximos 14 años y la brecha en salud está casi cerrada a nivel mundial y completamente cerrada en un tercio de los países evaluados.

Para el 2021, nuestro país tenía una brecha de desigualdad de género del 72.1%, situándose en el puesto 62 en el Informe Global de la Brecha de Género publicado por el Foro Económico Mundial, encontrándose las mayores diferencias en participación y oportunidades económicas, acceso a la salud y a la educación. A continuación analizaremos las principales:

2.1. Brechas Educativas

Una educación de calidad ejerce un poder considerable a la hora de aumentar la igualdad entre mujeres y hombres. La educación puede ayudar a abordar disparidades de género en cuanto a ingresos, nivel de pobreza, autonomía reproductiva y poder político. Una educación de calidad tiene el poder de cuestionar comportamientos sociales tradicionales y de garantizar que los niños de ambos sexos sean conscientes de que son seres humanos iguales en derechos y responsabilidades.

En este punto es vital indicar que, cuanto mayor es el nivel educativo de las mujeres, más se acercan sus ingresos a los de los hombres, más poder ejercen sobre sus propias vidas, especialmente en lo referente a la edad con la que contraen matrimonio y el número de hijos que tienen, asimismo mayor es su interés y cuidado en su salud y la de sus hijos cuando son madres, así como su participación es más activa en las decisiones de la familia y del país.

El informe técnico: Estadísticas con Enfoque de Género, publicado en junio de 2021 por el INEI, señala que comparando la asistencia a clases presenciales del año 2019 y las clases a distancia en el 2020, se observa (1) Mayor proporción de niños (94,8%) que de niñas (94,2%) entre los 6 y 11 años matriculados en algún año de educación que recibieron clases a distancia, (2) Mayor proporción de adolescentes hombres que recibieron clases virtuales (82,5%), en comparación a las adolescentes mujeres (81,8%) en el área urbana, (3) El 24.1% de mujeres entre los 25 a 29 años del país no culminaron su educación secundaria, frente al 19.9% de los hombres y; (4) El 8.3% de mujeres mayores de 15 años no sabe ni leer ni escribir, cifra casi tres veces mayor que la de los hombres (2.9%).

Por otro lado, debido a la pandemia del COVID 19 y en vista de la necesidad de acceder a la educación a través de medios virtuales, se ha puesto en evidencia la brecha existente entre hombres y mujeres en el acceso a internet y a las TICs. Según el reporte sobre brecha digital en el Perú elaborado por Hiperderecho² y medido a través de 5 ejes: (1) Acceso a internet y empoderamiento de la mujer, (2) Asequibilidad, (3) Habilidades digitales y educación, (4) Contenido y servicios pertinentes para las mujeres y; (5) Seguridad en línea; el Perú obtiene una calificación de 44%. Para cerrar estas brechas se propone integrar habilidades digitales en el sistema educativo e impulsar capacidades digitales en las mujeres para impulsar mayor creación de contenido basado en sus intereses y necesidades.

Lo dicho anteriormente se refuerza si analizamos la participación de las mujeres en la ciencia, tecnología e innovación en el Perú. Según el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica – CONCYTEC, el porcentaje de mujeres profesionales dedicadas a estos rubros alcanza el 34% del total de profesionales registrados en el Directorio Nacional de Investigadores e Innovadores (DINA). Lo que visibiliza la necesidad de trabajar desde el hogar y la escuela por una educación que tenga como premisa cerrar las brechas de género, permitiendo que las mujeres se involucren con la tecnología desde una edad temprana.

Según el informe "Factores que Influyen en la Participación y Desarrollo de las Mujeres en Carreras Vinculadas a la Ciencia, Tecnología e Innovación", las niñas con inclinación hacia las materias de ciencias son influenciadas por sus familiares al momento de opinar sobre las carreras profesionales que corresponden a las mujeres (el subrayado es nuestro). Aquel estereotipo continúa en la escuela y no desaparece en la universidad. Además, los hombres también reproducen estos estereotipos de género con respecto a la Ingeniería denominándola una "carrera para hombres". Asimismo, el escaso

² Hiperderecho con apoyo de World Wide Web Foundation. Investigación realizada por Marieliv Flores y Denisse Albornoz.

apoyo y la falta de referentes femeninos representa una barrera para crear modelos a seguir para niñas.

Finalmente, como el nivel educativo va estrechamente ligado al acceso al empleo digno, debemos mencionar el informe "La mujer en el servicio civil peruano 2020" elaborado por la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR; en el que se ha establecido que, respecto del nivel educativo de las mujeres que se desempeñan en el sector público, se observa que sigue predominando aquellas con educación superior completa (75,4%). Asimismo, el 19,5% de las servidoras públicas cuenta con educación secundaria, 3,4% con primaria y 1,7% no cuenta con nivel educativo alguno. No obstante, se registra cierto aumento en la participación de los grupos de servidoras con educación primaria y secundaria en los últimos cinco años, dada la mayor inserción laboral de servidoras en el grupo ocupacional de auxiliar.

En resumen, en nuestro país, el Estado peruano se ha esforzado para reducir la brecha en el acceso igualitario de mujeres y hombres a la educación, sin embargo aún queda un largo camino por recorrer.

2.2. Brechas Laborales

Las mujeres constituimos casi la mitad de la población mundial en edad de trabajar de casi 5,000 millones de personas pero, solo alrededor del 50% participamos en la fuerza laboral frente al 80% de participación masculina. No solo es inferior la participación de la mujer en el trabajo, sino que, de las que tenemos un trabajo remunerado, la mayoría están empleadas de forma excesiva en el sector informal; en especial en las economías en desarrollo como la nuestra, donde los empleadores están sujetos a menos regulaciones y los trabajadores son más vulnerables a salarios bajos y pérdida de empleo.

En el año 2017, el Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe (OIG), parte de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en la Nota para la igualdad N° 22 titulada "Mujeres: las más perjudicadas por el desempleo", establece que si bien durante la última década los indicadores del mercado de trabajo habían mostrado una evolución positiva, la tasa de participación laboral femenina se ha estancado en torno al 53 %, y el 78,1 % de las mujeres que están ocupadas lo están en sectores de baja productividad, lo que implica peores remuneraciones, baja cobertura de la seguridad social y menor contacto con las tecnologías y la innovación.

Antes de la pandemia, los sectores productivos más expuestos a riesgo de pérdida de empleo eran: comercio; manufactura; mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas; alojamiento y restaurantes que, por lo general, tienen empleos con ingresos insuficientes y en condiciones de informalidad. Los grupos

más vulnerables tienen mayor riesgo de pérdida de empleo. Por ejemplo, los sectores de riesgo alto están caracterizados por tener una fuerte concentración de empleo femenino y empleo juvenil. En promedio, la proporción de mujeres empleadas en sectores de alto riesgo es de 55,9 %, mientras que el porcentaje de jóvenes de 15 a 29 años en estos sectores es de 30,4 %. Asimismo, la mayoría de los trabajadores independientes se localizan en sectores de riesgo medio-alto de pérdida de empleo y el mayor porcentaje de personas que laboran en empresas de 2 a 10 trabajadores se encuentran en sectores de riesgo medio bajo de pérdida de empleo (OIT, 2020, p. 8).

La crisis generada por la pandemia impactó negativamente en la ocupación y en las condiciones laborales de las mujeres en América Latina y el Caribe, generando un retroceso de más de una década en los avances logrados en materia de participación laboral. El Informe especial COVID-19 N° 9: "La autonomía económica de las mujeres en la recuperación sostenible y con igualdad" dado a conocer en febrero de este año por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) establece que la tasa de participación laboral de las mujeres se situó en 46% en 2020, mientras que la de los hombres en 69% (En 2019 alcanzaron un 52% y un 73,6%, respectivamente). Ha calculado, además, que la tasa de desocupación de las mujeres llegó al 12% en 2020, porcentaje que se eleva al 22,2% si se asume la misma tasa de participación laboral de las mujeres de 2019. En 2020, explica el estudio, se registró una contundente salida de mujeres de la fuerza laboral, quienes, por tener que atender las demandas de cuidados en sus hogares, no retomaron la búsqueda de empleo.

Asimismo, de acuerdo con el mismo estudio, el cierre de fronteras, las restricciones a la movilidad, la caída del comercio internacional y la paralización de la actividad productiva interna han impactado en las trabajadoras y empresarias vinculadas a los sectores del comercio, turismo y manufactura. Por ejemplo, el sector del turismo, altamente feminizado, en el que un 61,5% de los puestos de trabajo están ocupados por mujeres, sufrió una contracción importante, que afectó principalmente a los países del Caribe, donde una de cada 10 mujeres ocupadas se concentra en este sector.

En el caso peruano, el Informe Perú: Brechas de Género 2020: Avances hacia la igualdad de mujeres y hombres, elaborado por el INEI ha establecido que uno de los cambios más importantes en el mercado laboral peruano en las últimas décadas ha sido la disminución en las brechas de participación laboral entre mujeres y hombres, debido al incremento de la participación de las mujeres y, en particular, de las mujeres casadas. Esta tendencia se ha atribuido a diversos factores tanto por el lado de la demanda, cambios en la estructura productiva, composición sectorial y el sistema de incentivos

en el mercado laboral, la innovación tecnológica en los lugares de trabajo y la oferta laboral, los avances en la medicina, el surgimiento de nuevos servicios sociales (por ejemplo, cuidado de niños), las mejoras educativas y su mayor preparación para el empleo, la disminución de la tasa global de fecundidad y los nuevos arreglos familiares dentro de los hogares.

Si se considera exclusivamente el factor educación, la adquisición de un mayor nivel de escolaridad por parte de las mujeres no reduce necesariamente la diferencia de ingresos del trabajo entre mujeres y hombres, sin embargo; se aprecia que la menor diferencia se produce entre las que tienen educación superior, pero manteniéndose aún una amplia brecha. La mayor brecha se da entre las que tienen educación secundaria. Por tipo de ocupación, entre los profesionales y técnicos se produce la menor brecha de ingresos por trabajo y la más alta entre los que se dedican a actividades agropecuarias, donde las mujeres ganan solo la mitad del ingreso de los hombres.

El informe "La mujer en el servicio civil peruano 2020" elaborado por SERVIR establece también que es mayor la participación de la mujer en las carreras especiales (53%), principalmente, por la presencia de enfermeras en el sector salud y de profesoras de inicial y primaria en el sector educación. Dicha participación mayoritaria se ha mantenido prácticamente estable en los últimos nueve años, aunque con un ligero descenso de casi 3 puntos porcentuales entre los años 2019 – 2020.

Ahora bien, no solo en puestos técnicos o profesionales de mando medio se presentan las brechas. Probablemente, mientras más alto llegue una mujer profesional, más techos y paredes de cristal deberá romper. El informe titulado Más allá del techo de cristal: ¿Por qué las empresas necesitan a las mujeres en puestos directivos?, publicado por la OIT el año 2019 analiza tres categorías de barreras como principales causas para que las mujeres no sean nombradas en cargos directivos: (1) Barreras personales: Las mujeres no han recibido la educación que requiere el puesto, falta o exceso de entrenamiento, falta de experiencia y obligaciones familiares; (2) Barreras estructurales: Sesgos de género para el ascenso, trayectorias administrativas especializadas, ascensos informales y sin previo aviso; y (3) Barreras culturales: Prejuicios de los jefes de personal, contactos personales insuficientes o cultura organizacional machista.

Por otro lado, de acuerdo con algunos portales de búsqueda de empleo en el año 2018, de 10 postulantes a cargos gerenciales en el país, solo 3 fueron mujeres. Si tomamos como único referente la experiencia laboral para llegar a dichos cargos, una de las razones que explique ello puede ser que nuestra experiencia laboral se ve afectada por tener que atender responsabilidades biológicas y sociales como la maternidad y el cuidado de los hijos siendo que el tiempo que

dejamos de trabajar por dedicarnos a estas labores afecta de manera directa nuestra hoja de vida puesto que al momento que el empleador evalúe qué perfil le resultará más beneficioso para la plaza disponible, el hombre se verá aventajado al haber trabajado de manera ininterrumpida y adquirido, por consiguiente, más experiencia.

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en la región el 74% de empresas tiene por lo menos una mujer en su directorio, y a nivel mundial este porcentaje asciende a 82%. Respecto al porcentaje de participación de mujeres como directoras, el Perú se encuentra por encima de la media de la región (8.5% de acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo), pero por debajo de la cifra a nivel mundial de 23%, según la consultora Spencer Stuart. El estudio recomienda fortalecer las capacidades de las mujeres que se encuentran en los mandos medios, dado que el principal aspecto identificado para formar parte de los directorios y gerencias generales es haber logrado un desempeño óptimo en cargos gerenciales.

Por otro lado, el Primer Estudio sobre Mujeres Miembros de Directorios de las Empresas en el Mercado de Valores 2018 elaborado por Centrum de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), WomenCEO Perú y PwC concluye que las empresas que cuentan con por lo menos una mujer en su directorio son el 41% del total de las compañías que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima (BVL), y del total de puestos de directores, apenas el 9.2% es ocupado por mujeres. El análisis tomó como referencia la información correspondiente a los años 2012-2016 (en el que se aprobaron las normas de Gobierno Corporativo) y 2018.

El citado estudio encontró que, mientras en el 2012 el 7% de directores eran mujeres, se produjo un aumento a 10% en 2018, mostrando una tendencia positiva aunque de lento crecimiento. Así, con cifras al año pasado, existen 142 ejecutivas de un total de 1,547 cargos directivos. Dado que algunas pertenecen a más de un directorio, en total solo 113 mujeres forman parte de ellos.

Fundamental en este punto es indicar que The Global Gender Gap Report 2018 ha analizado también las brechas de género en la inteligencia artificial (IA). En colaboración con LinkedIn, se encontró que solo el 22% de los profesionales de la IA a nivel mundial son mujeres, en comparación con el 78% que son hombres, esto representa una brecha de género del 72%. Las implicancias de este hallazgo son de gran alcance y requiere que los gobiernos tomen urgentes medidas pues podría repercutir en la ampliación de otras brechas como la de participación económica y oportunidad de acceso al empleo de las mujeres.

2.3. Brechas Económico – Financieras

Las ramas de actividad económica en las que se concentran el 68,2% de las mujeres peruanas son servicios (42,4%) y comercio (25,8%). La actividad de comercio, hoteles y restaurantes se constituye en una especie de "bolsa" en la que se concentra el sector informal de la economía y por tanto presenta condiciones precarias de trabajo. Por otro lado, el 8,4% de las mujeres trabajan en el sector manufactura. Los hombres en cambio se concentran en las actividades de agricultura (26,9%), servicios (23,5%), transportes y comunicaciones (13,7%), comercio (13,3%), construcción (10,3%) y manufactura (9,4%). En el 2018, sólo el 28,3% de las mujeres que trabajan se encuentran afiliadas a algún sistema de pensiones, es decir, a un sistema de protección social, que incluya el derecho a prestaciones familiares e infantiles cuando el beneficiario es menor, a un subsidio por maternidad, enfermedad o invalidez cuando es adulto, o a una pensión de vejez una vez jubilada. En el caso de los hombres, el 41,2% cuenta con este beneficio, mayor en 12,9 puntos porcentuales al presentado por las mujeres.

La inclusión financiera de las mujeres es especialmente importante para promover el crecimiento económico y el desarrollo, no solo porque son más vulnerables a la pobreza, sino porque de ellas depende gran parte el bienestar de las familias, comunidades y sociedad. En efecto, tal como lo sugiere la evidencia empírica, son las mujeres quienes suelen invertir una mayor parte de su dinero en la educación, salud y el bienestar de los hijos. Además, los servicios financieros pueden contribuir en su empoderamiento económico, al brindarles las herramientas indispensables para generar sus propios ingresos, acumular activos y tener mayor participación en la toma de decisiones al interior del hogar, reforzando así la espiral virtuosa sobre el bienestar familiar y social.

Según The Global Gender Gap Report 2018, en términos de poder económico las brechas en el manejo de activos financieros y en el tiempo dedicado a tareas no pagadas siguen manteniendo las disparidades económicas entre hombres y mujeres. Las mujeres tienen tanto acceso a servicios financieros como hombres en solo el 60% de los países y a la propiedad de la tierra en sólo el 42% de los países.

Las diferencias en el trato a hombres y mujeres se manifiestan en diversas etapas de su vida económica y de diferentes maneras: (1) Menor actividad económica en términos formales, (2) Menor remuneración respecto a los hombres, (3) Ingresos inferiores a la línea de pobreza, (4) Empleos precarios, (5) Ausencia de ingresos propios, y 6) Trabajo familiar no reconocido.

En marzo de 2021 el Banco de Desarrollo de América Latina – CAF publicó el informe titulado “Vulnerabilidad financiera: Brechas de género en América Latina”, en el cual se muestran los resultados de las encuestas de capacidad financiera aplicadas en Ecuador, Brasil, Colombia y Perú. Los resultados de las encuestas muestran en los cuatro países que las mujeres son más vulnerables financieramente que los hombres y que ellas tienen una baja resiliencia ante choques financieros negativos, oscilando en el caso peruano en ambos puntos entre 6 y 9 puntos porcentuales de diferencia entre mujeres y hombres.

Según los datos de la Encuesta de Demanda de Servicios Financieros y Nivel de Cultura Financiera 2016, el 36% de las mujeres tiene una cuenta de depósito en el sistema financiero, porcentaje que se eleva a 46% en el caso de los hombres, lo que supone una brecha de 10 puntos porcentuales. La brecha es mucho menor en el acceso al crédito, aunque en general las tasas de solicitud y aprobación de créditos son bajas tanto en hombres como mujeres (a nivel nacional 15% de los hombres le aprobaron un crédito durante el 2014 frente a 12% de las mujeres).

Interesante resulta la data proporcionada por Trivelli y Mendoza (2020), que indican que un alto porcentaje de mujeres tiene una cuenta de ahorro en el Banco de la Nación, esto principalmente porque son receptoras de programas sociales (sobre todo del programa Juntos) y empleadas públicas (maestras o enfermeras principalmente) que reciben a través de esa entidad sus remuneraciones. Una de cada cuatro mujeres con una cuenta en el sistema financiero la tiene en el Banco de la Nación. Según el mismo informe la imposibilidad de ahorro mensual en el caso de las mujeres (31%) es prácticamente el doble que los hombres (18%).

2.4. Brechas Sanitarias

Hombres y mujeres presentan diferencias en salud, producto de la desigualdad, exclusión o discriminación. Las mujeres tienen una mayor necesidad de servicios de salud, derivada de su función reproductiva y de sus características biológicas. Las causas de enfermedad y muerte prematura en las mujeres son evitables en su mayoría y puede hacerse abordando la injusticia y la inequidad.

La mortalidad materna ha sido calificada por la Organización Panamericana de la Salud – OPS como el reflejo más claro de la discriminación y el bajo estatus social de las mujeres y es reconocida como un marcador de compromiso de los Estados con el derecho a la salud. La pobreza tiene un mayor efecto sobre la salud de las mujeres debido a que restringe el acceso a los servicios de salud, así como a otros bienes y servicios; lo que es producto de la discriminación. En

función de sus bajos ingresos las mujeres tienen que invertir proporcionalmente más en la atención de su salud. En este sentido merece especial atención el cuidado de la salud sexual y reproductiva como derecho de las personas, el mismo que debe reconocer a hombres y mujeres la decisión si quiere o no tener hijos, a tener embarazos y partos saludables, a no contraer enfermedades de transmisión sexual ni ser víctima de violencia y a recibir ayuda para poder engendrar hijos.

Es importante indicar en este punto que las adolescentes sexualmente activas en situación de pobreza, es el grupo de mujeres más expuesto al riesgo de contraer infecciones de transmisión sexual y VIH, de tener un embarazo y de sufrir un aborto. Al respecto, el aborto clandestino es la segunda causa de muerte materna: en el Perú se calcula cerca de 375,00 abortos clandestinos cada año.

La mayor utilización femenina que masculina de los servicios no es una constante; ocurre principalmente en la edad reproductiva, en los servicios preventivos y en los estratos socioeconómicos altos. El diferencial por sexo tiende a reducirse e, incluso a desaparecer, en las edades avanzadas, en los quintiles menores de ingreso y en los servicios de mayor complejidad.

Según las Estadísticas con enfoque de género al tercer trimestre 2021 publicado por el INEI, el porcentaje de mujeres que presentan algún problema de salud crónico asciende a 42,7%, ocho puntos porcentuales más que los varones. El mismo informe señala que respecto al acceso a los seguros de salud, las mujeres hemos accedido en un 83,8% vs. el 78,9% de los varones, siendo el SIS el que presenta mayor cobertura, ya que el 57,2% de mujeres y el 52,1% de hombres estaban cubiertos con este seguro. Al Seguro de EsSalud accedieron el 22,6% de mujeres y el 22,2% de hombres.

2.5. Brechas Sociales

De acuerdo con la Primera Encuesta Nacional del uso del tiempo elaborada el año 2011 por el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (en ese entonces MIMDES), las horas dedicadas por mujeres para el desarrollo de actividades en el hogar como la atención de niños, de familiares enfermos, preparación de alimentos, limpieza y lavado entre otras llegaban a las 39 horas en promedio semanales lo que resulta significativamente mayor a las dedicadas por los hombres (15 horas en promedio semanales). Es lo que se conoce como la doble o incluso triple jornada laboral realizadas por las mujeres.

Esta información es corroborada y complementada con el informe técnico titulado "Gestión y Distribución del Tiempo de las Mujeres y Hombres en el Perú" elaborado por la PUCP, en el que se evidencia

que las mujeres destinan un tercio de su tiempo a realizar las actividades productivas remuneradas (31.8%) y, destinan el 21.4% de su tiempo a la realización de actividades productivas no remuneradas, esto se traduce en una menor disponibilidad de horas para la realización de actividades personales en comparación con los hombres (46.8% versus el 49.6%, respectivamente) y en que cuentan con una menor oportunidad para participar de actividades productivas remuneradas en comparación con los hombres.

En este ítem es importante indicar que según el INEI en el tercer trimestre de este año, a nivel nacional, el 34,8% de los hogares jefaturados por hombres y el 30,6% de los jefaturados por mujeres accedieron a programas sociales gubernamentales.

El estudio From Insights to Action: Gender Equality in the wake of COVID-19 encomendado por ONU Mujeres y el PNUD al Pardee Centre for International Futures de la Universidad de Denver, muestra que, si bien la pandemia repercutirá en los niveles de pobreza en general; las mujeres se verán afectadas en desproporción, sobre todo las mujeres en edad reproductiva. Para el 2021, por cada 100 hombres de 25 a 34 años que viven en la pobreza extrema (es decir, con 1,90 dólares de los Estados Unidos o menos por día), habrá 118 mujeres, una brecha que se espera aumente a 121 mujeres por cada 100 hombres de aquí a 2030.

2.6. Brechas Políticas

Respecto a la presencia de la mujer en cargos públicos (De corte político definidos o no por elección popular) como Presidencia, Consejo de Ministros, Gobiernos Regionales y Municipales, Congreso y Judicatura, 30% es la media de representación femenina en América Latina. Por ejemplo en los Parlamentos latinoamericanos, la mayor representación femenina se ubica en estados de corte autoritario tales como Cuba y Nicaragua, mientras que en el ámbito democrático, el porcentaje de mujeres que ocupan escaños congresales es alto en Bolivia, Costa Rica y México; siendo que, cuando el reparto de puestos depende más de la norma social o de la decisión individual que de una ley definida y acordada de antemano, o incluso de la decisión de un régimen autoritario vertical, las mujeres obtienen menor posibilidad de acceder a ellos. Votantes y partidos siguen dando prioridad a los hombres cuando ninguna norma escrita les obliga a lo contrario. La Unión Interparlamentaria – IPU, estima que si los índices actuales continúan tomará a lo menos 250 años alcanzar la paridad de género en los parlamentos.

Según The Global Gender Report 2018 en cuanto al liderazgo político y económico, de 149 países evaluados solo hay 17 que actualmente tienen a mujeres como jefes de estado, mientras que, en promedio, solo el 18% de los ministros y el 24% de los parlamentarios a nivel

mundial son mujeres. Del mismo modo, las mujeres ocupan solo el 34% de los cargo directivos, siendo que a la fecha cinco países (Bahamas, Colombia, Jamaica, República Democrática Popular Lao y Filipinas) han logrado la paridad total en este indicador y existen al menos el 40% de mujeres en puestos de dirección.

La Cuarta Conferencia Mundial de la Mujer realizada en Beijing en 1995, tuvo como uno de sus propósitos, alcanzar el acceso efectivo de la mujer a los niveles de toma de decisiones políticas en un 50 por ciento para el año 2005, por lo que siguiendo este compromiso; muchos de los países latinoamericanos han adoptado cuotas por género para lograr aumentos en la representación femenina en sus Parlamentos. Las cuotas constituyen acciones afirmativas que reconocen la desigualdad y la necesidad de medidas temporales para que la participación política de las mujeres avance más rápidamente.

El índice de paridad política del Proyecto Atenea mide los indicadores de (1) Compromisos nacionales con la igualdad en la constitución y el marco legal, (2) Ejercicio del derecho al sufragio, (3) Cuota/Paridad, (4) Poder ejecutivo y administración pública, (5) Poder Legislativo (Cámara Baja/Única), (6) Poder Judicial y Poder Electoral y, (7) Partidos Políticos. Según este índice en el caso peruano al 2017, el Perú puntuaba en 57,4 (de 100 puntos) como valor total.

En nuestro país aún no hemos tenido Presidenta de la República pero hoy sí hay avances importantes con mujeres liderando la Presidencia del Consejo de Ministros (y Ministras también), el Congreso (con un total de 34 congresistas), el Poder Judicial, el Ministerio Público, el Tribunal Constitucional, la Junta Nacional de Justicia, el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, el Instituto Nacional Penitenciario y la Autoridad Nacional del Servicio Civil.

III. LA MUJER Y SU LIDERAZGO EN LA GESTIÓN PÚBLICA PERUANA:

3.1. Concepto de Liderazgo

Han sido mucho los autores que han dado el concepto o definición de liderazgo, aun así: Knootz y Heinz (2007) afirma que el liderazgo es un proceso de influir en las personas, para poder demostrar su arte que sobresale de la persona, sus ganas de esforzarse de manera voluntaria y entusiasta para alcanzar metas y objetivos dentro de sus grupos u organizaciones, como se citó en (Cardona y Buelvas, 2010, p.144).

Por su parte, Siliceo, Casares & Gonzalez (1999) manifiesta que un líder es el creador de la formación del grupo, teniendo virtudes, costumbres, creencias y comportamiento que le da orientación a su agrupación así poder lograr sus propósitos.

Teniendo en cuenta ello, podemos señalar que el liderazgo se entiende como la *"capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas"* pero independientemente de la conceptualización de éste el tema del liderazgo es uno de los que más investigación ha generado en el ámbito de la psicología social de las organizaciones, debido a su consideración como factor significativo en el funcionamiento y éxito de las empresas. Por ejemplo, en una revisión llevada a cabo mediante el administrador de datos EBSCO, utilizando las palabras claves "leadership" y "psychology", limitando la búsqueda sólo a las revistas científicas del año 2003 a la fecha, se encontraron 1.751 referencias al tema.

3.2. Liderazgo Femenino

Según Moran, L. (2009) señala que las mujeres tienen características innatas para poder ejercer un liderazgo dentro de las organizaciones y un rol condicionado en el entorno político y cultural, en el cual se encuentra inmersa y a su herencia biológicas, citado en (Gómez & Illescas 2015, p.13).

Por su parte, Gómez & Illescas (2015) en su investigación "Liderazgo Femenino en las OSB - Huacho", menciona que las mujeres que conforman las organizaciones sociales de base, tienen como resultado la demostración de las características de ser humanas, técnicas y contar con claridad en sus conceptualizaciones que tienen las mujeres con la combinación de la responsabilidad de casa, el ser madres, en la actualidad ser proveedoras económicas dentro de su hogar y líderes de su comunidad y organización, los que les demanda un gran esfuerzo.

Por ende, el término "liderazgo femenino" ampliamente extendido en la actualidad, parte del convencimiento de la diferencia sexual femenina, que ponen en valor a las características tradicionalmente adscritas a la feminidad como: sensibilidad, comprensión, negociación, prudencia, evitación del conflicto, emocionalidad o intuición. Por ello, se concluye que las mujeres tienen un nivel alto de liderazgo y lo expresan de acuerdo a sus características y habilidades ya mencionadas, esto significa que la mayoría de las mujeres que llegan a puestos de dirección o gestión tienden a desarrollar estas habilidades o cualidades.

Entre las características del liderazgo femenino tenemos:

- Tiende a ser naturalmente transformacional, puesto que numerosos estudios han demostrado que las mujeres en posiciones de liderazgo tienden naturalmente a ser líderes transformacionales, proporcionando visión y sentido de la misión de la organización, transmitiendo los valores y el orgullo de

pertenencia al proyecto empresarial, y ganándose la confianza de sus colaboradores. (Burke S. 2001, pp.244–256).

- Fomenta la cooperación, puesto que tiende a ser conciliador, comprensivo, flexible y cooperativo en sus relaciones interpersonales. Estas “cualidades femeninas” pueden traducirse en numerosas ventajas competitivas para las empresas familiares, donde el intercambio de información, el desarrollo positivo de relaciones interpersonales, el empoderamiento de los miembros de la familia y empleados, y la toma de decisiones colectivas son habilidades clave para perdurar en el tiempo. Según un estudio realizado por el Center for Women’s Business Research Center for Women’s Business Research. (2002) en Estados Unidos, el liderazgo femenino es menos jerárquico y escucha las opiniones de sus colaboradores antes de tomar una decisión, actitud que fomenta una cultura de colaboración, confianza y que contribuye al éxito de las familias empresarias (Brush, C. 1992, p.5–30).
- Promueve el bienestar, ya que el enfoque del liderazgo femenino es especialmente positivo para la gestión de una empresa pues, según investigaciones científicas, las mujeres en posiciones de liderazgo tienden naturalmente a ocuparse tanto del bienestar de la empresa como del bienestar de la familia, al fomentar la cohesión y la armonía de sus colaboradores (Salganicoff, M., 1990, p.125–138).
- Actúa como salvavidas en tiempos de crisis, puesto que, se ha demostrado que las mujeres son naturalmente capaces de gestionar el estrés, asumir la responsabilidad de sus propios errores y promover un clima de confianza entre sus colaboradores. Es lo que los expertos llaman la asociación “think-crisis-think female” o “piensa en crisis- piensa en femenino” durante situaciones límite. (Ryan, M., 2011, p. 470).
- Impulsa la filantropía: La presencia de mujeres en consejos de administración suele estar relacionada con una serie de consecuencias positivas, entre las que destacan un mejor desempeño organizacional, mayor número de prácticas éticas y más interés por la responsabilidad social corporativa. El liderazgo femenino suele caracterizarse por la empatía y una actitud conciliadora y colaborativa, lo que lleva a muchas mujeres en posiciones de liderazgo a impulsar labores filantrópicas o sociales. (Joy L, 2007).

3.3. Definiendo a la Gestión Pública:

De conformidad con la Constitución Política del Perú, la gestión pública, se define como el “conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que

están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo". En ese sentido, la gestión pública representa el contenido esencial de la actividad correspondiente al Poder Ejecutivo, y se refiere a las actividades de gestión, que el titular de la misma desempeña sobre los bienes del Estado para suministrarlos de forma inmediata y permanente. En este contexto, es importante resaltar la satisfacción de las necesidades públicas, logrando con ello el bien general, mediante la realización de un servicio público, que se somete al marco jurídico especializado que norma su ejercicio y se concretiza mediante la emisión y realización del contenido de actos administrativos.

Por su parte, Crosby (2011) sostiene al respecto: "Cuando hablamos de gestión pública o de administración pública nos referimos a la implementación de las políticas gubernamentales, o sea, a la aplicación de los recursos del Estado con el objetivo de fomentar el desarrollo y el estado de bienestar en su población. También se denomina gestión pública a la carrera universitaria que forma profesionales en las teorías, herramientas y prácticas que atañen a las políticas públicas de una nación".

De acuerdo con el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM que aprobó la Política de Modernización de la Gestión Pública sostiene que: "La política nacional de modernización de la gestión pública en el Perú establece que debe estar dirigida a resultados entendiendo por ésta a una gestión en la que los funcionarios públicos se preocupan por entender las necesidades de los ciudadanos y organizan tanto los procesos operativos o misionales como los de apoyo o soporte con el fin de transformar los insumos en bienes y servicios que arrojen como resultado la mayor satisfacción de los ciudadanos, garantizando sus derechos y al menor costo posible".

En ese sentido, la gestión pública cumple un rol preponderante, gestiona y administra recursos del estado a fin de poder cumplir óptimamente con sus funciones, entre ellas, la de servir mejor a los ciudadanos. Al respecto Zambrano (2008), refiere que la solución no está en desplazar al Estado o al gobierno de actividades o funciones que le son muy propias (garantizar el equilibrio y la justicia, regular y controlar temas claves como ambiente, pobreza, seguridad, entre otros), sino en elevar la capacidad de gobierno para que las instituciones públicas cumplan con su misión, y es gestionar adecuadamente los recursos a favor de los ciudadanos, que son los que requieren de la atención del Estado.

Por tanto, todo funcionario público que ocupa un puesto de trabajo en la administración pública es responsable del ejercicio de su función. Dicha responsabilidad trasciende al ámbito patrimonial, disciplinario, penal y civil (Valeriano, 2001), estando la Administración Pública obligada a respetar los principios fundamentales del servicio público,

para asegurar la continuidad, eficiencia y adaptación a todo cambio en el régimen legal o en las necesidades.

En consecuencia, la gestión pública es un medio que se vincula con los valores de las instituciones públicas, por lo que la efectividad no es solo el resultado de la tecnología y los medios técnicos, sino además del resultado de la orientación institucional para consolidar la implementación de la calidad de vida y el bienestar común.

3.4. Las habilidades blandas en el desempeño de la función pública:

La función que la mujer viene desempeñando en el sector público, ha exigido el desarrollo de habilidades blandas vinculadas a la ética, la responsabilidad, la empatía, relaciones interpersonales, facilidad de comunicación, que le permitan actuar de manera efectiva y afectiva, escucha activa, trabajo en equipo, adaptación al cambio, creatividad, capacidad para resolver problemas, optimización del tiempo, actitud positiva, espíritu de servicio, tolerancia a la presión, respeto a las opiniones y puntualidad (Vidal Soldevilla, 2018), que han sido definidas como aquellas características de la persona que hacen posible que tenga una realización eficaz o superior (Boyatzis, 1982), las cuales resultan necesarias al momento de dirigir un equipo y ayudan a crear un ambiente en el cual las personas muestren voluntad por desempeñarse en su nivel más alto.

Hermann & Betz (2004) señalan que el rol masculino está asociado con la instrumentalidad, la cual incluye características tales como independencia, autoridad, autosuficiencia, actividades productivas encaminadas a la manutención y provisión de la familia, como así también a ciertas habilidades sociales vinculadas a la expresión de sentimientos negativos y a la asertividad. El rol femenino, por otra parte, estaría relacionado con características como la crianza, cuidado, sensibilidad y apertura emocional, mayor fortaleza emocional, y habilidades sociales vinculadas a la expresión de sentimientos positivos, la empatía y la aceptación.

Para Alfredo Muñoz García y Leticia Estela Madrid Lee (2017) "A consecuencia del rol cada vez más activo de la mujer en la gestión local y en la política local peruana, como una gestora social en el sector público, el cual está sujeto a múltiples escenarios, cambios drásticos, y recursos limitados, el contar con personas capaces de afrontar los retos y dar resultados es invaluable. En los servidores públicos de todas las administraciones se deben concentrar las ideas, metodologías y herramientas impulsadas por la innovación (conceptos y habilidades), tener la competencia para desempeñarlas y el

compromiso y actitud para brindar un buen servicio público (ser competente)³.

Es por ello que, exponer a los trabajadores a situaciones en las que estas habilidades se requieren, ya sea mediante la asignación de proyectos, mediante el coaching o mediante las vivencias en el ambiente laboral con clientes o entre los mismos trabajadores, puede resultar efectivo para el desarrollo de las habilidades blandas (Manrique et al., 2018).

En ese contexto, mediante la práctica de las características anteriormente mencionadas, recaerá sobre la funcionaria una gran responsabilidad de liderazgo sobre su equipo, la cual conllevará finalmente a una mayor paridad de oportunidades entre hombres y mujeres en el sector público, así como al potenciamiento de habilidades del equipo que tiene a cargo.

En la actualidad se observa un cambio en el rol ocasionado principalmente por el ingreso cada vez mayor de la mujer al mundo laboral, situación que ha cambiado la dinámica al interior del hogar (Amaris, 2000). Con respecto a la educación de los hijos, las funciones del padre han cambiado a través de los años. Los padres estarían comprometidos en la enseñanza de los patrones de género esperados socialmente, aunque en la actualidad lo estarían realizando de forma más flexible a través de la enseñanza de comportamientos no tradicionales de cada sexo. Ello podría explicar la adquisición de comportamientos y actividades tradicionalmente relacionados al rol masculino por parte de la mujer.

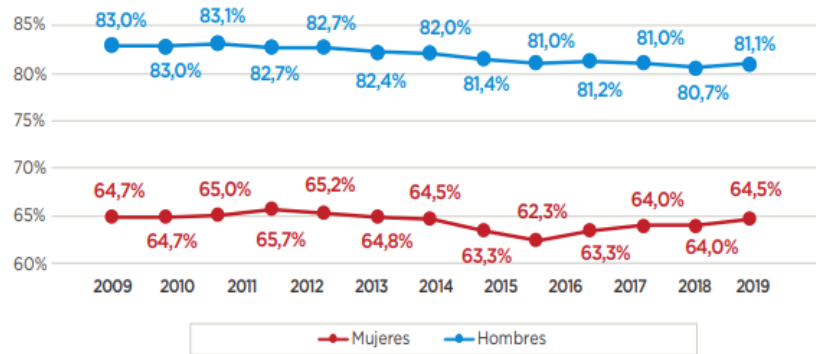
3.5. Inclusión de la Mujer como valor agregado

No es una novedad que históricamente los índices de inclusión de la mujer en el mercado laboral no han sido proporcionales a aquellos que ocupan los hombres, ello se ha visto agravado en el actual contexto de la pandemia, es así que, el empleo femenino se ha visto más afectado por la crisis que el empleo masculino. Entre febrero y diciembre del 2020, el empleo femenino en Lima Metropolitana cayó 14,7%, versus una caída de 11,3% para los hombres (BID Observatorio Laboral, 2021).

Gráfico 1

Perú: Participación de Mujeres y Hombres en el Mercado laboral, 2007-2019

³ Capacitación y competencias blandas como factor de transformación de los recursos humanos: estrategia mexicana, pág. 18



Fuentes: INEI (2020b), MTPE (2020)

El gráfico 4 muestra que entre el 2007 y el 2019, la tasa de participación femenina en el mercado laboral fue bastante estable, empezando el periodo con un valor de 64,7% y terminando el periodo con un valor de 64,5%. Si bien hubo una leve reducción de 1,7 puntos porcentuales en la brecha de participación entre hombres y mujeres (de 18,3 puntos porcentuales a 16,6 puntos porcentuales), esta reducción se explica por una menor tasa de participación masculina y no por el incremento en la tasa de participación femenina.

Es pertinente traer a colación que la Constitución Política del Perú reconoce el derecho de toda persona a la igualdad ante la ley, prohibiendo la discriminación por razón de sexo o de cualquiera otra índole y establece como deber del Estado, garantizar la plena vigencia de los derechos humanos.

Por otro lado, debemos referirnos a la Ley N° 28983, Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres. Esta norma establece que el Estado tiene el deber de adoptar todas las medidas necesarias para promover y garantizar la igualdad entre mujeres y hombres con la finalidad de erradicar todas las formas de discriminación (art. 4)

Así también, el Decreto Supremo No. 005-2015-MIMP oficializa el uso del Sistema Nacional de Indicadores de Género. Considera a este sistema como instrumento para el seguimiento, monitoreo y evaluación de las políticas en materia de igualdad de género.

Es así que en el ámbito nacional, tenemos múltiples instrumentos a fin de garantizar la participación igualitaria de la mujer en los diversos niveles de la gobernanza.

En ese contexto, el aporte de las mujeres a la igualdad en América Latina y el Caribe vuelve más visibles dos temas clave en la estructuración de la desigualdad entre mujeres y hombres: por una parte, la participación política y la paridad de género en los procesos de adopción de decisiones en todos los niveles y, por otra, la contribución de las mujeres a la economía y la protección social (CEPAL, 2007).

En el año 2007 se llevó a cabo la Décima Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe, en la que se identificaron los principales obstáculos que encuentran las mujeres al momento de participar en los diversos niveles del Estado, siendo los siguientes:

El más importante tiene que ver con la dificultad de armonizar la vida pública con la responsabilidad familiar. A ello se suma la mala imagen que tiene la ciudadanía de la política y los obstáculos en materia de financiamiento y capacidad económica de las mujeres. En ese sentido, se convino en la necesidad de aplicar cuotas de participación en los poderes legislativo y ejecutivo

Asimismo, refirieron la necesidad del fortalecimiento de la institucionalidad de género, lo cual debería ir acompañado lo que incluye contar con organismos al más alto nivel e instituciones que faciliten el monitoreo de las medidas, como el Observatorio regional de la mujer en Perú.

Otro factor determinante que limita la participación política de las mujeres en procesos electorarios y de toma de decisiones en todos los niveles es la carencia de un Estado fortalecido, un hecho que limita el acceso a servicios de carácter social que contribuyan al desempeño de la mujer en la sociedad, a lo que se suma la pobreza en todas sus dimensiones (CEPAL, 2007), lo cual se ve reflejado en el siguiente gráfico:

Mujeres elegidas para un cargo de representación político		
Institución	2006	2010
Congreso	29%	21%
Alcaldías Provinciales	2,05%	4,6%
Alcaldías Distritales	2,8%	3,7%

Fuente: Estrategia de Igualdad De Género PNUD Perú (2012)

De la misma manera, la violencia hacia la mujer constituye un factor limitante de gran relevancia, manifestándose en agresiones psicológicas y verbales hacia las mujeres que participan en procesos políticos, lo que provoca situaciones de temor a las sanciones sociales que lesionan incluso la vida familiar.

En el contexto internacional, varios países de la región han establecido medidas complementarias a la cuota de género para acelerar y equilibrar la presencia de las mujeres en los espacios de participación política. Así, en Argentina, Bolivia, Costa Rica, Ecuador, Honduras, México, Nicaragua, Panamá y Venezuela, se ha establecido la paridad combinada con mandatos de alternancia (Llanos B, 2015). En los países que optaron por este mecanismo, los efectos resultaron

positivos, al elevarse el número de mujeres en cargos de elección popular por encima del 35%.

3.6. El Enfoque de género en el rol de la mujer

No cabe duda que las políticas dictadas por el Gobierno así como cualquier organismo estatal, no impactan de la misma forma a hombres y mujeres, y en ese sentido, se genera una desigualdad social, que se ve reforzado por un conjunto de prácticas reproducidas por la comunidad y avaladas por las instituciones estatales que, motivadas por el factor biológico, sitúan a mujeres y hombres en distintos escenarios sociales, políticos, económicos y éticos, lo que limita su acceso a diferentes oportunidades de desarrollo.

En esa línea, en la IV Conferencia Mundial sobre mujeres, realizada en Beijing por la Organización de Naciones Unidas (ONU), los países se comprometieron a garantizar que todas las políticas y programas reflejen una perspectiva de género⁴.

En ese punto cobra relevancia el **enfoque de género**, entendido éste como un concepto que alude a las diferencias construidas socialmente entre mujeres y hombres y que están basadas en sus diferencias biológicas.

Este concepto nos ayuda a comprender que, lo que se asume como características naturales de mujeres y hombres no vienen por la naturaleza o se derivan del sexo de las personas, sino que son construidas social y culturalmente a través de relaciones sociales e imposiciones culturales⁵.

Es importante mencionar que la falta de incorporación del enfoque de género, tanto en medidas específicas como en la estructuración de la respuesta estatal, es un riesgo que puede ocasionar, como lo ha señalado la ONU, que las diferencias y brechas sociales crezcan y se mantengan postpandemia⁶. En atención a ello, es necesario que, por un lado, se regule la atención de situaciones que afectan a las mujeres; por ejemplo, la violencia de género y el acceso a la salud materna, sexual y reproductiva.

En atención a la importancia de esta noción, consideramos que todas las instituciones deben tenerla presente en la elaboración de los múltiples instrumentos que emiten, ello en mérito a las desigualdades que se presentan al momento de atender a la población. Por ello, resulta sustancial la capacitación que deben tener las autoridades en cuanto al enfoque de género, teniendo siempre presente las múltiples circunstancias de vulnerabilidad que rodean a las mujeres, dejándolas

⁴ Organización de Naciones Unidas. Declaración y Plataforma de Acción de Beijing, pág. 40

⁵ Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Conceptos fundamentales para la transversalización del enfoque de género. Pág. 06

⁶ Fondo de Naciones Unidas para el Desarrollo. Informe técnico COVID-19: Un Enfoque de Género proteger la salud y los derechos sexuales y reproductivos y promover la igualdad de género. Pág.07

muchas veces desprotegidas e incluso culpándolas de lo sucedido. No cabe duda que ese será un gran paso en el ideal de una sociedad igualitaria.

3.7. Legislación peruana para impulsar a las Mujeres en la sociedad y en la Gestión Pública

- Artículo 26° inciso 1 de la Constitución Política del Perú establece que en la relación laboral se respetan entre otros el principio de igualdad de oportunidades sin discriminación, reflejando así lo prescrito por los tratados y convenios internacionales que el Perú ha suscrito como es el caso del Convenio N° 111 de la OIT: Convenio sobre la discriminación en el empleo y ocupación, que en su artículo 1° inciso (a) establece que discriminación comprende cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación.
- Ley N° 12391: Ley que permitía a las mujeres mayores de edad y alfabetizadas tengan el derecho a elegir y ser elegidas.
- Ley N° 27270: Ley contra actos de discriminación vigente desde el año 2006; establece que se entiende por discriminación, la anulación o alteración de la igualdad de oportunidades o de trato, en los requerimientos de personal, a los requisitos para acceder a centros de educación, formación técnica y profesional, que impliquen un trato diferenciado basado en motivos de raza, sexo, religión, opinión, origen social, condición económica, estado civil, edad o de cualquier índole. Los empleadores están obligados a informar a sus trabajadores la política salarial del centro de trabajo. Se considera práctica discriminatoria brindar un trato salarial distinto a hombres y mujeres que cumplan los mismos requisitos de acceso al empleo y desempeñen las mismas labores.
- Ley N° 28094: Ley de Partidos Políticos promulgada en noviembre de 2003 estableció el sistema de cuotas de género del 30% tanto para las listas de candidatos para cargos de dirección de los partidos políticos como para cargos de elección popular. Estos dispositivos han tenido importante impacto en el aumento de la participación de la mujer en cargos de elección. Sin embargo no han dejado de señalarse importantes limitaciones, a la luz de los resultados de la últimas elecciones del 2006. En su Informe N° 11223, la Defensoría del Pueblo propone la incorporación de modificaciones al sistema electoral encaminadas a reglamentar la aplicación de la cuota de género de modo que las candidatas puedan acceder a mejores posiciones dentro de las listas. El Informe señaló que el 80% de candidatas estaban ubicadas en posiciones con escasas posibilidades de elección y solamente el

4% de mujeres ubicadas en el tercio inferior de las listas fueron elegidas a los concejos municipales provinciales.

- Ley N° 28983: Ley de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres promulgada el año 2007 tiene por objeto establecer el marco normativo, institucional y de políticas públicas en los ámbitos nacional, regional y local, para garantizar a mujeres y hombres el ejercicio de sus derechos a la igualdad, dignidad, libre desarrollo, bienestar y autonomía, impidiendo la discriminación en todas las esferas de su vida, pública y privada, propendiendo a la plena igualdad.
- Ley N° 30709: Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres, vigente desde el año 2017; prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres, mediante la determinación de categorías, funciones y remuneraciones que permitan la ejecución del principio de igual remuneración por igual trabajo y garantiza en el ámbito público y privado un trato digno, un clima laboral con base en el respeto y la no discriminación, la compatibilidad de vida personal, familiar y laboral y, particularmente previene y sanciona el hostigamiento sexual.
- D. S. N° 008-2019-MIMP: Política Nacional de igualdad de género publicada en el diario oficial El Peruano el 04 de abril de este año, establece que la situación futura deseada en el marco de la Política Nacional de Igualdad de Género puede enunciarse de la siguiente manera: "Al 2030 se reducirá la discriminación estructural que afecta a las mujeres, lo cual se reflejará, entre otros, a través de los siguientes indicadores: (1) Reducción a 36,8% de la tolerancia social hacia la violencia contra las mujeres, (2) Incorporación del enfoque de género en la gestión institucional del 100% de los ministerios, (3) Reducción a 2,4% del porcentaje de mujeres víctimas de violencia física y/o sexual, en relaciones de pareja, en los últimos 12 meses, (4) Incremento de las mujeres congresistas a 40% y de las mujeres alcaldesas a 20% y, (5) Aumento de la tasa de paridad de los ingresos de mujeres y hombres al 86,8%.
- El Acuerdo Nacional en su objetivo II Equidad y justicia social y específicamente en la política de Estado N° 11: Promoción de la igualdad de oportunidades sin discriminación, expresa el compromiso del Estado en el acceso equitativo a las mujeres a recursos productivos y empleo.
- El Ministerio del Interior, a partir de la emisión de la Directiva N° 001-2008-IN-0908, aprobada mediante Resolución Ministerial N° 1317-2008-IN-0901 sobre "Normas y procedimientos para el equilibrio en la distribución de cargos entre Mujeres y Hombres de los órganos no policiales del Ministerio del Interior", dispone que

las mujeres ocupen no menos del 25% de los cargos directivos y de autoridades políticas, y de la modalidad de régimen especial CAS en los órganos no policiales del sector.

- El Gobierno Regional de Ayacucho a través de su Ordenanza Regional N°001-2018-GRA/CR de fecha 12 de marzo de 2018 ha dispuesto aplicar la cuota de género en un 30% de presencia de mujeres en los cargos directivos de todas las áreas, órganos desconcentrados y Unidades Ejecutoras del Gobierno Regional de Ayacucho. Lamentablemente se trata de una iniciativa aislada pues ningún otro Gobierno Regional ha seguido su ejemplo.

IV. PARTICIPACIÓN DE LA MUJER PERUANA A NIVEL POLÍTICO Y SOCIAL PERUANO:

Con la obtención por parte de las mujeres de su derecho al voto, en la Ley N° 12391, el desarrollo normativo posterior ha estado orientado a lograr espacios cada vez más concretos de inclusión del género femenino en cargos de decisión política. Empero, el primer referente de obligatoria mención al respecto, está contenido en el numeral 2 del artículo 2° de la Constitución Política de 1993, de acuerdo con el cual, todas las personas (hombres y mujeres) nacen iguales ante la ley, siendo merecedoras de la misma protección por parte de las autoridades, y, pudiendo gozar de los mismos derechos, libertades y oportunidades, sin discriminación por razones de sexo, raza, idioma, religión, opinión, condición económica o de cualquiera otra índole; de este mismo artículo, se puede desprender la obligación por parte del Estado, de promover condiciones para que la igualdad sea real y efectiva, adoptando medidas en favor de los grupos discriminados o marginados (como efectivamente, lo ha sido históricamente el de las mujeres).

Asimismo, la Constitución Política, cuando se refiere a las distintas alternativas con que cuenta un ciudadano para participar en la conformación, ejercicio y control de las diversas ramas del poder político, señala que puede acceder al desempeño de funciones y cargos públicos, lo cual se hace desde luego extensivo a la adecuada y efectiva participación de la mujer en los niveles decisorios de la Administración Pública, y dicha postura se concreta más en el año 1995 en la cual el Perú suscribe los acuerdos de la Plataforma de Beijing concretando así su compromiso con la erradicación de las brechas de género y de toda forma de discriminación por sexo. En esta Plataforma los Estados expresaron su decisión de promover los objetivos de igualdad, desarrollo y paz para todas las mujeres del mundo, en interés de toda la humanidad. La Plataforma de Beijing implicó la incorporación del enfoque de género en las políticas públicas marcando una diferencia sustancial en relación a todos los compromisos internacionales que buscaban la superación de barreras y obstáculos para la igualdad de género⁷.

⁷ Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, "Plan Nacional de Igualdad de Género 2012-2017", pág. 11

En cumplimiento de los acuerdos de la Plataforma de Beijing y los convenios internacionales en materia de igualdad de derechos y oportunidades entre hombres y mujeres, y sobre la base de los planes previos de los periodos 2000-2005 y 2006-2010, el Perú, emitió una serie de dispositivos normativos así como implementó programas y proyectos en todos los niveles de gobierno, a fin de buscar incluir, reconocer y valorar el aporte de las mujeres a la sociedad, entre los que destaca la Ley N° 28983⁸, que refiere que, la mujer y el hombre tienen igualdad de derechos y oportunidades, quedando expresamente prohibido ejercer cualquier forma de discriminación hacia la mujer (económica, social, laboral, educativa, etc.). Este presupuesto normativo se corresponde con el ideal de igualdad de género como meta a la que todas las instituciones de la sociedad deben apuntar, pues, la violencia de género que tradicionalmente ha existido en el contexto latinoamericano va en detrimento de la realización de los demás derechos de la persona.

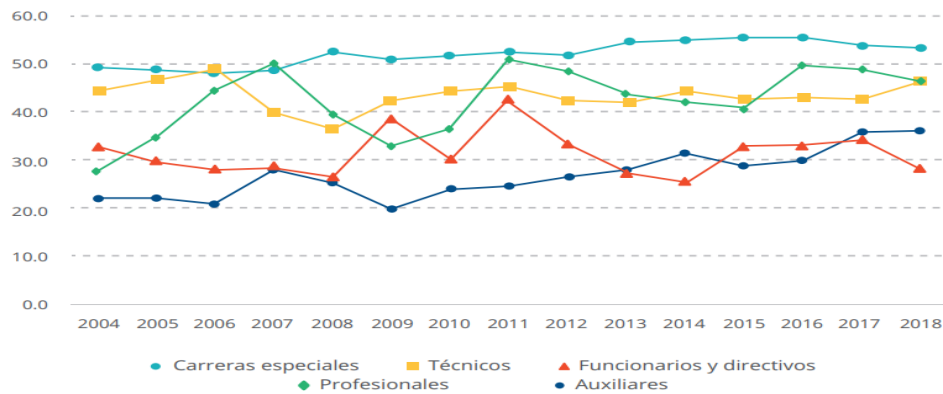
Adicionado a ello, se aprobó el Decreto Supremo N° 004-2012-MIMP, que aprobó el Plan Nacional de Igualdad de Género 2012-2017, y el Decreto Supremo N° 008-20190-MINP que aprobó la Política Nacional de Igualdad de Género.

Ahora bien, tales disposiciones constitucionales y normativas, el trabajo fusionado entre organizaciones de mujeres en el país y las instituciones, permitieron el desarrollo de acciones positivas, que han resultado fundamentales en el propósito de aumentar la representación política del género femenino, tal y como lo señala el informe "*La mujer en el servicio civil peruano 2020*", de la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR (2020) que proporcionan datos respecto a la participación de la Mujer en el servicio civil peruano durante el periodo 2004 – 2018, en el marco de las políticas de Estado que buscan promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

Así en cuanto a la participación de las mujeres en cargos de nivel directivo, el referido informe indica:

Gráfico 2
Participación de la mujer en el servicio civil
según grupo ocupacional, 2004 – 2018
(porcentaje)

⁸ Aprueba la Ley de Igualdad de oportunidades entre Mujeres y Hombres.



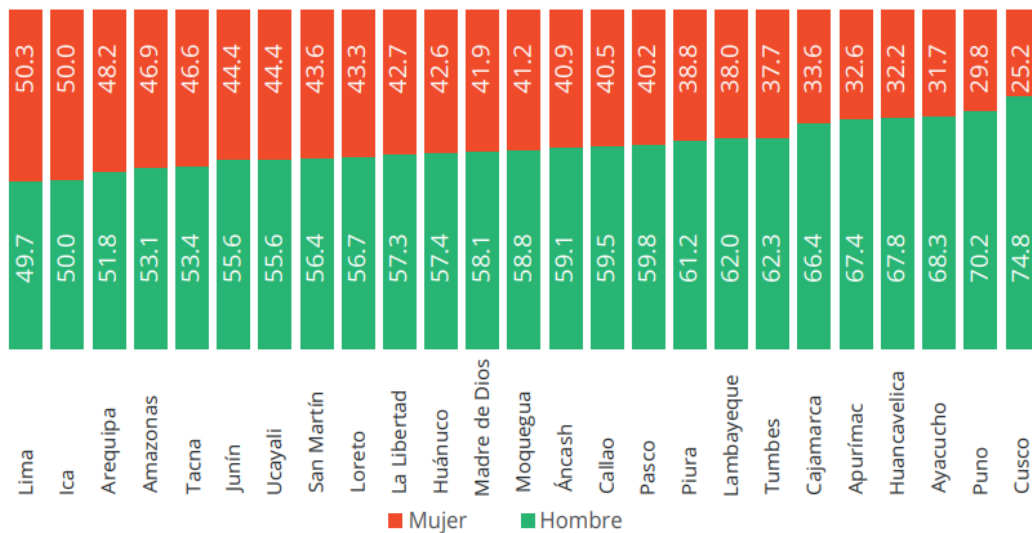
Fuente: SERVIR

Conforme se advierte del gráfico, solo 3 de cada 10 funcionarios y directivos es mujer, registrándose cierta tendencia decreciente desde el año 2011, mostrando un descenso importante de 6 puntos porcentuales en el año 2018 respecto del año 2017. En el caso de las profesionales, se observa una mayor fluctuación, con una reducción en el último año, en que la participación de la mujer en el grupo de profesionales pasó de 50% a 47%. Cabe anotar que la participación de la mujer en el grupo de auxiliares (36%) se ha incrementado en 6 puntos porcentuales en los últimos dos años.

Finalmente, la incidencia de las servidoras públicas en el grupo de técnicos ha oscilado en torno al 40% en el periodo 2004 – 2017, mostrando un porcentaje mayor al 46% en el año 2018.

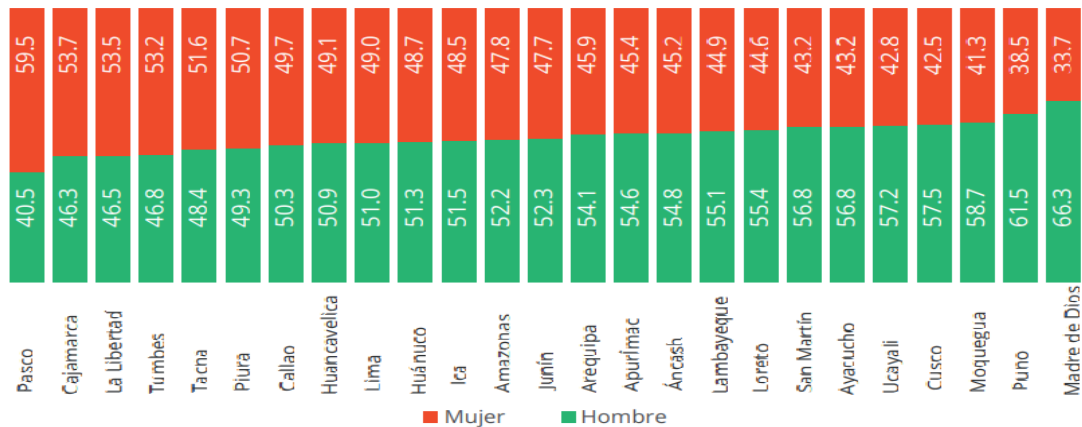
En cuanto a la presencia de servidoras públicas en los departamentos, el referido Informe indica que en el año 2004, los departamentos de Lima, Ica, Arequipa, Amazonas y Tacna ya habían alcanzado la paridad de género en los servidores públicos (ver Gráfico 3). Al año 2018, son 18 los departamentos que han alcanzado la paridad (ver Gráfico 4).

Gráfico 3
Servidores públicos por departamento y sexo, 2004
(porcentaje)



Fuente: INEI, ENAHO 2004
Elaboración: SERVIR - GPGSC

Gráfico 4
Servidores públicos por departamento y sexo, 2018
(porcentaje)

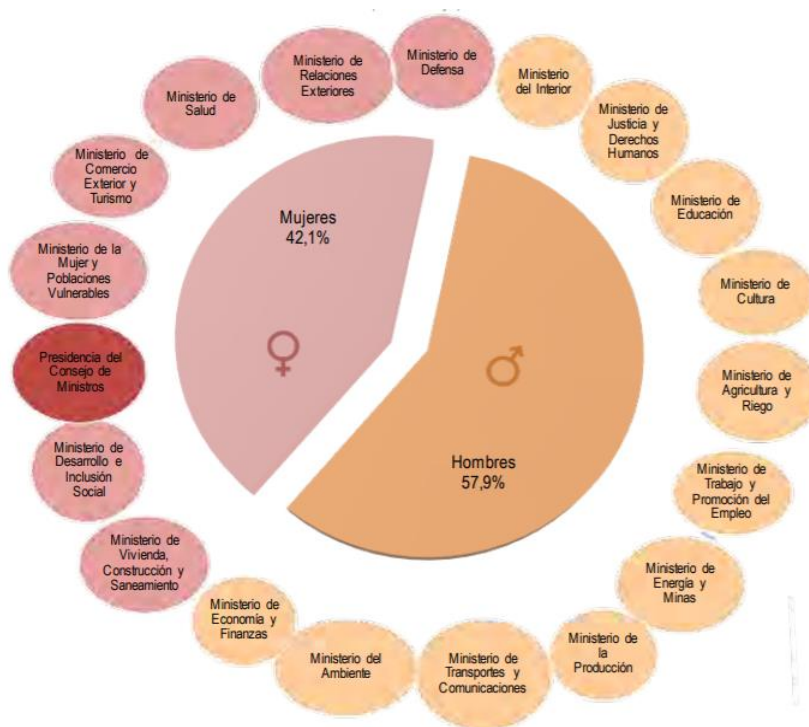


Fuente: INEI, ENAHO 2004 y 2018

Por su parte, el Informe "Perú: Brechas de Género 2020. Avances hacia la igualdad de Mujeres y Hombres" del Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI, señala que la participación de las mujeres en los gabinetes ministeriales depende del Presidente de la República, por ello, la presencia de mujeres en los gabinetes ministeriales no se ha mantenido constante.

Es así, que el acceso de las mujeres a los puestos de toma de decisiones en el más alto nivel de ese poder del Estado permite tener una aproximación a la decisión política de los gobiernos respecto de la participación de las mujeres en cargos de alto nivel en la toma de decisiones y observar el tipo de ministerios que se les asignan.

Gráfico 5
Perú: Participación de Mujeres en el gabinete Ministerial: año 2020
(Porcentajes)



Fuente: Presidencia de Consejo de Ministros
 Elaboración: INEI

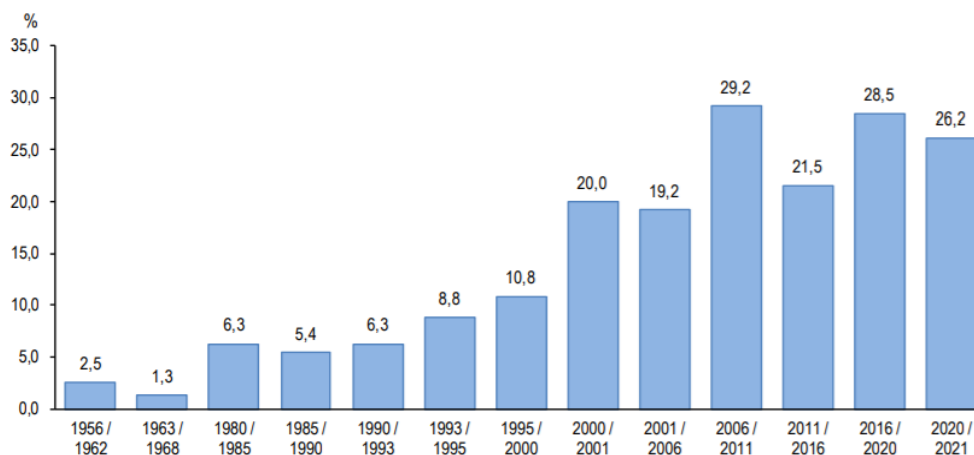
Como se muestra en el Gráfico 5 se muestra la distribución de las ministras según el tipo de gabinete ministerial al que han sido convocadas. En el año 2020⁹, el 42,1% del gabinete ministerial fue dirigido por una mujer esto incluye a la Presidencia del Consejo de Ministros; Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento; Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social; Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables; Ministerio de Comercio Exterior y Turismo; Ministerio de Salud; Ministerio de Relaciones Exteriores; y Ministerio de Defensa por lo que demuestra que poco a poco la mujer está teniendo preponderancia en las intervenciones del poder del Estado.

Respecto al Congreso de la República, el referido informe indica que la participación de las mujeres peruanas en las legislaturas parlamentarias ha aumentado en las últimas dos décadas, lo que se debe en gran medida a la acción afirmativa, en este caso, en particular, a la ley de cuotas. Si bien la presencia de las mujeres ha aumentado como promedio, en general es más baja de lo que se establece en las leyes vigentes. La representación parlamentaria de las mujeres en el Perú comienza a elevarse a partir del año 2000. La proporción de mujeres que integran el parlamento nacional en el último período congresal 2020-2021 es de 26,2%; comparada con el período

⁹ Información actualizada hasta el 19 de noviembre de 2020

2000/2001, la participación de las mujeres ha crecido en 6,2 puntos porcentuales.

Gráfico 6
Perú: Mujeres electas en el parlamento Nacional, 1956 – 2021
(Porcentaje respecto del total)



Fuentes: Jurado Nacional de Elecciones - Oficina Nacional de Procesos Electorales

Gráfico 7
Perú: Participación de Mujeres y Hombres en el Parlamento Nacional, según periodos
congresales, 1950/1956-2020/2021

Períodos congresales	Total Parlamentarios			Cámara de Senadores			Cámara de Diputados		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
1950/1956	197	197	0	45	45	0	152	152	0
1956/1962	237	231	6	55	54	1	182	177	5
1963/1968	229	226	3	45	45	-	184	181	3
1980/1985	240	225	15	60	58	2	180	167	13
1985/1990	240	227	13	60	57	3	180	170	10
1990/1993	240	225	15	60	56	4	180	169	11
1993/1995 a/	80	73	7	-	-	-	-	-	-
1995/2000 a/	120	107	13	-	-	-	-	-	-
2000/2001 a/	120	96	24	-	-	-	-	-	-
2001/2006 a/	120	97	23	-	-	-	-	-	-
2006/2011 a/	120	85	35	-	-	-	-	-	-
2011/2016 b/	130	102	28	-	-	-	-	-	-
2016/2020 b/	130	93	37	-	-	-	-	-	-
2020/2021 b/	130	96	34	-	-	-	-	-	-

a/ Según la Constitución del año 1993, el Congreso es unicameral e integrado por 120 parlamentarios.

b/ A partir del 28 de Julio de 2011 se amplió el número de congresistas a 130, según la Ley 29402.

Fuentes: Jurado Nacional de Elecciones - Oficina Nacional de Procesos Electorales.

De acuerdo a los gráficos, es posible advertir que a pesar de los cambios en el rol de la mujer y las políticas públicas que se realizó para su participación más activa en la sociedad, todavía existen ciertas creencias y dudas con respecto a la capacidad y al tipo de liderazgo de las mujeres (FULLAGER et al., 2003). También persisten barreras importantes en el desarrollo de su carrera política o en la gestión pública denominadas como el "techo de cristal", que representa los obstáculos a los que se deben enfrentar las mujeres para alcanzar posiciones de éxito y de liderazgo.

Por su parte, la Defensoría del Pueblo realizó una supervisión nacional de la Elecciones Regionales y Municipales 2018 con enfoque de género¹⁰, cuyos objetivos fueron: vigilar el normal desarrollo de la jornada electoral, coadyuvando al ejercicio del derecho al sufragio, en especial de quienes requieren atención preferente; supervisar la conducción de las entidades del sistema electoral; y ,especialmente, supervisar la participación política de las mujeres en el ejercicio del derecho al voto y la labor electoral realizada. Del cual, según el Informe de Adjuntía N°006-2019-DP/ADM de la Defensoría del Pueblo, se obtuvieron los siguientes hallazgos:

- Del total (631) de representantes de las instituciones presentes en los 219 locales de votación supervisados (ONPE, JNE y Ministerio Público), el 53% (334) fue de mujeres.
- Del total (104) de representantes de las organizaciones observadoras (Asociación Civil Transparencia, OEA y Unión Europea), el 52% (54) fue de mujeres.
- La Defensoría del Pueblo intervino en 4,405 casos para garantizar la atención adecuada a personas con discapacidad, adultas mayores, mujeres embarazadas, entre otros. De este universo, el 65% fue de mujeres (2,842).
- En los locales de votación supervisados, se identificó la participación de 30,241 personeros/as, siendo el 47% de mujeres (14,136). 455 personeros/as asistieron en compañía de niños/ as bajo su cuidado. De este universo, el 72% fue de mujeres (327). Las cifras nos permiten evidenciar que la participación de las mujeres en espacios públicos vinculados al ejercicio político se ve afectado por las labores de cuidado asignadas. Esta situación no ha impedido que las mujeres involucradas ejerzan el rol de personeras.
- En el proceso de inscripción de las Elecciones Regionales y Municipales, según información del Jurado Nacional de Elecciones¹¹, se identificó que el 40% de las candidaturas fue de mujeres (cuadro N°6). De este universo, el 44% de las candidatas a las regidurías provinciales fue colocada en el tercio inferior de las listas y el 40% de las aspirantes a regidurías distritales estuvo en el tercio medio¹² (cuadro N°8)

Gráfico 8 **Ubicación de las candidatas en las listas electorales**

¹⁰ La supervisión se realizó el 7 de octubre del 2018, a nivel nacional, en 219 locales de votación en el ámbito urbano y rural, abarcando 7,852 mesas de sufragio. Participaron un total de 426 personas (comisionados/as, practicantes, secigristas, colaboradores/as y voluntarios/as) de las cuales 242 (56.1%) fue de mujeres y 189 (43.9%) de varones.

¹¹ Jurado Nacional de Elecciones, mediante Oficio N°3573-2018-DNEF/JNE, recibido el 4 de enero de 2019.

¹² En la supervisión realizada por la Defensoría del Pueblo en las Elecciones Regionales y Municipales del año 2006, se identificó que el 52.63% (170) de las candidatas a consejeras regionales titulares fue ubicada en el tercio inferior de las listas. Solo el 16.1% de las candidatas, al posicionarse en el tercio superior, tenía probabilidades reales de lograr su elección. Situación similar se observó en el proceso municipal provincial, donde el 47.84%(1,161) de mujeres se encontraba en el tercio inferior de las listas. Únicamente el 19.73% (479) de ellas, al posicionarse en el tercio superior, se beneficiaba de un lugar propicio para su elección. El Informe concluyó que menos del 20% de candidatas tuvo posibilidades reales de ser elegida. Defensoría del Pueblo. La Cuota de Género en el Perú: Supervisión de las Elecciones regionales y Municipales Provinciales 2006. Informe Defensorial N°122. Lima, 2007, p.184.

Regidurías provinciales				Regidurías distritales							
Tercio superior		Tercio Medio		Tercio inferior		Tercio superior		Tercio Medio		Tercio inferior	
1,780	23%	2,478	33%	3,334	44%	6,459	23%	11,367	40%	10,254	37%

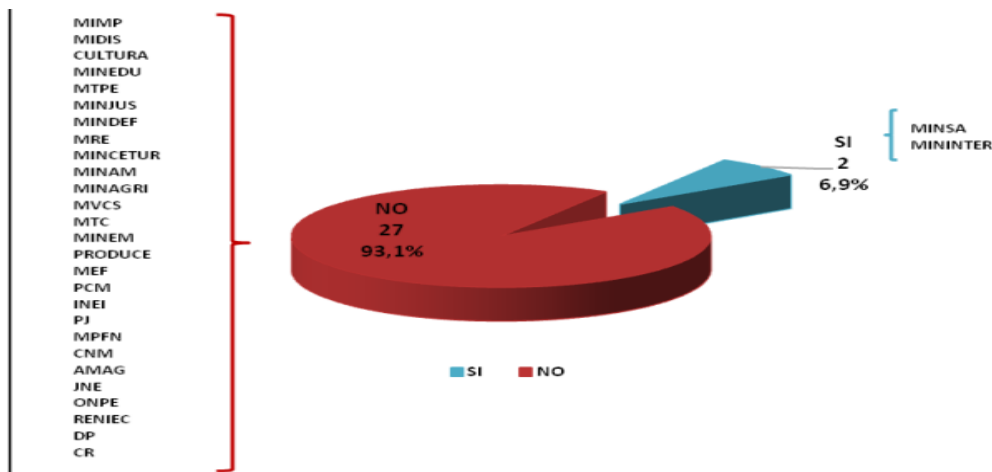
- Un total de 4,528 candidatas -debido a exclusiones, improcedencias, renunciaciones o tachas- fue dejada fuera del proceso electoral y no se tiene información sistematizada de los nombres de sus reemplazos. Esta situación posibilita que se afecte el cumplimiento efectivo de la cuota de género de las listas inscritas (cuadro N°9).

Gráfico 9
Candidatas no inscritas durante el proceso electoral 2018

Estado	Regional	Municipal provincial	Municipal distrital	Total general
Exclusión	62	100	296	458
Improcedente	798	772	2,326	3,896
Renuncia	12	29	83	124
Tachado	11	13	26	50
Total general	883	914	2,731	4,528

A nivel político, desde el nivel de gobiernos locales, PNUD (2013) señala que hay una correlación entre mayor acceso a recursos por parte de los gobiernos y una menor presencia de mujeres en cargos legislativos y ejecutivos. La información empírica y sistematizada demuestra que las ciudades capitales de nuestra región, que concentran mayor cantidad de población y recursos económicos, han sido gobernadas en su mayoría por hombres (Massollo, 2007). Entonces, se evidencia que los gobiernos que son accesibles a las mujeres tendrían problemas de servicios e infraestructura y altos niveles de pobreza (Zambrano, 2015).

Gráfico 10
¿Su entidad cuenta con una norma que establezca el acceso de mujeres en cargos de toma de decisión?



FUENTE: INFORME DE ENTIDADES A MIMP ELABORACIÓN PROPIA: MIMP – DGIGND – DGIGND

Dado lo anterior, es fundamental generar las condiciones para una mayor representación de las mujeres en los servicios públicos, ya que cuando la composición del sector público refleja la composición de la sociedad para la cual trabaja, las políticas de los gobiernos pueden ser más representativas de la población y por ende contar con un mayor nivel de respaldo. De esta manera, es imperativo poner fin a las desigualdades de género en el sector público en post de garantizar una gobernanza democrática inclusiva, ayudando a restablecer la confianza y la seguridad en las instituciones públicas, mejorando la representatividad de las políticas públicas.

En efecto, la Política Nacional de Igualdad de Género define al enfoque de género como una forma de mirar la realidad identificando los roles y tareas que realizan los hombres y mujeres en una sociedad, así como las asimetrías y relaciones de poder e inequidades que se producen entre ellos. Asimismo, permite conocer y explicar las causas que producen esas asimetrías y desigualdades, y a formular medidas que contribuyan a superar las brechas sociales de género. Así también, se señala que el enfoque de género permite la formulación de planteamientos para modificar las relaciones de desigualdad, erradicar toda forma de violencia basada en género, asegurar a las mujeres su acceso a recursos y servicios de salud y educación, fortalecer su participación política y ciudadana, entre otros aspectos.

En efecto, el enfoque de género es una cuestión de reconocimiento y redistribución que consiste en una admisión de la situación particular de las mujeres y los hombres, desde sus respectivos roles tradicionales, y redistribución de los recursos, las oportunidades y, en última instancia, del poder para la toma de decisiones. Si bien en algunos casos se han abordado ambos procesos como excluyentes, las políticas de redistribución y de reconocimiento deben armonizarse para lograr en la vía de los hechos, una realidad más justa para hombres y mujeres.

En este contexto, la igualdad de género y el empoderamiento del rol de la mujer dentro de la administración pública beneficia a la sociedad en su conjunto, puesto que, su participación genera que las decisiones y el

establecimiento de políticas públicas sean mucho más representativas de las visiones de la ciudadanía que aquellas donde las mujeres ocupan lugares secundarios en materia de liderazgo público. Por ende, es labor del Estado Peruano, fomentar este fenómeno, en pos de la construcción de una sociedad más justa, equitativa, inclusiva e integral.

V. DESAFÍOS QUE ENFRENTA EL LIDERAZGO FEMENINO EN LA ACTUALIDAD Y PROPUESTAS PARA EL CAMBIO

El porcentaje de mujeres en puestos claves sigue en aumento; sin embargo, todavía hay diversos desafíos por enfrentar.

¿Cuáles son?

A pesar de que se vienen dando diversas iniciativas a nivel mundial para reducir las brechas de género, las mujeres aún enfrentan obstáculos para alcanzar puestos de liderazgo en las organizaciones. Según el estudio Mujeres en las Juntas Directivas realizado por Deloitte, solo el 16.9 % de los cargos en las Juntas Directivas a nivel global es ocupado por mujeres.

Para mejorar estas cifras, las mujeres debemos enfrentar y superar una serie de desafíos. Entre ellos:

- **Falta de financiamiento**

Las mujeres tienen menos probabilidades de obtener financiamiento para desarrollar proyectos y demostrar su capacidad de liderazgo. De acuerdo a un artículo publicado por Forbes, las directoras ejecutivas tienen acceso a menos del 3 % de los fondos de capital de riesgo. Además, tienen menos probabilidades de ocupar puestos relacionados al manejo de la rentabilidad en las empresas: según Deloitte, solo el 12.7 % de los puestos de Directores de Finanzas (CFO) del mundo es ocupado por mujeres.

- **Ausencia de conexiones profesionales**

Establecer relaciones profesionales es clave para conseguir mejores oportunidades laborales y propuestas de inversión, pues fomenta la creación de asociaciones que ayuden a desarrollar y expandir un negocio. Sin embargo, ello puede resultar un desafío de mayor escala para las mujeres: de acuerdo con el informe Women in Business llevado a cabo por Silicon Slopes, el 50 % de las mujeres que se dedica a los negocios señala que "les resulta difícil construir una red de apoyo saludable en campos dominados por hombres".

- **Reingreso a la vida laboral**

Uno de los mayores retos que enfrentan las mujeres líderes es reincorporarse al mundo empresarial luego de haber tomado licencia por maternidad. Por ello, encontrar un equilibrio entre la vida laboral y

familiar se ha convertido en un gran desafío para ellas; sin embargo, son las que más sacrifican su crecimiento laboral. Según el Estudio de Mujeres Ejecutivas 2020 elaborado por Deloitte, el 63 % de empresas considera que las mujeres limitan su carrera profesional debido a este aspecto.

- **Ser encasilladas en determinadas tareas**

Aunque las mujeres han logrado avances importantes en sus carreras ejecutivas, lamentablemente todavía son limitadas en sus funciones dentro de las organizaciones, tanto dentro sus puestos como aspiraciones del crecimiento. Para Pedro Castellano-Masías, docente del MBA de ESAN, esto debe cambiar, pues las mujeres están en la capacidad de tener presencia activa en la creación de productos o servicios innovadores, en el desarrollo del prestigio del negocio y en liderar un área estratégica de la organización.

¿Cómo impulsar el liderazgo de las mujeres en la gestión pública?

Como propuestas para impulsar el liderazgo de las mujeres en la Gestión pública planteamos dos (2) propuestas unas generales y otras específicas, las cuales son:

Propuestas Generales:

- Seguir fortaleciendo los programas de educación y alfabetización en niñas, puesto que a partir de ello, se otorga una herramienta fundamental para defenderse en la vida y la única forma de acabar con la intolerancia y la violencia y conseguir sociedades más justas.
- Orientar los proyectos de voluntariado empresarial a satisfacer las necesidades más urgentes de las mujeres en las regiones en el corto plazo; como por ejemplo, capacitación y asistencia técnica para las pequeñas y microempresarias, formación de alfabetizadores para la zona rural, la implementación y mejora de wawawasis o guarderías en las zonas urbanas, dotación de materiales educativos para zonas de extrema pobreza, etc.
- Elaborar un plan estratégico para el sector educativo de las regiones, que busque la mejora de la calidad de la educación, en los siguientes ámbitos: docencia, infraestructura, tecnología y metodología educativa en todos sus niveles, alineado con el desarrollo económico y social que la región demanda.
- Promover, tanto en el sector privado como público de las regiones, la incorporación de la perspectiva de género en sus políticas de desarrollo institucionales, la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de la mujer, como parte de sus iniciativas internas de responsabilidad social empresarial.
- Crear programas educacionales y de formación laboral, ya sea a través de ONGs, entidades públicas o privadas, para motivar a las mujeres de todas las regiones a capacitarse en actividades productivas, artesanales

y empresariales que les permitan constituir micro y pequeñas empresas. El Estado debe establecer, como política, el acceso a beneficios tributarios y otros, para fomentar la formalización de sus empresas, y así motivarlas a insertarse en la actividad empresarial, con negocios sostenibles en el tiempo.

- Las organizaciones políticas del País (movimientos regionales, partidos políticos y alianzas electorales) deben promover una mayor representatividad de la mujer, debido a su importancia estratégica en el futuro del país. Un primer paso para lograr incrementar dicha participación podría establecerse con la ampliación de la Ley de cuotas de género, no sólo para los cargos políticos elegidos en votaciones generales, sino también para aquellos que son escogidos mediante elecciones internas (a lista cerrada).

Propuestas Específicas:

(1) DESDE EL GOBIERNO

- **RESPECTO IRRESTRICTO A LA MERITOCRACIA**

De acuerdo con la Carta Iberoamericana de la Función Pública y con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), contar con un servicio civil profesional meritocrático es una condición para el desarrollo y también es una garantía para la ciudadanía de mayor eficiencia, eficacia, integridad y vocación de servicio. Si bien existen cargos como Ministros y Viceministros que deben ser de confianza por obvias razones, los demás cargos hacia abajo en el organigrama estatal deberían ser cubiertos por concursos públicos transparentes y meritocráticos donde no exista tácitamente mayor puntuación por ser miembro del partido de gobierno de turno.

En el Perú se emitió el D. S. N° 084-2016-PCM, el cual en su artículo 2° dispone que "en ningún caso, el número de empleados de confianza, existentes en cada entidad, será mayor a cincuenta (50), siendo que mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva debidamente justificada, SERVIR puede establecer excepciones a este tope, la misma que deberá publicarse en el Diario Oficial El Peruano" y es justamente, amparándose en esta potestad que SERVIR ha expedido resoluciones de aprobación de excepciones a muchas entidades públicas convirtiendo más bien la regla en excepción. Se han "beneficiado" con estas excepciones instituciones como el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Salud, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Ministerio de Educación, Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, etc. Si bien respetar irrestrictamente la meritocracia no asegura el ingreso de más mujeres a cargos jefaturales sí le permitiría tener igualdad de oportunidades y lograr un lugar en los cargos más altos del sistema.

- **ESTABLECIMIENTO DE REGLAS CLARAS PARA LA REMOCIÓN DE JEFES O GERENTES MUJERES DE LOS CARGOS DIRECTIVOS**

Pareciera que las mujeres que acceden a cargos directivos en el sector público tuvieran cláusulas adicionales en los contratos que entre otras adicionan causales de despido no escritas que generalmente pasan por el disgusto de un jefe varón de tener un gerente o jefe mujer, más aún cuando se piensa que los cargos más altos en las instituciones permiten hacer y deshacer al superior sin los mínimos criterios técnico y ético y encuentran en una mujer limitantes para hacerlo. En el Perú, los convenios de asignación de Gerentes Públicos a instituciones estatales indica que las causales de remoción del puesto de destino además del fallecimiento, renuncia e impedimento legal por sanción son:

- (1) Falta disciplinaria muy grave,
- (2) Incumplimiento sustancial y grave de sus obligaciones,
- (3) Infracción grave a las normas a que se refiere la Ley del Código de Ética de la Función Pública,
- (4) Por rendimiento deficiente en el marco del proceso de evaluación de desempeño
- (5) Por conclusión de la asignación decidida unilateralmente por la Autoridad, producto de la evaluación de la capacidad y competencia gerencial y,
- (6) Por mutuo acuerdo entre la Entidad Receptora y la Autoridad antes del plazo establecido, previo consentimiento del Gerente Público.

Es cuestión de revisar cuántos gerentes públicos han sido removidos por los puntos 1 al 5 versus el punto 6 que es la causa más típica y a la que se acude cuando realmente no existe causa formal y solo pasa porque al jefe de turno no le agrada ni interesa trabajar con un Gerente Público, siendo que esto es avalado por el órgano rector.

- **ESTABLECIMIENTO DE CUOTAS DE GÉNERO PARA LA CONTRATACIÓN DE MUJERES EN CARGOS DIRECTIVOS**

Si bien personalmente no creo que las mujeres debamos tener ventajas sobre los hombres sino más bien igualdad de oportunidades; las leyes que se han dado en el Perú para cerrar las brechas en el acceso de mujeres a cargos políticos han dado resultados y han acortado los plazos de espera que definitivamente demorarían mucho más si se dejara a libre albedrío de quienes toman las decisiones. Según información preparada por el Jurado Nacional de Elecciones, las elecciones municipales de 1998 fueron las primeras en las que se aplicó la cuota de género en el Perú. En estas elecciones, se eligieron 2,826 regidoras, tres veces más que en las elecciones de 1995, cuando aún no se aplicaba la cuota de género (933 regidoras). En cuanto a las elecciones parlamentarias, la cuota de género se aplicó por primera vez en el año 2000, en estas elecciones se eligieron el doble de mujeres

que en las elecciones anteriores donde no aplicaba la cuota (se pasó de 11% en el 2015 a 22% en el 2000).

Desde la aplicación de la cuota de género, el porcentaje de candidatas electas al Parlamento Nacional ha oscilado entre 18% y 29%, a los Consejos Regionales entre 23% y 28%, y a los Concejos Locales entre 27% y 29%.

- **ELIMINACIÓN EN LOS CONCURSOS PÚBLICOS DEL PUNTAJE ADICIONAL POR HABER HECHO SERVICIO MILITAR**

Esto solo genera ampliar las brechas de acceso a cargos directivos pues en el 98% de los casos son solo los varones quienes han realizado el servicio militar, lo que incrementa sus probabilidades de acceder a estos cargos. La Ley N° 29248 vigente desde el año 2008 modificada por el Decreto Legislativo N° 1146 emitido el año 2012, establece que a los licenciados, es decir al personal dado de baja por tiempo cumplido en el Servicio Militar activo se le otorgará una bonificación de diez por ciento (10%) en concursos para puestos de trabajo en la administración pública.

- **MODIFICAR LA LEY GENERAL DE IGUALDAD DE GÉNERO**

Y se incluya una exigencia a los medios de comunicación que dentro de su función social, creen estrategias que permitan instruir a la ciudadanía respecto de la equidad de género, en particular en ámbitos como el de participación en la vida Pública, e instruir a las mujeres sobre las capacidades del género.

(2) EN LAS INSTITUCIONES

- **EMPODERAMIENTO DE LAS JEFES Y GERENTES**

El empoderamiento de una mujer se basa en el conocimiento que demuestre en el cargo así como la calidad de las decisiones que tome, sin embargo lamentablemente aún son muchas las instituciones públicas en las que cuando hay una jefe que no es precisamente "de la confianza" del jefe de turno (en la mayoría de los casos varón), se le reduce el acceso a la información y se limita su participación en la toma de decisiones, siendo que inclusive el superior coordina y toma decisiones directamente con los subordinados –muchas veces sin criterio técnico– y cuando no se alcanzan los resultados deseados se intenta que la jefe asuma la responsabilidad o lo que es peor se le retira de la institución alegando ineficiencia.

Un caso particular fue lo sucedido en el Poder Judicial durante los primeros años de incorporación de Gerentes Públicos en las Cortes Superiores de Justicia cuando los Presidentes de Corte eran totalmente reacios a incorporarlos como Gerentes de Administración Distrital, sin embargo el Presidente del Poder Judicial tuvo un liderazgo fuerte y mantuvo a los Gerentes Públicos en sus ubicaciones logrando muy buenos resultados, situación que a la fecha no se repite.

- **CREACIÓN DE COMITÉS DE EQUIDAD Y GÉNERO**

Estos Comités se conforman por Directores y Gerentes de diversas áreas para contemplar un panorama global y definir acciones puntuales a emprender. A la fecha en el Perú, algunas instituciones públicas como el Ministerio de Defensa, Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo o el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental – OEFA han implementado estos comités. Los objetivos del comité son coordinar, articular y fiscalizar la incorporación del enfoque de género en las políticas y gestión institucional, a fin de promover el cierre de brechas de género y la igualdad entre mujeres y hombres. Son creados con el propósito de impulsar el desarrollo y retención de personal femenino en las organizaciones.

- **PROGRAMAS DE ACOMPAÑAMIENTO DIRECTIVO**

Donde se conforma una dupla de Jefe y subordinada con talento en potencia para el acompañamiento en las labores cotidianas que realiza un Alto Directivo en la organización. Esto proveerá a la subordinada de una serie de aprendizajes vivenciales. El acompañamiento durante las reuniones, el acercamiento con los colaboradores, visitas de seguimiento, toma de decisiones, etc., que le permitirá a las mujeres expandir su perspectiva de las posiciones de liderazgo y, a la vez, abrirá oportunidades de ser perfiladas, reconocidas y promovidas por sus habilidades y talentos en acción. Para que estos programas resulten exitosos debe existir una muy fuerte política organizacional de valoración del talento humano y de continuar con una práctica de ascensos meritocráticos aun cuando los jefes o directores generales cambien.

- **FLEXIBILIDAD EN LOS HORARIOS LABORALES**

Con atención a mujeres que desde sus puestos de subordinados destacan y podrían ser consideradas a futuro para puestos directivos. La flexibilidad se traduce en retención del talento. Las organizaciones con prácticas laborales que equilibran la vida laboral y personal de los colaboradores, a través de horarios flexibles de trabajo o la posibilidad de home office, cuentan con más mujeres en posiciones de liderazgo. Las instituciones deben considerar que la distribución desigual del trabajo no remunerado (doméstico), todavía recae, en gran medida, sobre las mujeres. A la fecha en el Perú solo existe esta ventaja para mujeres que se encuentran en período de lactancia y contempla un plazo de hasta un año tras el nacimiento del bebé a razón de una hora diaria que puede ser tomada al inicio o al término de la jornada.

- **ABORDAJE Y REDUCCIÓN DE SESGOS AL MOMENTO DE CONTRATAR DIRECTIVOS**

El área de gestión humana también debe paliar los estereotipos de género y propiciar procesos más transparentes y justos. Las organizaciones con capacitaciones dirigidas a reducir los sesgos inconscientes en los procesos de selección, entre otras medidas, han

demostrado resultados más equitativos en el número de mujeres y hombres contratados o promovidos.

- **PROMOVER LÍNEAS DE CARRERA CONSENSUADAS CON LAS TRABAJADORAS**

Por la misma idiosincrasia machista que persiste en el Perú, muchas mujeres quedan atrapadas en sus propios miedos en su camino a ocupar puestos directivos. Para reducir esta realidad, sería importante que las empresas gestionaran la línea de carrera con las propias mujeres, informándoles sobre las necesidades institucionales, los plazos en los que requiere la organización asuma una posición directiva, la capacitación y desarrollo de habilidades que debe obtener, etc.

Esto permitirá que la mujer que se interesa por llegar a ser jefe tenga las cosas claras y pueda desarrollarse con solvencia y aportar un trabajo eficiente a las instituciones. Esta política también reduce el costo en las instituciones pues serán solo las mujeres interesadas en ascender y ocupar puestos gerenciales las que trabajen por alcanzar sus metas.

(3) LOS JEFES O DIRECTIVOS

- **CREACIÓN Y DESARROLLO DE PRÁCTICAS DE ACOPLAMIENTO Y COMPATIBILIZACIÓN**

de la vida familiar y laboral para evitar la interrupción del crecimiento y desarrollo en un puesto de responsabilidad al cruzar la etapa natural de emprender un proyecto de familia. Tales iniciativas han obtenido como resultado no sólo el crecimiento y desarrollo de las colaboradoras y líderes beneficiadas con tales iniciativas, sino lograr que el ejemplo se multiplique a sus familias y permear esta generación de igualdad a la propia cultura familiar y laboral. Un punto positivo es que se está otorgando licencia por paternidad con el fin de que al menos durante los primeros días los hombres puedan ayudar a sus parejas a transcurrir con mayor serenidad hacia sus nuevas responsabilidades como mamás.

- **POLÍTICA DE DESPLAZAMIENTOS Y ASCENSOS**

A fin de que exista una cartera de mujeres profesionales que sin importar el jefe de turno vayan ascendiendo de acuerdo a sus méritos y se les vaya haciendo tomar experiencia ocupando cargos jefaturales por vacaciones o licencias.

- **POLÍTICAS DE PROMOCIÓN PARA QUE LAS MUJERES ASUMAN RESPONSABILIDADES**

En Las instituciones públicas es muy limitada la cantidad de mujeres dispuestas a asumir riesgos, a tomar decisiones con responsabilidad. Esto resulta fundamental para el avance de las mujeres hacia puestos directivos. Las mujeres deben desarrollar habilidades y experiencia para administrar los riesgos con eficiencia y así minimizar los resultados negativos. He aquí también un punto negativo, he conocido a muchas

mujeres en instituciones públicas que dejan mucho que desear por su comportamiento y desempeño por lo que lamentablemente se tiende a generalizar y se reducen las oportunidades.

(4) LAS MUJERES DIRECTIVAS

- **MUJERES EMPODERANDO MUJERES**

Programas de Mentoring y Coaching donde jefes mujeres, Vicepresidentas, Gerentes o Directoras en la organización destinen tiempo al trabajo con otras mujeres de potencial talento para alcance de posiciones de liderazgo y responsabilidad, ello provee a las mujeres de herramientas y planeación para trazar su carrera y escalada a posiciones prometedoras, incluso ante ejemplos vivos de mujeres con vidas balanceadas en lo personal y profesional. En las instituciones públicas las jefes que hagan este trabajo docente deberían ser rotadas cada cierto tiempo entre instituciones y ofrecerles permanente empleo con la finalidad de que no exista temor de capacitar a otras para que no les quiten el puesto ni que haya sesgos escogiendo a las mujeres a empoderar por razones de amistad o enemistad.

- **CONSEJOS FEMENINOS INTRAINSTITUCIONALES**

Donde participen mujeres de distintos niveles, áreas y con diferentes necesidades y perspectivas, permite que se atiendan las inquietudes de las mujeres de forma más directa y por ende repercute en el cumplimiento más rápido de los objetivos institucionales. Es importante recordar que las mujeres son más asertivas y creativas solucionando problemas y que sería importante que pudieran ser escuchadas por quienes son capaces de tomar decisiones y no solo a nivel organizacional.

- **INCENTIVOS A MUJERES QUE DESTACAN EN LIDERAZGO,** implementación de buenas prácticas, rapidez en la solución de problemas, etc. Como en la administración pública no se puede premiar con dinero a través de mayores remuneraciones, se podría otorgar capacitaciones, permisos en los cumpleaños de los hijos, felicitaciones con copia a legajo y otros beneficios sociales que pudieran mantener ese liderazgo femenino.

- **ASEGURAR QUE LA IGUALDAD DE GÉNERO NO DECAIGA DURANTE LA PANDEMIA,** para ello se debe implementar procesos transparentes de presentación de informes salariales, contratación y promoción, para brindar una mayor flexibilidad en las horas de trabajo y para incluso reevaluar las recompensas y los beneficios para ayudar a muchas mujeres a asumir el impacto psicológico de ser una cuidadora 24 horas al día, 7 días a la semana, mientras mantienen una carrera profesional o un Cargo Directivo de mayor responsabilidad.

Considerando que esta nueva realidad (Pandemia) continuará por un tiempo más y además es probable que la nueva forma de laborar

(trabajo remoto) se mantenga en algunas Instituciones, es necesario construir y mantener una cultura de igualdad, los líderes de las Entidades Públicas deben implementar sistemas de escucha activa para evaluar las necesidades de las mujeres que hacen trabajo remoto. Trabajar en estrecha colaboración con los miembros del equipo en todos los niveles garantizará que se implementen las acciones correctas, incluidas las nuevas políticas y beneficios que abordan las necesidades de la fuerza laboral actual.

CONCLUSIONES

- Conforme lo hemos expuesto en el presente trabajo, la mujer ha sido discriminada históricamente, respecto de sus capacidades y habilidades, dichos estereotipos persisten en la sociedad y hacen que culturalmente, las mujeres se encuentren aun limitadas de ejercer en equidad de condiciones su derecho a participar y ocupar cargos de dirección dentro de la Administración Pública.
- Así, pese a que la deficiente participación de la mujer fue atribuida, a dos causas distintas – falta de oportunidades iguales entre los sexos y/o subdesarrollo y pobreza-, las consecuencias y las formas previstas para superar el problema se pueden enmarcar en una misma perspectiva. En ambos casos la marginación de la mujer obstaculiza el desarrollo de una sociedad más justa y el ejercicio igualitario de derechos entre los individuos. En ambos casos, también, superar la situación supone la implementación de programas en favor de ellas como: salud, nutrición, prevención del embarazo, educación o capacitación, medios que pueden apuntar igualmente a cambiar una realidad con la que no se está totalmente de acuerdo.
- Asimismo, aunque desde el punto de vista legislativo tanto a nivel internacional como nacional se ha logrado importantes avances en materia de apertura a la participación de la mujer dentro de los diferentes niveles decisorios de las ramas y órganos de la Administración Pública, todavía es necesario emprender una serie de acciones afirmativas que garanticen plenamente ese acceso equitativo, y con ello, permitir la consolidación de escenarios de participación más justos que garanticen los derechos de la mujer que forman la sociedad.
- Es claro que la ley N° 28094 del año 2003, es una de las acciones afirmativas más valiosas para proteger el derecho de participación y acceso de la Mujer en los diferentes niveles decisorios de las ramas y órganos del poder público, tras su promulgación se estableció el sistema de cuotas de género del 30% tanto para las listas de candidatos para cargos de dirección de los partidos políticos como para cargos de elección popular. Sin embargo, dicho aumento cuantitativo no representa la efectividad del derecho puesto que el mismo sigue siendo menoscabado por impedimentos socioeconómicos, las dificultades ideológico-culturales y sociales, las educativas, así como otros más personales como la propia decisión de participar en la vida política del país. Es

probable que esto se deba, también, a la falta de formación y experiencia, y porque las propias autoridades municipales y políticas piensan que la mujer no puede desempeñar cargos directivos o políticos con eficacia. Por ello creemos que es crucial potenciar el papel de la mujer en la sociedad peruana y pensamos que atender a sus intereses estratégicos y necesidades prácticas se configura en un tema de justicia y de reconocimiento al que deberíamos contribuir desde el contexto universitario, contribuyendo a promover una sociedad más democrática y con un sentido de mayor justicia.

- Asimismo, la política Pública de Mujer y género debe ser el escenario más importante con el cual se logre empoderar a las mujeres y lograr una real participación de estas tanto en los altos niveles de la vida pública como en cualquier escenario en el cual pretenda participar, dentro de la política se debe observar las necesidades reales de la mujer, y contar con su participación en la elaboración de esta.
- Por ende, consideramos que ha llegado el momento de hablar de un liderazgo cooperativo y no solo de la promoción de competencias, de un liderazgo que incorpore cualidades relacionales como la del entendimiento, la sensibilidad y empatía. Así también, valoramos la importancia de la creación de redes de liderazgo femenino que podría permitir el empoderamiento e inclusión de la mujer no solo a nivel local sino también a nivel nacional.
- Por lo expuesto, cualquier propuesta que se trabaje para cerrar las brechas en el acceso de mujeres a puestos directivos en el país debe pasar por un cambio de mentalidad en las autoridades de turno, pues no solo se trata de aprobar leyes y normas, sino de hacerles seguimiento, de promover su estricto cumplimiento y de castigar demoras o negativas en su implementación.
- Para lograr eliminar los “techos de cristal” en el acceso de mujeres profesionales a cargos directivos resulta vital que así como se han dado normas de cuotas para el acceso a cargos públicos de elección popular también se generen normas de acceso a cargos directivos con cuotas que aseguren que las mujeres también pueden acceder a cargos directivos, reduciendo en lo posible las “exoneraciones” en los cargos de confianza, a fin de acceder a ellos a través de concursos públicos meritocráticos y transparentes.

BIBLIOGRAFÍA

RODRÍGUEZ, A.

2008 La transversalización de género en Chile: la "división digital" entre las burocracias expertas y los espacios deliberativos [Versión electrónica] Consulta 6 de diciembre de 2021. [http:// www.revistakairos.org/k22-indice.htm](http://www.revistakairos.org/k22-indice.htm)

BACCHI, C.

2006 Policy, theory, politics: Problem representations in drug and gambling policy. Consulta: 2 de diciembre de 2021. https://www.researchgate.net/publication/237336917_Policy_Theory_Politics_Problem_Representations_in_Drug_and_Gambling_Policy

BUELVAS, D. A.

2010 Medir el clima organizacional: preocupación legítima y necesaria por parte del managent. Consulta: 03 de diciembre de 2021. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/1755/1279>

BURKE, S., & COLLINS, K. M.

2001 Gender differences in leadership styles and management skills. Women in Management Review, 16 (5/6), 244–256.

GÓMEZ BERNAL, K.; ILLESCAS RODRÍGUEZ, J.

2015 Liderazgo femenino en las organizaciones sociales de base-Huacho, 2015. Huacho: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión [Versión electrónica] Consulta 06 de enero de 2022. <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/422/RESUMEN%20TFCS-02-72.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

RODRÍGUEZ GUSTÁ, A.; CAMINOTTI, M.

2010 Políticas públicas de equidad de género: las estrategias fragmentarias de la Argentina y Chile. Revista SAAP. Publicación de Ciencia Política de la Sociedad Argentina de Análisis Político [En línea], 2010, 85-110, Consulta 9 de diciembre de 2021. <https://www.redalyc.org/pdf/3871/387136363003.pdf>

MARX, J.; BORNER, J. Y CAMINOTTI, M.

2007 Las Legisladoras. Cupos de género y política en Argentina y Brasil. Buenos Aires. Siglo XXI, pp. 381. Consulta 9 de diciembre de 2021. <http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/pubpdf/aljaba/n12a15cornelis.pdf>

AVOLIO, B.

2008 Un estudio exploratorio del perfil de las mujeres empresarias del Perú, Consulta 9 de diciembre de 2021. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/1601>

PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS (PCM)

Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013-2016. Lima. Consulta 8 de diciembre del 2021.

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/357257/RM_125-2013-PCM.pdf

PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS (PCM)

Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. Lima. Consulta 8 de diciembre del 2021. <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/05/PNMGP.pdf>

ZAMBRANO, A.

2008 Teoría para mejorar la gestión pública. Revista de Artes y Humanidades UNICA. Año 9 N° 22 / Mayo-Agosto 2008, pp. 132 – 149. Consulta 8 de diciembre 2021. <https://www.redalyc.org/pdf/1701/170118859008.pdf>

SÁNCHEZ, V.

2010 Una reflexión sobre la gestión política de la inmigración en Canadá. Arbor, 186 (744), 657-669. Consulta 8 de diciembre de 2021. <https://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbor/article/view/1216/1221>

SALGANICOFF, M.

1990 Women in family business: Challenges and opportunities. Family Business Review, 3 (2), 125–138

FULLAGER, C. J., SUMER, H. C., SVERKE, M., & SLICK, R.

2003 Managerial sex-role stereotyping: a cross cultural analysis. International Journal of Cross Cultural Management, 93-107. Consulta 14 de diciembre de 2021. <https://www.proquest.com/openview/07bd2848621f0492f1277ee7b170972b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=27271>

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (RAE)

2020 Diccionario de la lengua española. Edición del tricentenario. Actualización 2020. Consulta: 05 de diciembre de 2021. <https://dle.rae.es/diccionario>

RYAN, M. K., HASLAM, S. A., HERSEY, M. D., & BONGIORNO, R.

2011 Think crisis–think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager–think male stereotype. Journal of Applied Psychology, 96, 470–489.

ETERNOD, M.

2018 Brechas de género: Retos pendientes para garantizar el acceso a la salud sexual y reproductiva, y para cerrar las brechas de género [diapositiva]. Consulta: 8 de diciembre de 2021. https://crpd.cepal.org/3/sites/crpd3/files/presentations/panel2_marcelaeternod.pdf

WORLD ECONOMIC FORUM (WEF)

2018 Global Gender Gap Report [informe]. Consulta: 8 de diciembre de 2021. https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf

WORLD ECONOMIC FORUM (WEF)

2021 Global Gender Gap Report [informe]. Consulta: 8 de diciembre de 2021.

https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)

2020 Perú: Brechas de género 2020: Avances hacia la igualdad de mujeres y hombres [informe]. Consulta: 8 de diciembre de 2021.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1801/libro.pdf

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)

2021 Estadísticas con enfoque de género [informe]. Consulta: 8 de diciembre de 2021.

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-enfoque-de-genero-jul-ago-set-2021.pdf>

FLORES, Marieliv y Denisse ALBORNOZ

2019 ¿Estamos conectadas? Brecha digital de género en Perú [informe]. Consulta: 8 de diciembre de 2021.

https://hiperderecho.org/wp-content/uploads/2020/01/brecha_genero_digital_peru_2019.pdf

AUTORIDAD NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL (SERVIR)

2020 La mujer en el servicio civil peruano 2020 [informe]. Consulta: 8 de diciembre de 2021.

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1062754/Informe_La_Mujer_en_el_Servicio_Civil_Peruano_2020.pdf

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA (CEPAL)

2017 Nota para la igualdad N° 22: Mujeres: las más perjudicadas por el desempleo [nota]. Consulta: 8 de diciembre de 2021.

https://oig.cepal.org/sites/default/files/ndeg22_desempleo_esp.pdf

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA (CEPAL)

2021 La autonomía económica de las mujeres en la recuperación sostenible y con igualdad [informe]. Consulta: 8 de diciembre de 2021.

<https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46633/5/S2000740es.pdf>

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT)

2020 Perú, Impacto de la COVID-19 en el empleo y los ingresos laborales. [informe]. Consulta: 9 de diciembre de 2021.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_756474.pdf

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT)

2019 Más allá del techo de cristal: ¿Por qué las empresas necesitan a las mujeres en puestos directivos? [informe]. Consulta: 9 de diciembre de 2021.

<https://www.ilo.org/infostories/es-ES/Stories/Employment/beyond-the-glass-ceiling>

BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA (CAF)

Vulnerabilidad financiera: brechas de género en América Latina. Consulta: 9 de diciembre de 2021.

<https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2021/03/vulnerabilidad-financiera-brechas-de-genero-en-america-latina/>

SILICEO AGUILAR, A., CASARES ARRANGOIZ, D., & GONZALEZ MARTINEZ, J.
1999 Liderazgo, valores y cultura organizacional. En D. c. Alfonso Siliceo Aguilar, Cultura organizacional y liderazgo. En liderazgo, valores y cultura organizacional (pp. 127-162). Primera edición.

SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS (SBS)

2016 Encuesta Nacional de Demanda de Servicios Financieros y Nivel de Cultura Financiera en el Perú. Consulta: 9 de diciembre de 2021.

<https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/ESTUDIOS-SOBRE-INCLUSI%C3%93N-FINANCIERA/Informe-de-Resultados.pdf>

OXFAM

2017 Mujer y desigualdades económicas [informe]. Consulta: 9 de diciembre de 2021.

https://cng-cdn.oxfam.org/peru.oxfam.org/s3fs-public/file_attachments/Mujer%20y%20desigualdades%20econ%C3%B3micas.pdf

CENTRUM THINK

Factores que Influyen en la Participación y Desarrollo de las Mujeres en Carreras Vinculadas a la Ciencia, Tecnología e Innovación. Consulta: 9 de diciembre de 2021.

<https://centrumthink.pucp.edu.pe/publicaciones/factores-que-influyen-en-el-ingreso-participacion-y-desarrollo-de-las-mujeres-en-carreras-vinculadas-a-la-ciencia-tecnologia-e-innovacion/>

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ (PUCP)

2020 Gestión y Distribución del Tiempo de las Mujeres y Hombres en el Perú [informe]. Consulta: 10 de diciembre de 2021.

<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/175322/Gestion%20y%20Distibucion%20del%20Tiempo%20Final.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT)

2015 La Mujer en la Gestión Empresarial cobrando impulso en América Latina y el Caribe [informe]. Consulta: 10 de diciembre de 2021.

https://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/events/2017/lima_conf/wibm_fullreport_2017_sp.pdf

CENTRUM PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ, WOMEN CEO PERÚ & PWC PERÚ

2018 Primer Estudio sobre Mujeres Miembros de Directorios de las Empresas en el Mercado de Valores Peruano 2018 [informe]. Consulta: 10 de diciembre de 2021.

<https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/estudio-sobre-mujeres-miembros-de-directorios.pdf>

TRIVELLI, Carolina y José MENDOZA

2020 Inclusión financiera en el 2020: Persistentes brechas de género [informe]. Consulta: 11 de diciembre de 2021.

https://repositorio.iep.org.pe/bitstream/handle/IEP/1205/Trivelli_Mendoza_Inclusion-financiera-2020-persistentes-brechas-genero.pdf?sequence=1&isAllowed=y

MINISTERIO DE LA MUJER Y DESARROLLO SOCIAL – MIMDES

2011 Brechas de género en el uso del tiempo [informe]. Consulta: 11 de diciembre de 2021.

https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dgiqnd/banner/Brechas_genero_enelUso_Tiempo.pdf

MIRANDA, MARTHA

2012 Diferencia entre la perspectiva de género y la ideología de género. ISSN 0120-8942. Año 26, Vol. 21. Colombia: Universidad de la Sabana. Consulta: 6 de enero de 2022.

<http://www.scielo.org.co/pdf/dika/v21n2/v21n2a02.pdf>

MONCAYO, B., & ZULUAGA, D.

2015 Liderazgo y género: barreras de mujeres directivas en la academia. Pensamiento y Gestión N° 39, 158. Consulta: 6 de enero de 2022.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=646/64644480009>

MORA, E.

2013 El paradigma género y mujeres en la historia del tiempo presente. Murcia: Universidad de Murcia. Consulta: 6 de enero de 2022. Disponible en:

<https://revistas.uam.es/historiaautonoma/article/view/441>

UNITED NATION WOMEN

2020 From insights to action: Gender equality in the wake of COVID-19 [informe]. Consulta: 13 de diciembre de 2021.

<https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Publications/2020/Gender-equality-in-the-wake-of-COVID-19-en.pdf>

ATENEA

Índice de Paridad Política Perú. Consulta: 13 de diciembre de 2021.

<https://ateneaesparidad.com/indice-de-paridad-politica/paridad-politica-por-paises/peru/>

UNESCO

2014 Indicadores UNESCO de Cultura para el Desarrollo. Paris: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. [Informe]. Consulta: 06 de enero 2022.

https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/iucd_manual_metodologico_1.pdf

DÉCIMA CONFERENCIA REGIONAL SOBRE LA MUJER EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

2007 El aporte de las mujeres a la igualdad en América Latina y el Caribe. Consulta: 07 de enero 2022.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2855/1/S3282007_es.pdf

RICO, M. & MARCO, F

2006 Las mujeres en el empleo sectorial en América Latina, Mujer y empleo. La reforma de la salud y la salud de la reforma en Argentina, Buenos Aires, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Siglo XXI.

NACIONES UNIDAS

2006 International Migration 2006. Wall Chart [en línea] (1995a), "Plataforma de Acción de Beijing", Informe de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer (A/CONF. 177/20), Nueva York, octubre. Consulta: 07 de enero 2022.

http://www.un.org/esa/population/publications/2006Migration_Chart/Migration2006.pdf

RODRÍGUEZ NAVIA, A, ROMERO GRANADOS, L, MORENO CABALLERO, L, GONZALES DEL CARPIO, A, PAREDES NEYRA, E

2020 En tiempos de pandemia: aportes de las mujeres a la ciencia y la tecnología pp. 06 – 14. Consulta: 07 de enero 2022.

<http://library.fes.de/pdf-files/bueros/peru/17507.pdf>

MINISTERIO DE LA MUJER Y POBLACIONES VULNERABLES. FORO INTERNACIONAL DE MUJERES LÍDERES DE AMÉRICA DEL SUR Y PAÍSES ÁRABES - ASPA LIMA

2014. Participación de la mujer en actividades productivas y empresariales. Consulta: 07 de enero 2022.

<https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dgignd/publicaciones/Libro3-Participacion-de-la-Mujer-en-Actividades-Productivas-y-Empresariales-2014.pdf>

ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS

Declaración y plataforma de acción de Beijing. Consulta: 07 de enero 2022.

www.unwomen.org//media/headquarters/attachments/sections/csw/bpa_s_final_web.pdf?la=es&vs=755

MINISTERIO DE LA MUJER Y POBLACIONES VULNERABLES (MIMP)

2017 Conceptos fundamentales para la transversalización del enfoque de género. Consulta: 07 de enero 2022.

<https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dcteg/Folleto-Conceptos Fundamentales.pdf>

MASSOLO, A

2007 Participación política de las mujeres en el ámbito local en América Latina. Santo Domingo: UN-Instraw.

INSTITUTO DE DEMOCRACIA Y DERECHOS HUMANOS DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

2015 Intersectando desigualdades: participación política de mujeres indígenas a nivel subnacional en el Perú. Primera edición: diciembre 2015. Consulta: 07 de enero 2022.

<http://cdn01.pucp.education/idehpucp/wp-content/uploads/2017/11/09220635/intersectando-desigualdades-version-final-1.pdf>

ZAPATA, Esperanza.

2021 "Gestión pública y participación de la mujer en cargos directivos: rompiendo el techo de cristal". *Gestión Pública & Control*. Lima, N° 16, pp. 112-126.

HERMANN, K. & BETZ, N.

2004 Path Models of the Relationships of Instrumentality and Expressiveness to Social Self-Efficacy, Shyness, and Depressive Symptoms. *Sex Roles*, 51(1/2), pp. 55-66.

AMARIS, M., CAMACHO, R. & FERNÁNDEZ, I.

2000 El rol del padre en las familias con madres que trabajan fuera del hogar. *Psicología desde el Caribe*, 5, pp. 157-175.

BEATRIZ Y ROZA, V

2015 Partidos políticos y paridad: Un desafío de la democracia en América Latina. Lima: Banco Interamericano de Desarrollo (BID) e Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral (IDEA Internacional), pp.10.

FAO

2014 State of Food and Agriculture. pp. 35. Consulta: 07 de enero 2022.

<http://www.fao.org/3/a-i4040e.pdf>

ONU MUJERES.

Hechos y cifras: Empoderamiento económico. Consulta: 07 de enero 2022.

<https://www.unwomen.org/es/what-we-do/economic-empowerment/facts-and-figures>

DEFENSORÍA DEL PUEBLO

2019 Informe de Adjuntía N°006-2019-DP/ADM: Participación política de las mujeres en el Perú: elecciones generales 2016 y elecciones regionales y municipales 2018. Primera edición: Lima, Perú. Consulta: 07 de enero 2022. Consulta: 07 de enero 2022.

https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2019/06/IA_Participaci%C3%B3nPol%C3%ADtica.pdf

PRIMERAS MUJERES PARLAMENTARIAS 1956-1962

2021 Congreso. Consulta: 26 de diciembre

<https://www.congreso.gob.pe/primerasmujeresparlamentarias/>

REVISTA VENEZOLANA DE GERENCIA, VOL. 23, NÚM. 84, 2018.

2018 Gestión pública y liderazgo de la mujer en la toma de decisiones.
Consulta 26 de diciembre de 2021.
<https://www.redalyc.org/journal/290/29058776013/html/>

CONEXIÓN ESAN

2021 Desafíos que enfrenta el liderazgo femenino-INCAE Business School.
Consulta 04 de enero de 2022:
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2021/05/desafios-que-enfrenta-el-liderazgo-femenino-en-la-actualidad-1>.

RPP

2018 Mujeres de cambio. Consulta: 04 de enero de 2022.
<https://rpp.pe/peru/actualidad/la-mujer-y-su-lucha-por-una-educacion-equitativa>