



UNIVERSIDAD
DE CHILE
Instituto
de Estudios
Internacionales



Alianza del
Pacífico

Diagnóstico y estrategia para la participación de las mujeres en cargos de liderazgo y toma de decisiones en las negociaciones internacionales y comerciales de la Alianza del Pacífico



Alicia Frohmann
Ximena Olmos

Junio 2023



CONTENIDO

Presentación	3
1 Las mujeres de la Alianza del Pacífico en el laberinto de cristal	5
1.1 Laberinto de cristal: limitaciones en participación y liderazgo de las mujeres	5
1.2 Distintas habilidades para la toma de decisiones	8
1.3 Liderazgo de mujeres en los países de la AP	10
2 Diagnóstico del liderazgo de las mujeres en las negociaciones de la AP	13
2.1 La toma de decisiones en la AP	14
2.2 Caracterización de negociadores/as	15
2.3 Caracterización de las jefas y los jefes	18
2.4 Atributos del liderazgo en los hombres y las mujeres	23
2.5 Obstáculos al liderazgo femenino	25
2.6 Responsabilidades de cuidados	29
3 Herramientas para promover el liderazgo de las mujeres	32
3.1 Promoción del enfoque de género en la AP	32
3.2 Políticas públicas para la igualdad de género en los países de la AP	37
3.3 Marco institucional y legal de la igualdad	38
3.4 Cuotas de género en el sector público	42
3.5 Más mujeres en la Alta Dirección Pública	45
3.6 Estándares y certificaciones de igualdad de género	50
3.7 Políticas de género en la institucionalidad de las relaciones internacionales	51
4 Propuesta de estrategia y recomendaciones	54
4.1 Fortalecer la gobernanza de la igualdad de género	54
4.2 Reducir brechas de género para fortalecer el liderazgo	55
4.3 Promoción del enfoque de género en la AP	58
Notas de texto	61
Referencias	63
Nota metodológica	67



PRESENTACIÓN

La Declaración de la Alianza del Pacífico (AP) sobre Igualdad de Género (2020) reconoce el papel fundamental que ejercen las mujeres en toda su diversidad, tanto en el crecimiento y desarrollo de los países que conforman el bloque, como en el trabajo no remunerado de cuidados. La Hoja de Ruta para la Autonomía y el Empoderamiento Económico de las Mujeres (HRAEM), que se desprende de la Declaración, contempla entre sus acciones prioritarias: avanzar hacia la eliminación de las barreras que limitan la autonomía y el empoderamiento económico de las mujeres; impulsar la participación laboral y el emprendimiento de las mujeres; promover el acceso de las mujeres a cargos de liderazgo y toma de decisiones en los ámbitos económico, político y social, e impulsar la producción, análisis y difusión de datos con perspectiva de género. Además, el Plan de Implementación de la HRAEM incluye entre sus metas a 2030 aumentar el balance regional de mujeres en cargos de tomas de decisión, y contar con leyes, políticas y/o medidas con miras a asegurar que hombres y mujeres tengan igualdad de derechos y oportunidades en el lugar de trabajo.

En ese marco, en 2022 el Grupo de Alto

Nivel (GAN) de la AP autorizó el financiamiento del proyecto postulado por el Grupo Técnico de Género al Fondo de Cooperación de la AP, denominado Diagnóstico y estrategia para la participación de las mujeres en cargos de liderazgo y toma de decisiones en el ámbito de negociaciones internacionales y comerciales de la Alianza del Pacífico. El objetivo es realizar un análisis de la situación de la participación de las mujeres en puestos de liderazgo, particularmente en los procesos de negociación, y contar con insumos relevantes para generar estrategias y acciones en esta línea.

Este estudio se centra en la participación y liderazgo de las mujeres que son parte de los grupos técnicos, comités y subcomités de la AP, así como en las experiencias e instrumentos asociados a fortalecer la incorporación de las mujeres en las administraciones públicas de los países miembros. Este subgrupo, si bien es reducido y acotado, incluye a profesionales que se desempeñan en diversas ramas del Ejecutivo, en vinculación con los asuntos internacionales. Se cruzan aquí aspectos de política exterior, miradas sectoriales y aspectos comerciales muy específicos.

El estudio parte identificando las limitaciones para la incorporación de la mujer en el espacio público y en la toma de decisiones, y describe la situación de los países de la AP en estas materias (capítulo 1). El diagnóstico se basa en una encuesta realizada a hombres y mujeres de las instancias técnicas mencionadas, así como en entrevistas en profundidad a las negociadoras y los negociadores, particularmente a los hombres y las mujeres que han encabezado a los equipos de negociaciones comerciales internacionales (capítulo 2).

Se incluye también la identificación y articulación de instrumentos normativos y programas que cada uno de los países tiene para fortalecer la incorporación y el liderazgo de las mujeres en los sectores públicos. Se pone especial atención en el marco institucional y legal para la igualdad de género, en el servicio civil y programas de Alta Dirección Pública, y en las fortalezas de algunos programas exitosos en fortalecer el liderazgo de las mujeres (capítulo 3). A partir del diagnóstico y de las experiencias recopiladas, se proponen algunas recomendaciones (capítulo 4).

Este estudio fue realizado por el Instituto de Estudios Internacionales (IEI) de la Universidad de Chile, que cuenta entre sus líneas de trabajo los temas de género, desde una mirada multidisciplinaria[1]. El IEI ha realizado actividades de investiga-

ción, docencia y difusión relacionadas con la temática de género, comercio y políticas públicas globales, tanto en sus programas académicos como en foros multilaterales a través de su Cátedra OMC. También ha desarrollado diversas actividades sobre Política Exterior Feminista y se ha destacado como foro regional para el debate sobre este tema. Ha realizado aportes a la AP mediante el análisis de las medidas de recuperación de la mujer después de la pandemia del COVID-19.

Las autoras son Alicia Frohmann y Ximena Olmos, ambas profesoras del IEI en programas de postgrado y cursos de especialización. Alicia Frohmann es experta en política de comercio internacional, y ha trabajado en el gobierno de Chile, como académica y consultora en países en desarrollo. Actualmente, es consultora de la CEPAL y otros organismos internacionales sobre temas de comercio, desarrollo sostenible y género. Ximena Olmos es consultora de comercio internacional y desarrollo sostenible. Ha participado en distintos proyectos de investigación y capacitación sobre género y comercio, sostenibilidad ambiental y emprendimiento exportador, y en actividades de asistencia técnica como consultora de la CEPAL. Las autoras agradecen la colaboración de Javiera Arteaga, Susan Rojas y Andrea Sprovera en la preparación de este estudio.





1.- LAS MUJERES DE LA ALIANZA DEL PACÍFICO EN EL LABERINTO DE CRISTAL

La representación y participación de las mujeres en la política y en la toma de decisiones son condiciones para el logro de la igualdad de género y una adecuada gobernanza democrática. Asimismo, tienen impactos positivos en el crecimiento económico y en el desarrollo sostenible (OECD, 2014). Se trata no solo de actos de justicia por la discriminación y exclusión históricas que han padecido, sino también de un requisito fundamental para la democracia, el desarrollo y la paz (ONU Mujeres Colombia, 2022).

Un mecanismo de integración como la Alianza del Pacífico (AP) debe ser necesariamente incluyente, tanto por la diversidad de los países miembros, como también por la amplia variedad de instancias técnicas involucradas en la toma de decisiones y en la implementación de los acuerdos. La transversalización del enfoque de género y la inserción de las mujeres en estos espacios ha mejorado en los últimos años, pero persiste la falta de reconocimiento de las capacidades de las mujeres y de la corresponsabilidad en las tareas de cuidados.

1.1 Laberinto de cristal: limitaciones para la participación y el liderazgo de las mujeres

Las normas tradicionales basadas en estereotipos de género asignan roles a los hombres, como protagonistas en el mundo de lo público y productivo, y a las mujeres, como encargadas del ámbito de lo privado y reproductivo. Esta asignación de roles limita las posibilidades de desarrollo de las personas, de los países y de la humanidad. La participación de las mujeres en la economía, en la política y en la administración del Estado ha seguido tradicionalmente este patrón de asignación de roles.

En la actividad productiva, la presencia de las mujeres difiere según sectores (segregación horizontal) y nivel de participación (segregación vertical). La segregación horizontal basada en estereotipos instala a la mujer en determinados sectores y a cargo de labores consideradas femeninas. La segregación vertical limita la presencia de



las mujeres en las posiciones de liderazgo y en la toma de decisiones. La magnitud de estas segregaciones es interseccional y también varía según sectores productivos y regiones del mundo.

A través de metáforas se ha intentado visibilizar los distintos obstáculos que la mujer enfrenta en la esfera pública y las razones por las que se producen las segregaciones antes mencionadas. El denominado techo de cristal es la barrera que impide a las mujeres llegar a los cargos más altos en las organizaciones; las paredes de cristal dan cuenta de la división ocupacional y cómo se encasillan a las mujeres en determinadas áreas, generalmente de apoyo y no ligadas a las estrategias centrales de las organizaciones. En ambos casos, el cristal alude a la invisibilidad de estas discriminaciones. Por su parte, el acantilado de cristal pretende graficar a las mujeres enfrentadas a tomar decisiones relevantes, generalmente en momentos de crisis, cuando cualquier decisión será mal evaluada (por no poder solucionar la crisis o por ser muy arriesgada).

También se propone la figura del piso pegajoso que da cuenta de lo complejo que es para las mujeres avanzar en sus carreras, pues son muchos los factores que las retienen en sus lugares. El escalón roto, da cuenta que la discriminación se inicia en el primer peldaño del ascenso al inte-

rior de las organizaciones. El muro de cemento, el más difícil de superar, muestra las limitaciones que se pone la misma mujer a raíz de su baja autoestima. Estos y otros obstáculos han llevado a plantear (Eagly y Carli, 2007) que las mujeres enfrentan un verdadero laberinto en su inserción en la actividad pública. Diversas investigaciones globales constatan año tras año que estos obstáculos se mantienen y los avances son muy lentos (FEM, 2022; OIT, 2019; McKinsey, 2022, Gran Thornton, 2022).

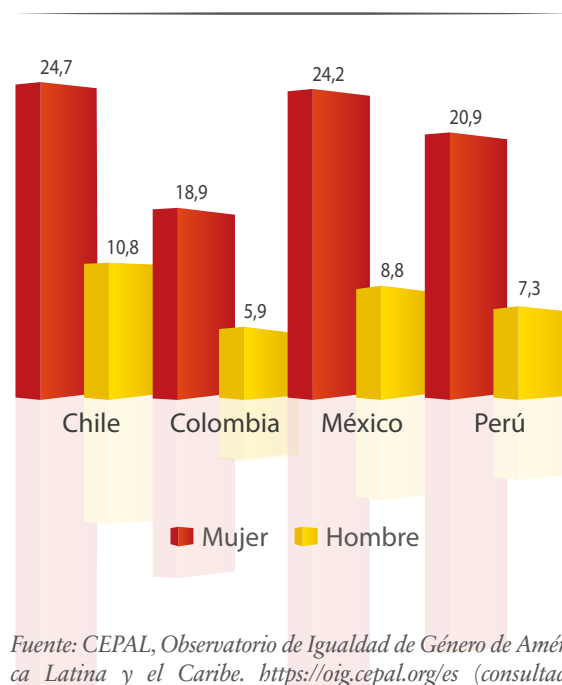
Como contrapartida a este laberinto de obstáculos, diversos estudios afirman que cuando las mujeres asumen posiciones de liderazgo en el sector público, esto incide en que la administración del Estado tenga una mayor capacidad de respuesta, preste servicios de mejor calidad y se incremente la confianza de la ciudadanía (PNUD-Universidad de Pittsburg, 2021).

También se destaca que la diversidad de género en la toma de decisiones se relaciona con mejores resultados comerciales y mayor productividad. Una empresa con política de género mejora su reputación, atrae y retiene el talento con mayor facilidad y logra mayor creatividad e innovación. Las evidencias apuntan claramente a que incrementar la presencia de las mujeres en el mercado de trabajo tiene una inci-

dencia económica positiva en los países y las sociedades, y genera mayores oportunidades (OIT, 2019).

En el área de las negociaciones y del comercio internacional se replican laberintos y oportunidades en la inserción de las mujeres en el sector público y privado. En el área de relaciones internacionales y política exterior, las mujeres sufren las mismas o peores discriminaciones que enfrentan en su inserción en la vida política y económica. La diplomacia, por ejemplo, se reconoce como un ámbito masculino, la subrepresentación es la norma, muy pocas mujeres llegan a ser jefas de misión y menos a incidir en la definición de políticas. Se les ha limitado su participación en determinados temas y deben enfrentar muchos prejuicios relacionados con la familia y la maternidad, a pesar de que cumplen con las mismas exigencias profesionales que los hombres (López y Henríquez, 2022).

Gráfico 1.1
Países de la AP: Proporción de tiempo dedicado a quehaceres domésticos y cuidados no remunerados según sexo (en porcentajes)



Fuente: CEPAL, Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe. <https://oig.cepal.org/es> (consultado 13.02.2023).

Recuadro 1.1 Responsabilidades de cuidado

Los roles de género y especialmente las responsabilidades de cuidado (de las hijas y los hijos, y las personas dependientes) suelen interrumpir la trayectoria laboral y profesional de las mujeres durante su período de mayor productividad y la consiguiente dificultad de retomar esta trayectoria.

La interrupción de la carrera y la necesidad de muchas mujeres de una mayor flexibilidad laboral dan como resultado menos años de experiencia y menos horas de empleo, lo que implica un avance más lento en sus carreras y reduce sus ingresos (el llamado *mommy track*[2]).

La escasez de tiempo de las mujeres (producto en parte importante de las responsabilidades de cuidado), es también un factor limitante para la construcción de redes y del capital social requeridos para avanzar profesionalmente.

En los países de la Alianza, las mujeres ocupan en tareas de cuidado entre un cuarto y un quinto de una jornada de 24 horas. En Chile, estas labores representan el 22,1% de la jornada; en Colombia, el 16,2%; en México, el 28% y en Perú, el 22,7%. Los hombres, en cambio, ocupan en estas labores menos del 10% de su jornada (gráfico 1.1).

1.2 Distintas habilidades para la toma de decisiones

Los prejuicios en torno al liderazgo favorecen a los hombres y penalizan a las mujeres. Hay una resistencia al liderazgo femenino. Se considera socialmente que los hombres tendrían mayores capacidades para el liderazgo, percepción que es reforzada por la larga experiencia histórica de liderazgo masculino. Cuando las mujeres tienen liderazgo (frecuentemente más conciliador que confrontacional), suelen no ser tomadas en cuenta de igual manera que los hombres, y si ellas tienen un tipo de liderazgo similar al masculino, son criticadas por ser poco femeninas o agresivas. Los hombres pueden ser empáticos o dominantes, pero no son penalizados por lo uno ni lo otro. Esta paradoja se da solo en el caso de las mujeres (Eagly y Carli, 2007).

Algunos estudios indican que, tanto en los negocios como en la política, la mayoría de las personas creen que las mujeres son mejores líderes que los hombres cuando se trata de ser compasivo y empático, y que ellas defienden mejor las causas en las que creen. Por otra parte, los líderes masculinos son vistos como mejores que sus contrapartes femeninas cuando se trata de asumir riesgos (Parker y otros, 2018).

Frecuentemente se considera que cuando las mujeres ostentan el poder político ven al gobierno como una herramienta para resolver prioritariamente los denominados “problemas de las mujeres” (“*women issues*”). Se trata de aquellos temas que afectan directamente a las mujeres, ya sea por razones biológicas o sociales, como resultado de sus roles tradicionales de madres y cuidadoras en sus comunidades (Markham, 2013).



Por otra parte, las mujeres serían menos propensas a aceptar sobornos y tolerar la corrupción, y apoyarían más las políticas redistributivas que los hombres. Sin embargo, se llama la atención sobre que estos resultados pueden tener más relación con que esas son las áreas en las que mayo-

ritariamente se desempeñan más las mujeres. Es decir, esas tendencias pueden atribuirse erróneamente al género del hacedor de la política, cuando se pueden explicar por la segregación horizontal del empleo (Hessami y Lopes da Fonseca, 2020).

Recuadro 1.2

Igualdad de género en la esfera de toma de decisiones

La meta global adoptada en la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing es lograr la participación política y distribución equilibrada del poder entre los hombres y las mujeres en la toma de decisiones. Al ritmo actual de cambios, la igualdad de género en las más altas esferas de decisión se lograría en unos 130 años más (ONU Mujeres, 2023).

Al 1 de enero de 2023, de los 193 Estados miembros de Naciones Unidas, solo 31 estaban encabezados por mujeres (sea como jefas de Estado y/o de Gobierno). A nivel global, las mujeres que lideran ministerios de áreas políticas representan el 22,8% del total de los miembros de los gabinetes. Solo en 13 países las mujeres ocupan el 50% o más de los puestos ministeriales que dirigen áreas políticas (ONU Mujeres, 2023).

En América Latina y el Caribe (15 países), las mujeres ocupan apenas el 23,6% de los puestos de nivel 1 de jerarquía, equivalente a un ministro; comparado con el 44,2% que alcanza en puestos de nivel 4, equivalente a director. La segregación vertical y horizontal persiste incluso en aquellos países donde la participación de las mujeres es más alta. La presencia de mujeres es mayor (45,4%) en áreas asociadas al cuidado y a los estereotipos de género, como educación y salud, y disminuye su presencia (38,1%) en sectores donde los hombres han liderado tradicionalmente, como finanzas y defensa (Naranjo y otros, 2022).

En el sector privado, la proporción de mujeres en cargos directivos está creciendo considerablemente en todo el mundo. Desde 2002 se observa una tendencia ascendente en América Latina y otras regiones en desarrollo. Entre 1991 y 2018, las mujeres en puestos directivos en la región representaron, en promedio, un 34%. También se ha registrado un crecimiento sostenido del número de empresas propiedad de mujeres en América Latina y el Caribe (13,9 % en 1991 a 24,5 % en 2018 del total de empresas) (OIT, 2019).

Se estima que los beneficios empresariales derivados del equilibrio de género en las organizaciones crecen cuando se cuenta con una masa crítica de al menos un 30 % de mujeres en puestos directivos (OIT, 2019). Se estima que, a nivel global, en 2022 un 32% de las gerencias senior de grandes empresas estaban en manos de mujeres. En América Latina se estima es el 35%, siendo las regiones en desarrollo las que muestran mayores porcentajes, lo que puede deberse a la mayor flexibilidad en adaptarse a nuevas estrategias empresariales tras la pandemia (Grant Thornton, 2022).

1.3 Liderazgo de mujeres en los países de la Alianza del Pacífico

Según el Informe Global de Brechas de Género del Foro Económico Mundial, entre 146 países, los de la Alianza están posicionados en un nivel medio y medio alto en términos de la brecha de género

general y de empoderamiento político (FEM, 2022)[3]. El núcleo de la desigualdad entre los hombres y las mujeres está en la brecha de participación y oportunidades económicas (donde los países de la Alianza están en puestos de mayores brechas), lo cual repercute en la participación de las mujeres en cargos de liderazgo y toma de decisiones (cuadro 1.1).

Cuadro 1.1
Puestos en los rankings de brecha de género general, de empoderamiento político y de participación y oportunidades económicas entre 146 países (Chile, Colombia, México y Perú, 2022)

	Chile	Colombia	México	Perú
Ranking general de brecha de género	47	75	31	37
Ranking de empoderamiento político	34	70	15	27
Ranking mujeres en el parlamento	39	104	1	25
Ranking mujeres ministras	51	32	20	20
Años con mujer jefa de Estado	18	78	78	43
Ranking de participación y oportunidades económicas	105	93	113	86

Fuente: Elaboración propia con datos del Foro Económico Mundial (2022), Informe global de brechas de género

Los gobiernos de América Latina han impulsado políticas y programas para incrementar la participación de líderes mujeres. Según el Barómetro de Liderazgo Femenino 2021, entre los países de la región con mejores escenarios para fomentar el liderazgo femenino están Chile, Colombia y México. El caso de Chile destaca por contar con más leyes y políticas en favor de la parentalidad que otros países de la región. Colombia resalta como el país con mayor participación femenina dentro de la propiedad de las empresas. En cuanto a México, se destaca por la alta participación femenina en la política.

En el sector público de los países de la Alianza, los liderazgos en la toma de decisiones suelen estar en manos de los hombres (recuadro 1.3). Los factores políticos tienen gran relevancia en la determinación de los altos cargos decisores, particularmente en América Latina. En la región, las mujeres ocupan entre el 30% y el 40% de los cargos gerenciales del sector público, en tanto representan aproximadamente la mitad de los empleos[4].

Las mujeres se encuentran bien representadas en los escalafones profesionales, por lo que su presencia reducida en los cargos

gerenciales no se debe a la carencia de un conjunto experto de donde se seleccionan las personas candidatas. Cuanto más elevado el nivel del puesto -donde más pesan los vínculos políticos y personales en lugar de los méritos para la designación-, hay menos mujeres (PNUD,2020).

Datos recientes muestran la presencia de mujeres en la administración pública en los países de la Alianza en distintos niveles de toma de decisiones (cuadro 1.2). Se observa una variación significativa en la participación de mujeres en cargos ministeriales en enero de 2023, como resultado de cambios de gobierno en los países.

Cuadro 1.2
Participación de las mujeres en cargos de toma de decisiones
en el sector público de Chile, Colombia, México y Perú (% del total de personas
funcionarias en cargos de toma de decisiones)

País	Ministras febrero-marzo 2022	Ministras enero 2023	Viceministra o subsecretaria febrero-marzo 2022	Secretaria o directora general febrero-marzo 2022	Directora febrero-marzo 2022
Chile	18,2	58	39,1	28,4	35,9
Colombia	46,2	50	33,3	50	50,4
México	38,5	42,1	28,6	38,1	25
Perú	15,4	47,4	21,6	33,8	43

Fuente: Elaboración propia a partir de: i. datos de febrero y marzo de 2022 de Naranjo Bautista, Sandra, M. Chudnovsky, L. Strazza, E. Mosqueira, C. Castañeda (2022) Mujeres líderes en el sector público de América Latina y el Caribe: brechas y oportunidades, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y ii. datos de enero 2023 de UN Women (2023), Women in Politics.

Los países han comenzado a visibilizar también la presencia de mujeres en los directorios de grandes empresas. A partir de la información pública disponible de empresas que transan en bolsa y, en algunos casos, empresas estatales, se ha identificado el porcentaje de mujeres en directorios. En 2022, la presencia de mujeres en directorios de empresas fue de 14,7% en Chile[5], 20,8% en Colombia y 11,5% en México[6]. En 2018, solo el 10% de las personas en directorios de empresas peruanas que cotizaban en bolsa eran

mujeres (CENTRUM PUCP, 2018).

El sector público generalmente emplea a más mujeres, especialmente en puestos vinculados al cuidado, y puede ofrecer mejores condiciones que el sector privado para combinar obligaciones laborales y familiares. En 2018, en América Latina y el Caribe, en promedio, el 51% de los empleados del sector público eran mujeres y esta proporción se ha mantenido bastante estable a lo largo del tiempo (OCDE-BID, 2020).

Recuadro 1.3

Brechas de género en la administración pública de los países de la AP

En Chile seis de cada diez personas empleadas en el sector público son mujeres. La mayoría se concentra en los estamentos técnicos y profesionales y un 42% en cargos directivos (2019), siendo los ministerios de Educación, de la Mujer y Equidad de Género, y de Salud los que registran los mayores porcentajes de mujeres respecto de su dotación total. Los cargos directivos ocupados por mujeres vienen en aumento desde 2013, cuando correspondieron a un 39,7%. El 62% de la dotación del gobierno central son mujeres y el 60% de las personas capacitadas entre 2018 y 2021 fueron mujeres. En 2019, alrededor de un tercio de las funcionarias públicas tenían entre 25 y 34 años y otro porcentaje similar, entre 35 y 44 años (Dirección de Presupuestos, 2021).

Según el Informe de participación de mujeres en el Estado colombiano, en 2022 un 47% de los cargos públicos de máximo nivel decisorio (45% en 2021), y un 48,1% de cargos reportados en otros niveles decisorios (47% en 2021) fueron ocupados por mujeres. Las funcionarias públicas corresponden al 52% de la fuerza laboral del Estado, la mayor parte tiene un promedio de edad que va entre los 50 a 62 años (38,4%) y su nivel educativo más común es el de postgrado (38,8%). Un tercio de ellas no tiene hijos y casi el 40% son solteras. Las mujeres con cargos directivos en promedio son más jóvenes (40-49 años); un 42,1% no tiene hijos; casi el 37% es soltera y más del 65% cuenta con postgrado (Función Pública, 2022).

Al analizar la situación de las mujeres en la Administración Pública Federal en México, a junio de 2022 las mujeres representaban un 50,4% de los puestos y un 41,7% de los puestos de mando (Secretaría de la Función Pública, 2022). En la medida en que las mujeres se concentran en los puestos de menor nivel, sus ingresos promedio son menores: el 54,6% de las funcionarias públicas y el 40,7% de los funcionarios contaron con los ingresos más bajos en 2021. Sin embargo, más mujeres que hombres contaban con una Licenciatura (46,5% mujeres y 40,9%, hombres) y con una carrera técnica o comercial (15,5% mujeres y 9% hombres) (INEGI, 2023). A nivel estatal, en 2021 el 56,3% de los empleos públicos estaban en manos de mujeres y el 25,3% de las instituciones de la administración estaban encabezadas por mujeres (INMUJERES, 2022 a).

En el caso de Perú, en 2021 poco menos de la mitad de las personas funcionarias públicas fueron mujeres (47,3%) y las mujeres en cargos de dirección alcanzaban el 34%. El grupo de edad predominante en los últimos años es de 45 a 64 años (41% en 2021) y es el que mantiene tasas de crecimiento en comparación con el decrecimiento de las mujeres de menos años. Respecto del nivel educativo, el 46% de las mujeres cuenta con educación universitaria (comparado con el 40% de los hombres). Las mujeres jefas de hogar tienden a estar más concentradas en el sector público (donde alcanzaron el 30% en 2021), que en el privado (donde correspondieron al 25,2%). Poco más de la mitad de las jefas de hogar del sector público se concentra entre los 45 y 59 años (SERVIR, 2023). La mayor presencia de mujeres está en los sectores asociados al cuidado (Ministerios de Mujer, Salud y Educación) (SERVIR, 2022).

Cuadro 1.3
Participación de mujeres en empleo y jefaturas del sector público
(como porcentajes del total)

País	Mujeres en empleo público	Mujeres en cargos directivos
Chile (2019)	60%	42%
Colombia (2022)	52%	47%
México (2022)	50,4%	41,7%
Perú (2021)	47,3%	34%

Fuente: Elaboración propia a partir de la Dirección de Presupuestos, 2021; Función Pública, 2022; INEGI, 2023; y SERVIR, 2023.

2.- DIAGNÓSTICO DEL LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN LAS NEGOCIACIONES DE LA ALIANZA DEL PACÍFICO

Para elaborar el diagnóstico del liderazgo de las mujeres en la Alianza del Pacífico se realizaron una encuesta y una serie de entrevistas. La encuesta, anónima, se envió al directorio de las personas que participaron en las actividades de los grupos técnicos, comités y subcomités durante 2022[7]. Para ampliar y profundizar la información obtenida en la encuesta, se realizaron entrevistas confidenciales a jefas y jefes negociadores -pasados o presentes- de los cuatro países de la Alianza, como también a algunas personas que integran los grupos de trabajo y a representantes de entidades que promueven la participación de las mujeres en el sector público.

En los grupos técnicos que llevan a cabo las negociaciones internacionales de la Alianza del Pacífico participa una mayoría de mujeres, y en las jefaturas de los grupos también hay una alta presencia de mujeres, mayor que el promedio del sector público de los cuatro países. Pese a no existir diferencias importantes en materia de edades y estudios, las mujeres encuesta-

das enfrentan las mismas desigualdades de género presentes en la actividad económica de los países: brechas salariales respecto de los hombres, concentración en las jefaturas de menor nivel, interrupciones de la carrera profesional por responsabilidades de cuidado, acoso y hostigamiento sexual. Aun cuando las tareas de cuidado son un tema importante, las características del grupo parecen no relevarlas especialmente: más de la mitad de las personas encuestadas no tienen hijas ni hijos, y las madres del grupo tienen en promedio menos hijas e hijos que los padres.

Pese a que los asuntos internacionales se asocian más a ámbitos masculinos, tanto hombres como mujeres de los grupos destacan las habilidades blandas como las más valoradas en los liderazgos. Si bien no es claro que exista un “estilo femenino”, se destaca que en la búsqueda de acuerdos -generalmente entre distintos países-, las características relacionadas con la empatía, comunicación y trabajo en equipo son las más valoradas. La demanda por transversalizar aspectos de género -y los contextos

políticos nacionales en pro de la igualdad parece haber sensibilizado de manera especial a algunos hombres a la hora de visibilizar obstáculos concretos al liderazgo de las mujeres. No obstante, en las esferas más altas de toma de decisiones las mujeres enfrentan aún obstáculos culturales arraigados en las instituciones.

2.1 Liderazgo y toma de decisiones en la AP

La toma de decisiones en la AP es jerárquica. Las máximas autoridades son los presidentes de los cuatro países, bajo los cuales están los ministros de Comercio y/o Relaciones Exteriores. Los ministros de Finanzas tienen una instancia propia. El trabajo permanente es encabezado por el Grupo de Alto Nivel (a nivel de subsecretarías y viceministerios), bajo el cual están quienes ejercen las coordinaciones nacionales. En la base hay más de 30 grupos de traba-

jo (grupos técnicos, comités, subcomités), cuyos integrantes fueron el grupo objetivo de este diagnóstico. Esto implica que se dejaron fuera del alcance de la encuesta a las personas asociadas a las esferas más altas de decisión.

Los grupos de trabajo se fueron creando, por mandato de las autoridades, en la medida que los temas que abordan se convirtieron en una prioridad de la agenda del bloque. Los comités y subcomités se hacen cargo de los temas que son parte del Protocolo Comercial de la Alianza; mientras que los grupos técnicos funcionan en el contexto del Acuerdo Marco, enfocados mayoritariamente en aspectos de cooperación (cuadro 2.1). Cada grupo cuenta con un coordinador o una coordinadora (que se va alternado por país) y sus integrantes conocen en profundidad las materias abordadas y a su vez coordinan y se relacionan con sus pares sectoriales al interior de sus países.



Cuadro 2.1
Grupos de trabajo de la Alianza del Pacífico

Grupos del Protocolo comercial	Grupos técnicos
<i>Comités</i>	Agencias de Promoción
Acceso a Mercados	Agenda Digital
Cadenas Globales de Valor y Encadenamientos Productivos	Asuntos Institucionales
Contratación Pública	CE-CEAP
Medidas Sanitarias y Fitosanitarias	Ciencia, Tecnología e Innovación
Mejora Regulatoria	Cooperación
Obstáculos Técnicos al Comercio	Cultura
Reglas de Origen y Procedimientos relacionados con el Origen, Facilitación del Comercio y Cooperación Aduanera	Desarrollo e Inclusión social
<i>Subcomités</i>	Educación
Economía Digital	Estrategia Comunicacional
Inversión	Género
Servicios	Laboral
<i>Grupos de trabajo</i>	Medio Ambiente y Crecimiento Verde
Operador Económico Autorizado	Movimiento de Personas y Facilitación de Tránsito Migratorio
Ventanilla Única de Comercio Exterior	Pesca
	Pymes
	Turismo
	Grupo Ad Hoc de Propiedad Intelectual

Fuente: <https://alianzapacifico.net/>

2.2 Caracterización general de negociadores/as encuestados

En el directorio de participantes 2022 de los grupos de trabajo, un 58% eran mujeres y un 42% eran hombres (cuadro 2.2). La mayor presencia de mujeres va en línea con la tendencia general de la mayor participación femenina en el sector público de los países de la Alianza. En términos generales existen dos perfiles en este grupo: quienes negocian temas comerciales, que suelen participar en más de un comité o subcomi-

té; y quienes están a cargo de las áreas internacionales o de cooperación internacional de los ministerios o secretarías sectoriales (que conforman la mayoría de los grupos técnicos).

Durante el mes de abril 2023 se envió un formulario de encuesta a las personas incluidas en el directorio, representativos de los distintos grupos, comités y subcomités; con el objetivo de caracterizar el grupo, conocer sus percepciones acerca de los atributos y los obstáculos al liderazgo femenino, así como su trayectoria laboral y

responsabilidades de cuidados. Un total de 82 personas respondieron la encuesta. Un 63% corresponde a mujeres y un 37% a hombres (gráfico 2.1 A). Una de las perso-

nas se definió como no binaria. Dos personas se definieron pertenecientes a una etnia originaria (gráfico 2.1 B).

Cuadro 2.2
Distribución de personas en el directorio 2022 y participantes de la encuesta
(por sexo y país, en número)

País	Directorio			Respondieron la encuesta		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total(*)
Chile	29	34	63	9	12	21
Colombia	36	48	84	6	11	17
México	38	61	99	7	18	25
Perú	40	51	91	8	10	18
Total	143	194	337	30	51	81

Nota (): Una de las personas participantes de la encuesta se definió como no binaria*
Fuente: Elaboración propia a partir de listado de grupos de trabajo en la AP (2022) y de resultados de la encuesta.

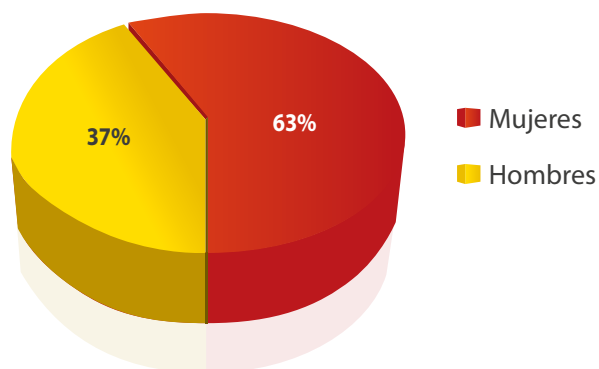
En términos etarios, la mayoría de las personas encuestadas son de mediana edad. Un 51% de las mujeres y un 66,7% de los hombres están en el tramo de los 35 a 50 años, seguidos por el grupo de los más jóvenes de menos de 35 años, con el 35,3% de las mujeres y el 20% de los hombres. El porcentaje de las mujeres de menos de 35 fue mayor que el de los hombres y éstos tendieron a concentrarse en el tramo entre

los 35 y 50 años. En el tramo de más de 51 años, el porcentaje de hombres y mujeres fue prácticamente igual (gráfico 2.1 C).

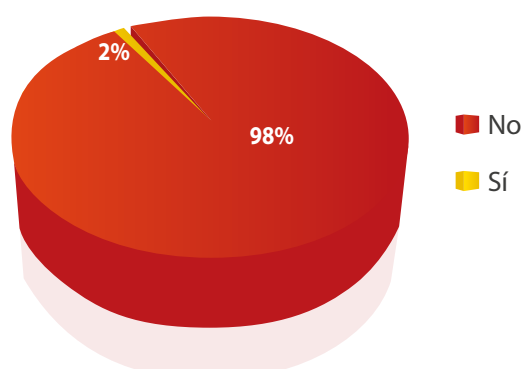
El nivel educacional de las personas encuestadas es alto: El 100% cuenta con estudios superiores y la mitad tiene un postgrado. Un porcentaje algo mayor de hombres (56,7%) que de mujeres (47,1%) cuenta con un postgrado (gráfico 2.1 D).

Gráficos 2.1
Caracterización de las/os encuestadas/os

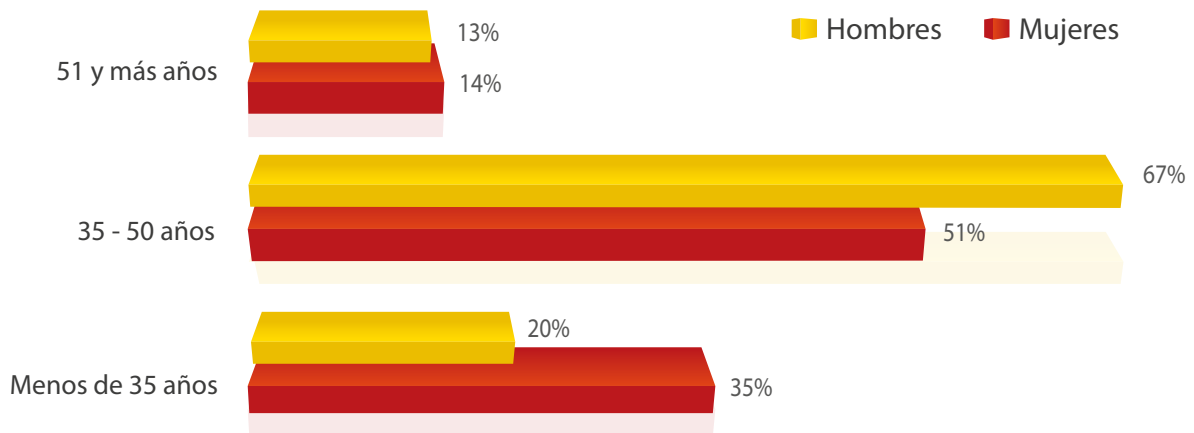
A. Sexo



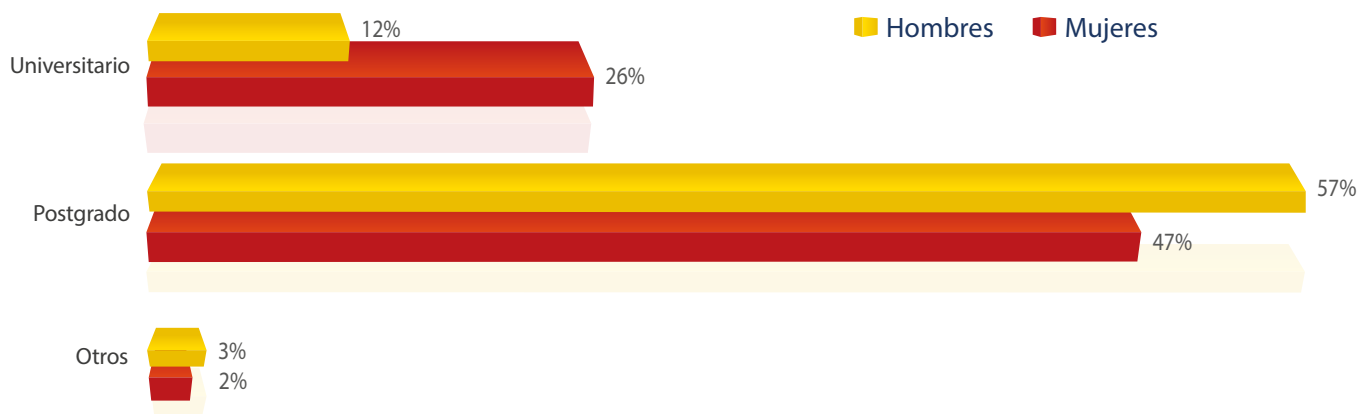
B. ¿Pertenece a una etnia?



C. Tramos de edades por sexo



D. Estudios superiores por sexo



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

La gran mayoría de las personas encuestadas (63% de mujeres y 73% de hombres) ha participado de negociaciones comerciales, además de la Alianza; por lo tanto, se trata mayoritariamente de un grupo experimentado en temas internacionales. Las personas entrevistadas coinciden que en general las mujeres se incorporan, como profesionales y jefas en temas más “blandos”. Los temas centrales más “duros” (por ejemplo, servicios, inversiones, economía digital) están frecuentemente encabezados por hombres. Esta es una percepción que no pudo ser contrastada con los datos

disponibles sobre la participación de hombres y mujeres en los distintos temas de los grupos de trabajos, pues la distribución por sexo es bastante heterogénea. Una posible explicación es que parte importante de las funciones de los grupos es realizar el seguimiento y coordinación de cada tema. Una entrevistada, que participa como representante en temas reconocidos como “duros”, explica que cuando se requiere resolver un tema de un alto nivel de complejidad técnica, su labor es buscar a la persona con mayor conocimiento, que generalmente es un hombre.

2.3 Caracterización de las jefas y los jefes

Dada la diversidad de países e instituciones que fueron parte de este diagnóstico, para analizar la participación en la toma de decisiones se pidió en la encuesta indicar si las personas ejercían o no una jefatura. Un 40,7% de las personas encuestadas afirmó ejercer una jefatura, siendo mayor el número de mujeres que de hombres (22 y 11 respectivamente). Lo anterior significa que un mayor porcentaje de mujeres (67%) está en un rol de toma de decisiones (gráfico 2.2 A). Este porcentaje supera los promedios nacionales de jefaturas femeninas, que como se revisó en el capítulo anterior (cuadro 1.3), oscilan entre el 34 y el 47%, dependiendo del país.

En relación con las jefaturas de hogar, son más las mujeres jefas de hogar que los hombres en el total de personas encuestadas. Un 68% de las mujeres son jefas de hogar,

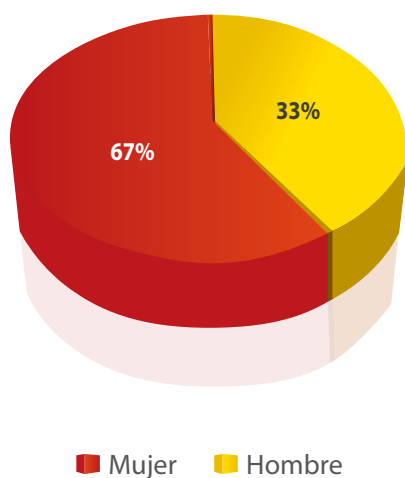
comparado con un 60% de los hombres. Entre las mujeres que ejercen jefaturas, más de dos tercios (68,2%) son también jefas de hogar. La gran mayoría de los jefes encabezan sus hogares (90,9%) (gráfico 2.2 B).

El 72,7% de ambos sexos se ubica entre los 35 y 50 años, siendo la edad mediana la mayoritaria, al igual que en el total de los encuestados. Sin embargo, destaca que más de un 27% de las jefaturas masculinas tiene 51 años o más; al mismo tiempo que un 13,5% de las jefaturas femeninas tiene menos de 35 años. La presencia de jefaturas jóvenes se da solo entre las mujeres (gráfico 2.2 C).

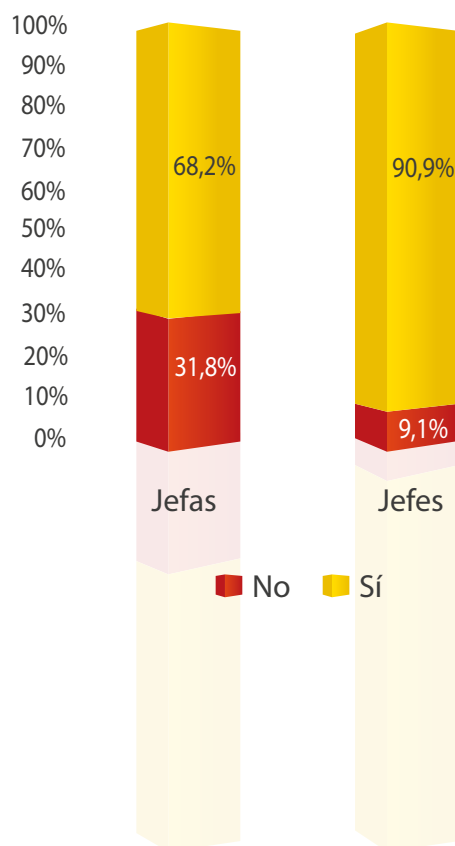
El nivel educacional de jefas y jefes es alto. El 59,1% de las mujeres tiene un título universitario y el 40,9% tiene un postgrado. En el caso de los hombres, el 36,4% alcanzó un título universitario y el 63,6% tiene postgrado (gráfico 2.2 D).

Gráficos 2.2
Caracterización de las jefas y los jefes

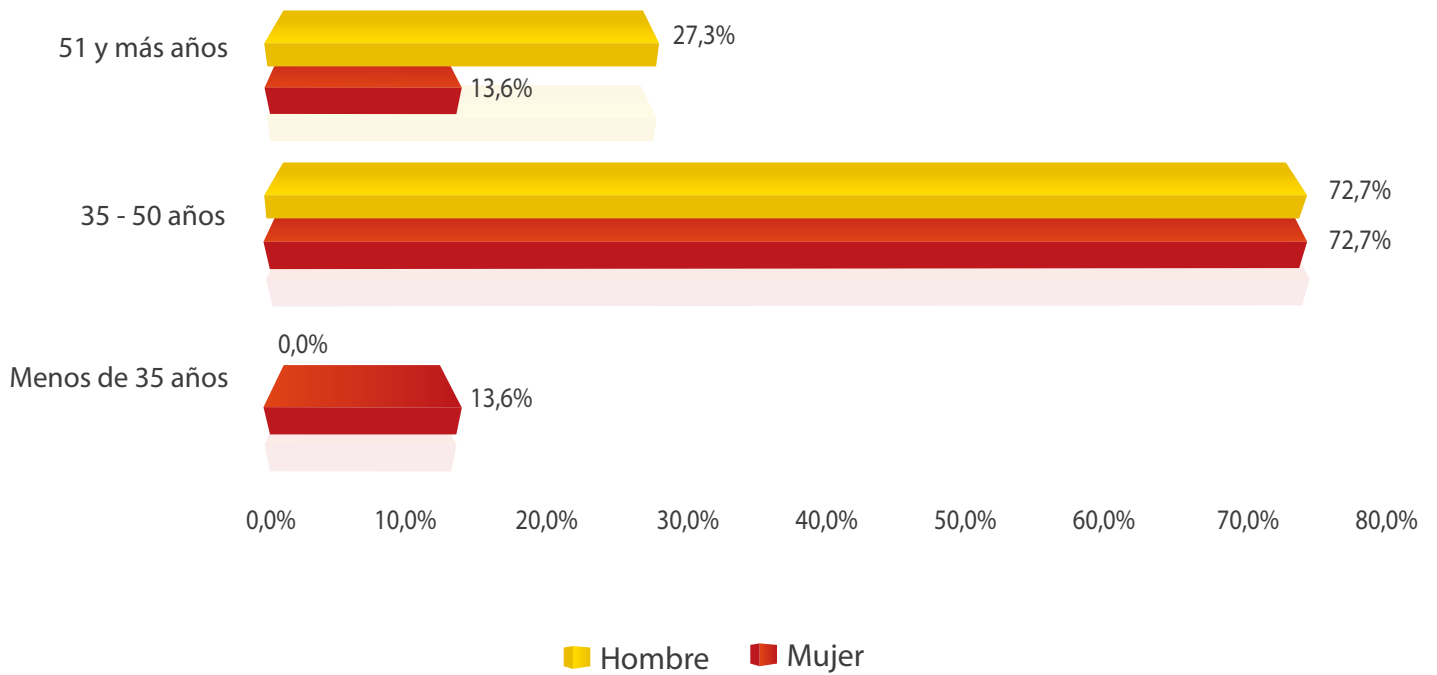
A. Jefaturas por sexo



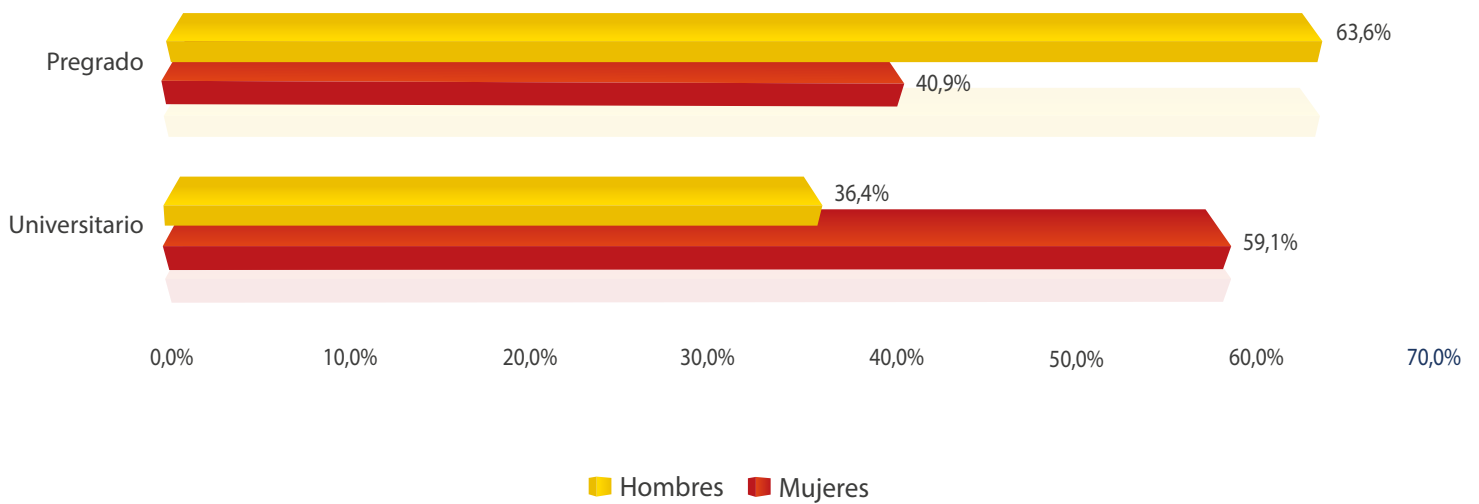
B. ¿Es jefa o jefe de hogar?



C. Tramos de edades de jefas/es



D. Estudios superior de jefas/es



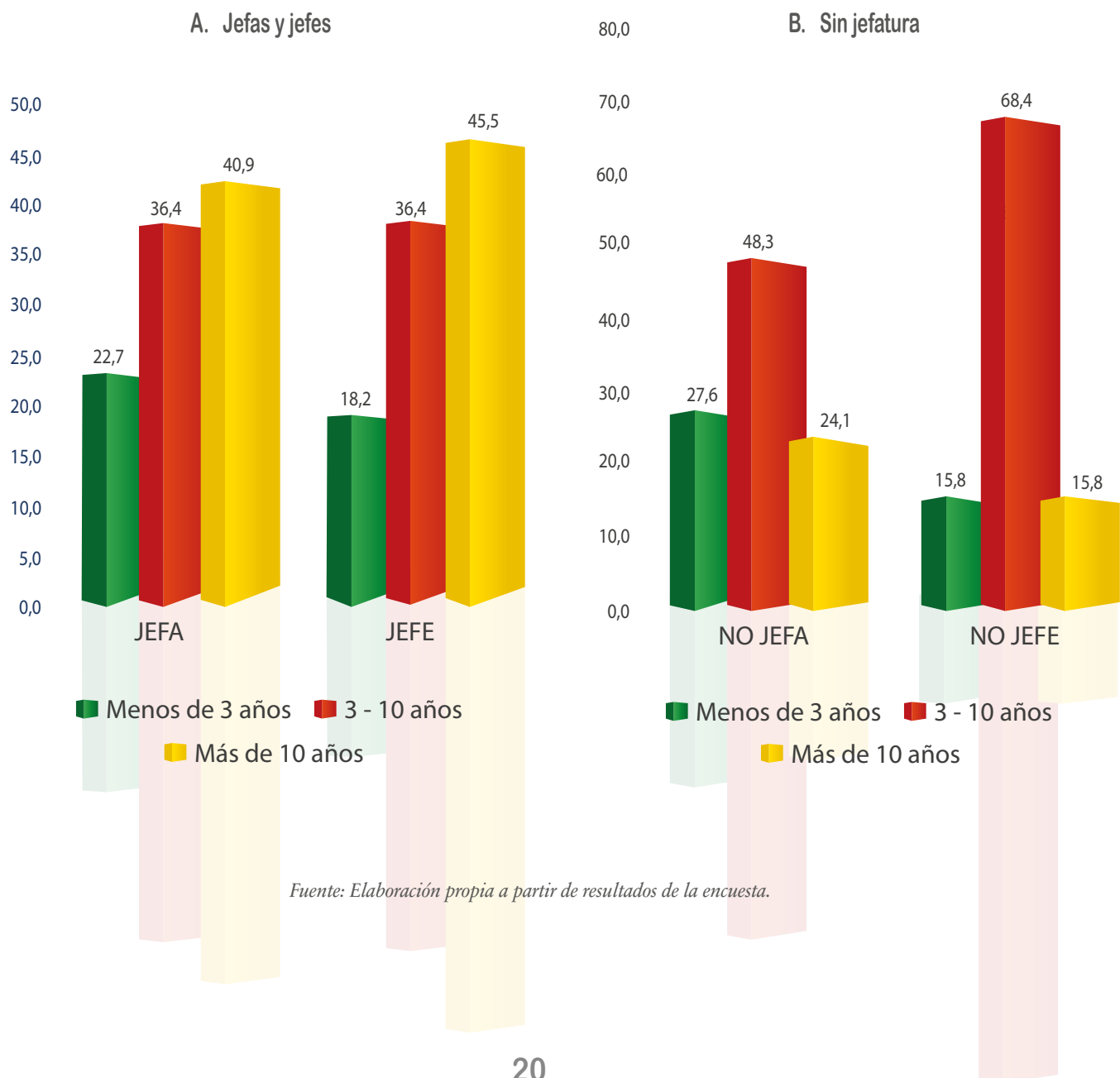
Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

En la mayoría de los casos, la antigüedad en la institución incide en el acceso a un cargo de jefatura (gráfico 2.3). El grupo más numeroso de jefas y jefes está en el tramo de más de 10 años de antigüedad (40,9% de las mujeres y 45,5% de los hombres), el siguiente grupo está en el tramo de 3-10 años, con un 36% para ambos sexos; y en el siguiente tramo están los de menos de 3 años de antigüedad (22,7% de las mujeres y

18,2% de los hombres).

En cambio, en el caso de quienes no ejercen jefatura, el grupo más numeroso es el del tramo entre 3-10 años (48,3% de las mujeres y 68,4% de los hombres). Si se considera todo el grupo encuestado, casi la mitad (48%) lleva entre tres a diez años en su institución.

Gráficos 2.3
Antigüedad en la institución por género y jefatura (en porcentaje)





En el grupo encuestado, la experiencia en la propia institución es un aspecto destacado para acceder a las jefaturas. Así lo subrayaron también las personas entrevistadas. La trayectoria profesional en las instituciones -particularmente en las áreas de negociaciones comerciales-, es muy relevante. Sin embargo, al mismo tiempo se destacó que, más allá de los conocimientos técnicos, es más difícil para las mujeres alcanzar sus primeras jefaturas y es usual que algunas permanezcan en ellas por muchos años más que los hombres antes de poder subir en la jerarquía.

Los datos de la encuesta permiten observar que, aunque exista un mayor porcentaje de mujeres ejerciendo jefaturas, la toma de decisiones de ellas se realiza, en promedio, en niveles más bajos. La encuesta solicitó identificar al menos tres niveles jerárquicos, siendo el nivel 1 el que reporta a la máxima autoridad de la institución; el nivel 2, que reporta al nivel 1; y el 3, que reporta al nivel 2. Al comparar el nivel jerárquico de las jefaturas, se observa que los hombres están distribuidos equitativamente en los tres niveles de decisión, mientras las mujeres aumentan su participación a medida que se baja en el nivel jerárquico (gráfico 2.4).

Entre las personas con jefatura, las diferencias de trayectoria y conocimiento entre hombres y mujeres parecieran no ser muchas, pero el que las mujeres ocupen las menores jerarquías parece confirmar que culturalmente la sociedad condiciona ciertos comportamientos. Tal como sucede en este grupo, en la actualidad hay más mujeres con educación universitaria, incluidos los postgrados; pero el sesgo de género lleva a afirmar que “no hay mujeres” para asumir jefaturas.

A lo anterior se agrega que, independientemente del nivel jerárquico donde se desempeñe, la percepción mayoritaria de hombres y mujeres es que su salario está en un nivel medio. Sin embargo, destaca que más de un tercio de los hombres considera que su salario es alto, comparado con que menos del 10% de las mujeres estima su salario como alto. Al mismo tiempo, las mujeres que estiman que su salario es bajo duplica al porcentaje de los hombres que lo señalan (gráfico 2.4). La percepción sobre salarios se replica de manera similar en el resto de las personas encuestadas que no ejercen jefatura.

Gráficos 2.4
 Nivel jerárquico (*) y estimación de salario de las jefas y los jefes (porcentajes)



Los países de la Alianza han avanzado en disminuir la brecha salarial, especialmente en el sector público, siendo uno de los instrumentos la estandarización de los salarios a partir de los distintos niveles o grados de los empleos públicos. Sin embargo, las mujeres suelen estar más concentradas en los grados menores. A eso se suma que existen categorías especiales (como los honorarios o prestación de servicios), cuyos salarios no están asociados al estándar

público. Esto se presta no solo para discrecionalidad en los salarios, acentuando brechas de género, sino que además en algunos casos no permite acceder a los mismos beneficios de un cargo público formal. Si bien la encuesta no pudo captar este nivel de detalle, en las entrevistas surgió el tema como una preocupación de parte de mujeres que ocupan empleos más precarios.

2.4 Atributos del liderazgo de hombres y mujeres

Los llamados atributos del liderazgo se refieren sobre todo a una percepción valórica de quienes fueron parte de la encuesta y las entrevistas. Más que una definición conceptual, esta percepción surge de la experiencia personal, de la propia trayectoria y también de cómo se observan y evalúan los liderazgos de terceros y el propio. El liderazgo, en este caso, está asociado a las jefaturas.

Con el fin de identificar los atributos del liderazgo más valorados por las negociadoras y los negociadores, este tema se incorporó de manera destacada tanto en las encuestas como en las entrevistas que se realizaron.

En la encuesta se identificaron nueve atributos y se solicitó evaluarlos con notas entre 1 (menor importancia) y 5 (mayor importancia). Con propósitos comparativos, se reiteró la pregunta a quienes ocupan cargos de jefatura, a quienes se les solicitó una autoevaluación. Los atributos indicados en la encuesta fueron: poseer experiencia técnica y profesional, tener capacidad analítica y resolutive, estimular la innovación, promover la obtención de resultados, tomar la iniciativa, contar con habilidades de comunicación, colaborar y tener capaci-

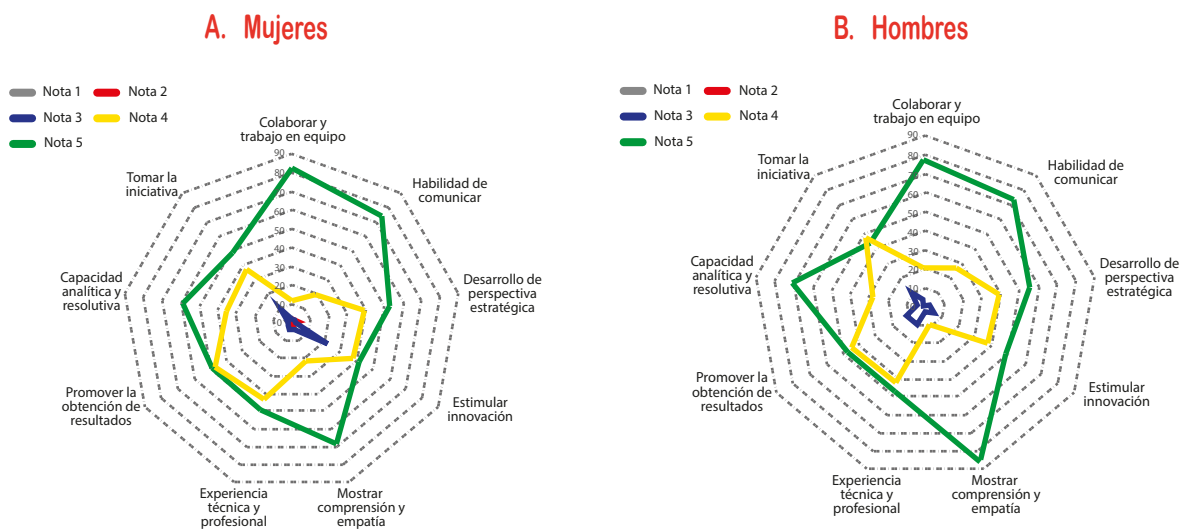
dad de trabajar en equipo, desarrollar una perspectiva estratégica, y mostrar comprensión y empatía.

Las respuestas valoraron sobre todo las habilidades blandas como la colaboración y capacidad de trabajar en equipo, la comprensión y empatía, y las habilidades de comunicación. Entre quienes ocupan cargos de jefatura (tanto en las encuestas como en las entrevistas) el conocimiento técnico y la visión estratégica ocuparon un lugar central, aunque también hubo una alta valoración de las habilidades blandas.

Al comparar las valoraciones de hombres y mujeres en el total de personas encuestadas, los atributos correspondientes a las habilidades blandas (colaborar, trabajar en equipo, habilidades de comunicación, comprensión y empatía) fueron considerados como los más importantes por ambos (nota 5). Otros atributos, como la experiencia técnica y profesional, estimular la innovación, promover la obtención de resultados y tomar la iniciativa, contaron con una menor valoración. En los gráficos 2.5 se pueden observar claramente aquellos atributos con mayor importancia para mujeres (gráfico 2.5 A) y para hombres (2.5 B). En color verde están aquellos aspectos valorados con nota 5, que representa el mayor grado de importancia, y en amarillo los con nota 4, que equivale a temas importantes (en un segundo nivel).



Gráficos 2.5 Importancia de los atributos de liderazgo por sexo (en porcentajes)



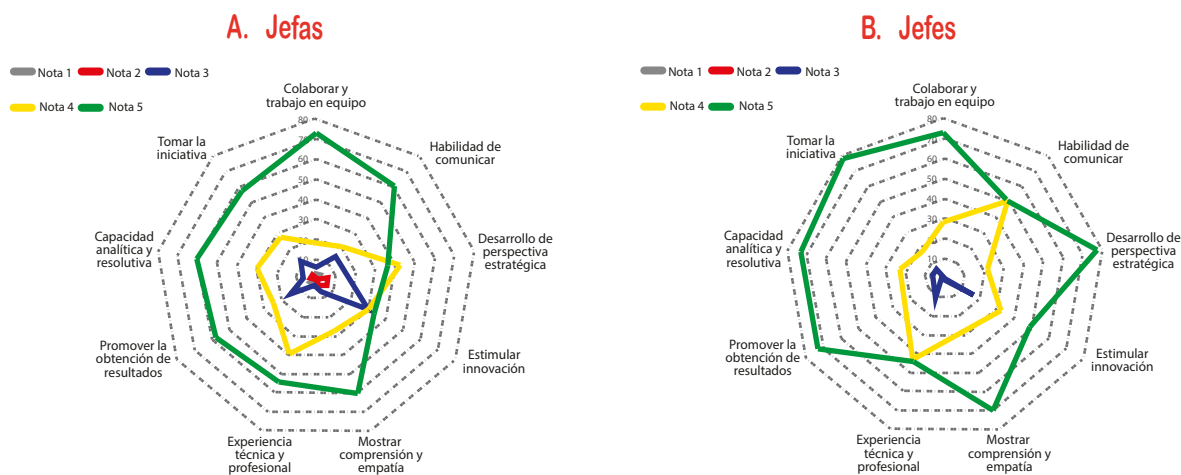
Fuente: Elaboración propia con datos del Foro Económico Mundial (2022), Informe global de brechas de género

La mayor diferencia entre las percepciones de los hombres y las mujeres se observa en el atributo “mostrar comprensión y empatía”, que recibe una mayor valoración de los hombres (86,7%) que de las mujeres (68,6%), siendo alta en ambos casos.

La valoración de los atributos difiere entre hombres y mujeres que ocupan cargos de jefatura. Mientras que un 90,9% de los

hombres considera de mayor importancia el atributo “desarrollar una perspectiva estratégica”, solo un 31,8% de las mujeres comparten esta valoración. Una mayor proporción de jefes hombres (63,6%) valora como muy importante (nota 5) el atributo “poseer capacidades técnicas y profesionales”, mientras solo un 27,3% de las jefas mujeres lo considera así (gráficos 2.6).

Gráficos 2.6 Importancia de los atributos de liderazgo para las jefas y los jefes (en porcentajes)



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Ninguno de los atributos de liderazgo incorporados en la encuesta fue evaluado en los niveles de menor importancia (notas 1 y 2) por los hombres, mientras que algunas mujeres dieron una baja evaluación a atributos tales como “mostrar comprensión y empatía” y “desarrollar una perspectiva estratégica”.

Entre quienes ejercen o han ejercido cargos de liderazgo en las negociaciones internacionales hay una percepción mayor sobre la importancia de las capacidades técnicas y profesionales en las trayectorias para alcanzar cargos de liderazgo. Según una entrevistada, los líderes deben “ser buenos economistas, abogados, ingenieros”. El conocimiento técnico es igualmente importante para los hombres y las mujeres que participaron de las entrevistas, tal vez incluso más para las mujeres. Como explica una de las negociadoras “es el punto de partida para construir un buen liderazgo. Se requieren conocimientos técnicos y disciplina”.

No obstante, en las entrevistas destacaron una muy alta valoración de las habilidades blandas, de la “capacidad de escucha para poder identificar intereses y sensibilidades; entender a los clientes internos, tener una mirada multisectorial y entender a las contrapartes”. Esta “capacidad de escucha” es más frecuente y fácil para las mujeres ya que saben adaptarse; no solo imponer, sino usar empatía. Para un liderazgo constructivo, es necesario buscar soluciones más que enfrentar conflictos. Los hombres son más rígidos y confrontacionales. Quienes ejercen jefaturas valoran también la proactividad, la capacidad de innovar, las ideas y la vocación de servicio.

En algunas entrevistas se plantearon dos perfiles de liderazgo femenino. Uno tradicional, donde la mujer busca ser igual a los hombres (el ejemplo es Margaret Thatcher), y por lo tanto está asociado a caracte-

rísticas masculinas (duros, directos). Otro tipo de liderazgo, más actual, es aquel en el que se construye de manera más horizontal, aportando habilidades de empatía y comunicación. A juicio de algunas personas entrevistadas, el “liderazgo masculino” de algunas mujeres ha sido necesario en espacios especialmente hostiles a las mujeres. En la actualidad, la mayor sensibilización en el tema de género ha permitido instalar de mejor manera los liderazgos más cooperativos y horizontales.

Se destaca que se encuentran más frecuentemente en mujeres la tendencia a trabajar en equipo y una menor necesidad de protagonismo. Suelen ser más horizontales que los hombres, es decir, trabajan de manera más colegiada, aunque pueden ser muy estrictas. Un atributo del liderazgo de las mujeres que fue destacado es su capacidad de organización. Las mujeres se caracterizan por ser “multitareas” por lo que pueden hacer diferentes cosas simultáneamente. Lo que se aprende en la vida privada, que implica hacerse cargo de muchas cosas, se replica en lo laboral.

La red de contactos de las mujeres (tan presente en las vidas personales), no se desarrolla con la misma intensidad para fines profesionales. Se reconoce que es necesario tener a quien preguntar y pedir ayuda, para superar inseguridades. Los hombres suelen ser mejores para desarrollar redes profesionales.

Una de las entrevistadas destacó que el liderazgo de hoy requiere que la toma de decisiones se haga pensando en todas las externalidades, no solo en los objetivos, sino en cómo lograrlos. En los equipos y en la toma de decisiones es importante la diversidad, tanto de género como de edad, e incluir miradas tanto humanistas como científicas. Las decisiones de grupos diversos son también las más complejas.



Es por ello importante la generación de confianzas, compartir distintas opiniones y saber manejar los desacuerdos para tomar decisiones, aunque no sean de consenso. Para lograrlo se espera un liderazgo inclusivo, que cuestione los sesgos inconscientes, que tenga capacidad de escucha, empatía y logre que el equipo se haga responsable de las decisiones que se toman. Esto es válido para el sector público, el privado y la sociedad civil.

Todas las entrevistadas indicaron que es necesaria la capacitación para el liderazgo, prepararse para ser líder. Para avanzar hacia mayores niveles de toma de decisión se requiere desarrollar y/o fortalecer ciertas habilidades y también reconocer los propios sesgos y limitaciones. En general, las instituciones no brindan estos espacios de formación de liderazgo. Ninguna de las mujeres líderes entrevistadas había pasado por estos procesos de formación en sus lugares de trabajo.

2.5 Obstáculos al liderazgo de las mujeres

Al analizar los factores que inciden en el liderazgo de las mujeres, destacan los obstáculos que ellas enfrentan para acceder a cargos de liderazgo.

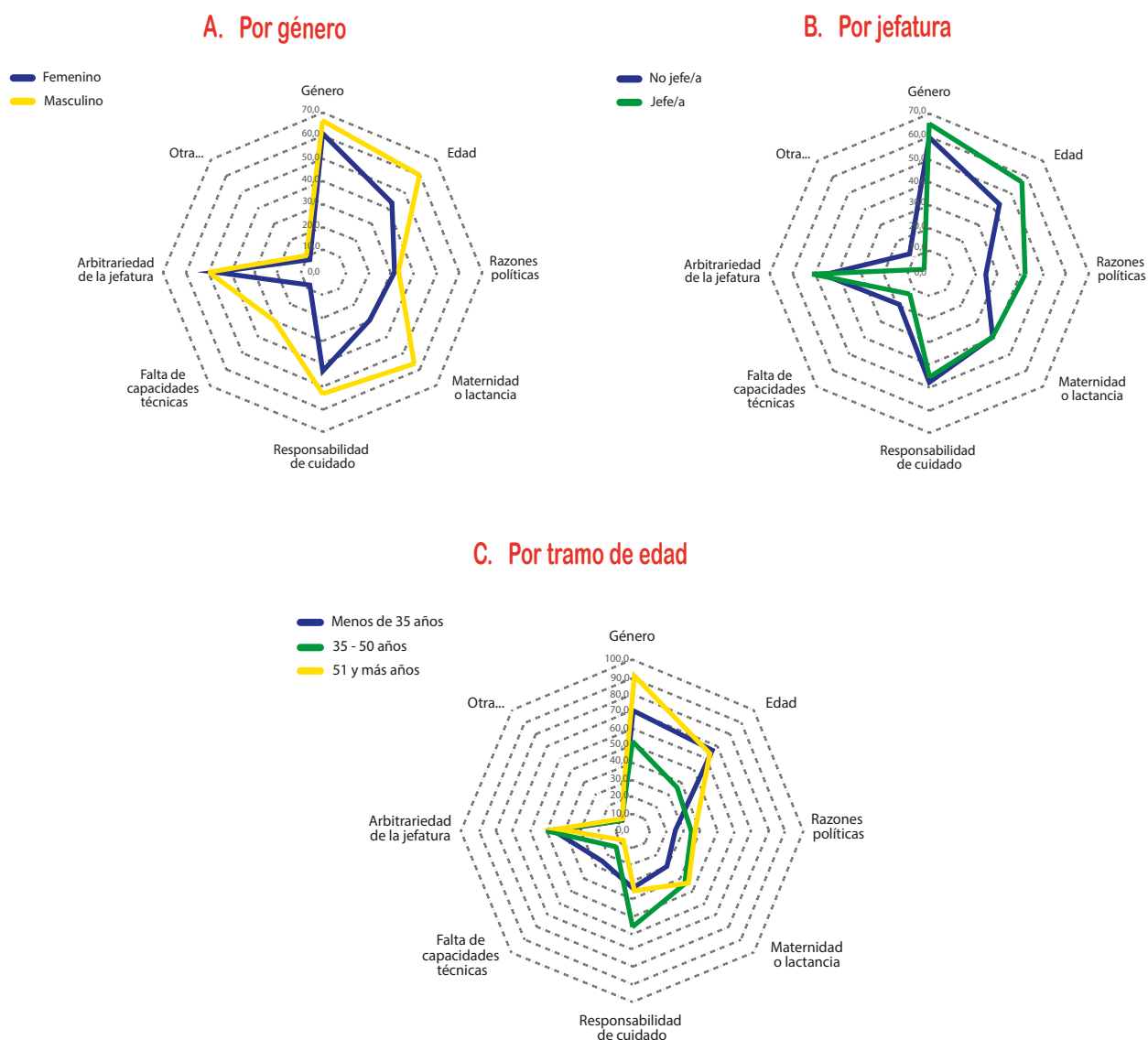
Con el fin de observar las percepciones

sobre estos obstáculos, se identificaron siete factores de discriminación y se solicitó a las personas encuestadas marcar todos los que consideraran relevantes. Los factores de discriminación indicados fueron: género, edad, razones políticas, responsabilidades de cuidado[8], maternidad o lactancia, falta de capacidades técnicas y arbitrariedad de la jefatura.

Las mujeres y los hombres identificaron como los factores de discriminación más importantes el género, la arbitrariedad de la jefatura y las responsabilidades de cuidado. Los hombres encuestados dieron una relevancia algo mayor que las mujeres a estos factores de discriminación e identificaron además a la maternidad o lactancia y a la edad como factores que limitan el liderazgo de las mujeres. La discriminación por razones políticas o por falta de capacidades técnicas tuvieron una ponderación menor.

Al comparar las respuestas de las jefaturas, se observa que dieron una mayor ponderación a la discriminación por edad y por razones políticas. En términos de tramos de edad, las personas mayores de 51 años fueron las que más destacaron la discriminación de género como obstáculo (90%), seguidos por las personas menores de 35 años (70%), mientras que solo un 50% de las personas entre 35-50 años consideró relevante este factor (gráfico 2.7).

Gráficos 2.7
Principales obstáculos que enfrentan las mujeres para acceder a cargos de liderazgo (por género, edad y jefatura, en porcentajes)



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

Las entrevistas permitieron contar con una visión más detallada de las percepciones sobre los obstáculos que enfrentan las mujeres en su carrera profesional. En muchas entrevistas se destacó que la cultura laboral y corporativa incluye sesgos conscientes e inconscientes que discriminan a las mujeres y expresan una cultura

machista. Continúa existiendo la percepción entre algunos de que la apariencia física incide en las carreras de las mujeres. Las mujeres sufren más prejuicios y son consideradas como más “desechables” en una organización. En algunos casos las mujeres enfrentan un discurso de defensa de la familia acompañado de la creencia

que el rol de la mujer es en el hogar.

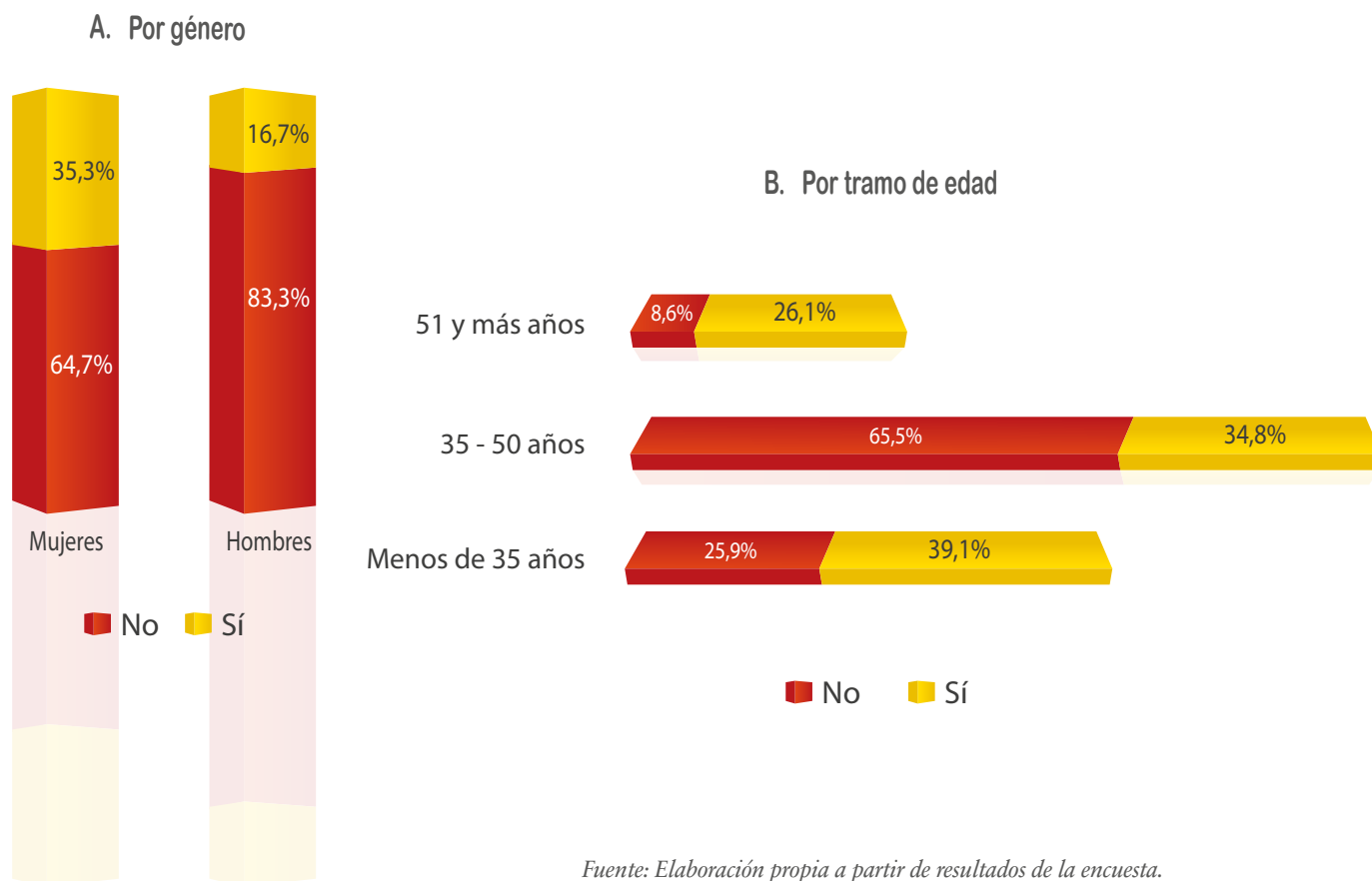
Los sesgos inconscientes se trasladan también a los procesos de reclutamiento y particularmente a las evaluaciones para lograr ascensos. Aunque los tests están estandarizados y supuestamente no discriminan por género, la evaluación del liderazgo se sigue haciendo de la manera tradicional donde destacan las características del liderazgo masculino. Algunas entrevistadas explican que para las personas a cargo de estos procesos son invisibles las discriminaciones y hacerles ver estos obstáculos es muy complejo.

Los estereotipos obligan a las mujeres a tener que validarse una y otra vez en térmi-

nos profesionales. Las entrevistas permitieron constatar que es usual que cuando ponen a hombres como jefes, el trabajo lo realizan las mujeres. También se expuso que a veces hay actitudes abusivas hacia las mujeres, con maltrato psicológico y verbal.

En la encuesta, se preguntó sobre el acoso o hostigamiento sexual o laboral, constatando que es frecuente en los lugares de trabajo. Entre las personas encuestadas, un 35,3% de las mujeres y un 16,7% de los hombres declaran haberlo sufrido en su vida laboral. Un 39,1% de las víctimas están en el tramo etario de menos de 35 años, el 34,8% tiene entre 35 y 50 años y el 26,1% es mayor de 50 años (gráficos 2.8).

Gráficos 2.8
Víctimas de acoso u hostigamiento (en porcentajes)



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

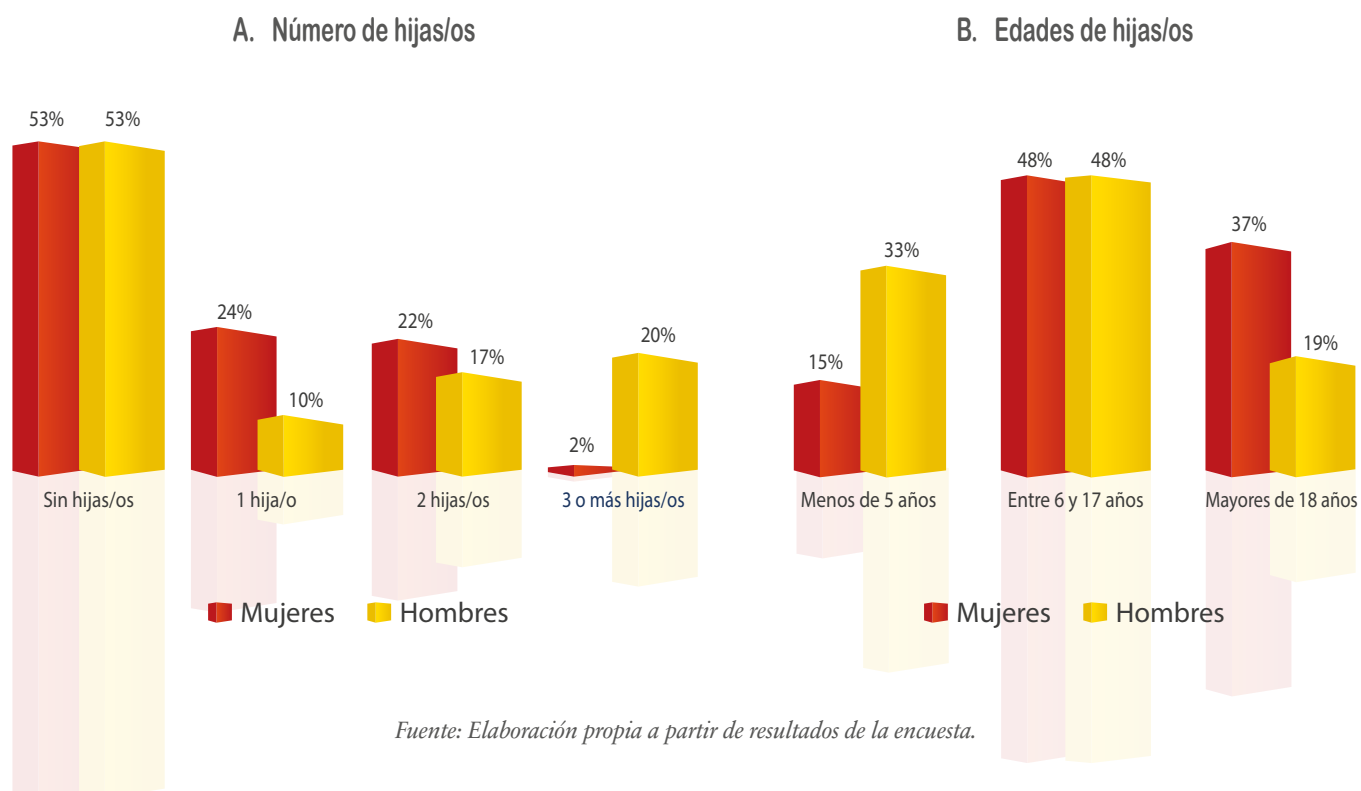
También se preguntó por la existencia de políticas o programas de género en las respectivas instituciones y la gran mayoría tiene conocimiento de que se realizan. Una mayor proporción de los hombres que de las mujeres afirma que se realizan este tipo de actividades (90% y 59%, respectivamente). Un porcentaje mayor de las mujeres que de los hombres reconoce desconocer si hay programas de género (16% y 3%, respectivamente). Quienes afirman que no se realizan actividades de género corresponden al 25% de las mujeres y al 7% de los hombres; lo que equivale al 18,5% de las personas que contestaron la encuesta.

2.6 Responsabilidades de cuidados

La asignación social de las responsabilidades de cuidado de los niños y las niñas, las personas ancianas, enfermas y con discapacidad, así como el trabajo cotidiano en los hogares, tiene un sesgo de género y recae predominantemente en las mujeres. Éste ha sido y sigue siendo un factor importante que ha frenado el desarrollo profesional y el acceso a cargos de liderazgo de las mujeres, más aún cuando ellas son jefas de hogar.

En el grupo analizado, un 68,6% de las mujeres y un 60% de los hombres son jefas/-jefes de hogar; sin embargo, más de la mitad

Gráficos 2.9
Número y edades de hijas/os de encuestadas/os (en porcentajes)



de los encuestados no tiene hijos/as. Entre los que tienen hijos/as, la mayoría tiene 1 ó 2 hijos/as, de los cuales el mayor porcentaje está en edad escolar, en el tramo de 6 a 17 años (gráficos 2.9). Esto aplica tanto para personas con y sin jefatura.

Las mujeres profesionales tienden a limitar

el número de hijos, tratando de evitar una sobrecarga de trabajo y compatibilizar las distintas dimensiones de su vida cotidiana. En el caso del grupo encuestado, el número promedio de hijos/as es de 1,5 para las mujeres y 2,4 para los hombres. Son los hombres los que, en promedio, tienen 3 o más hijos/as.



Cuadro 2.3
Horas semanales dedicadas a tareas de cuidado, por género y jefatura (número)

	Mujeres	Hombres	Sin jefatura	Con jefatura	Total
Hasta 14 horas a la semana	5	1	4	2	6
Entre 14 y 28 horas a la semana	2	6	4	4	8
Más de 28 horas a la semana	0	3	3	0	3
Total cuidadores	7	10	11	6	17

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuesta

Solamente 17 personas encuestadas declaran estar realizando tareas de cuidados: 7 mujeres y 10 hombres. La mayoría dedica a estas tareas entre 14 y 28 horas por semana o hasta 14 horas por semana. Tres hombres indican dedicar más de 28 horas semanales a tareas de cuidado (cuadro 2.3). En términos etarios, 15 personas de las que declaran realizar cuidados tienen entre 35 y 50 años, una es menor de 35 y otra es mayor de 50.

Es llamativo que solo un número reducido de encuestadas declare realizar trabajos de cuidado. Esto se puede deber a que las actividades de cuidado sean consideradas “normales” y no se identifican como tales o

que se desconozca el significado pleno del concepto de “cuidados”. También pueden incidir en este resultado las características del grupo encuestado, donde más de la mitad no tiene hijos/as, y que no se consideren otros cuidados como el de personas ancianas, enfermas y con discapacidad, así como el trabajo cotidiano en los hogares. Según todas las jefas negociadoras encuestadas, las responsabilidades de cuidado ocupan un lugar muy destacado entre los factores que frenan las carreras profesionales y el acceso a puestos de liderazgo de las mujeres.

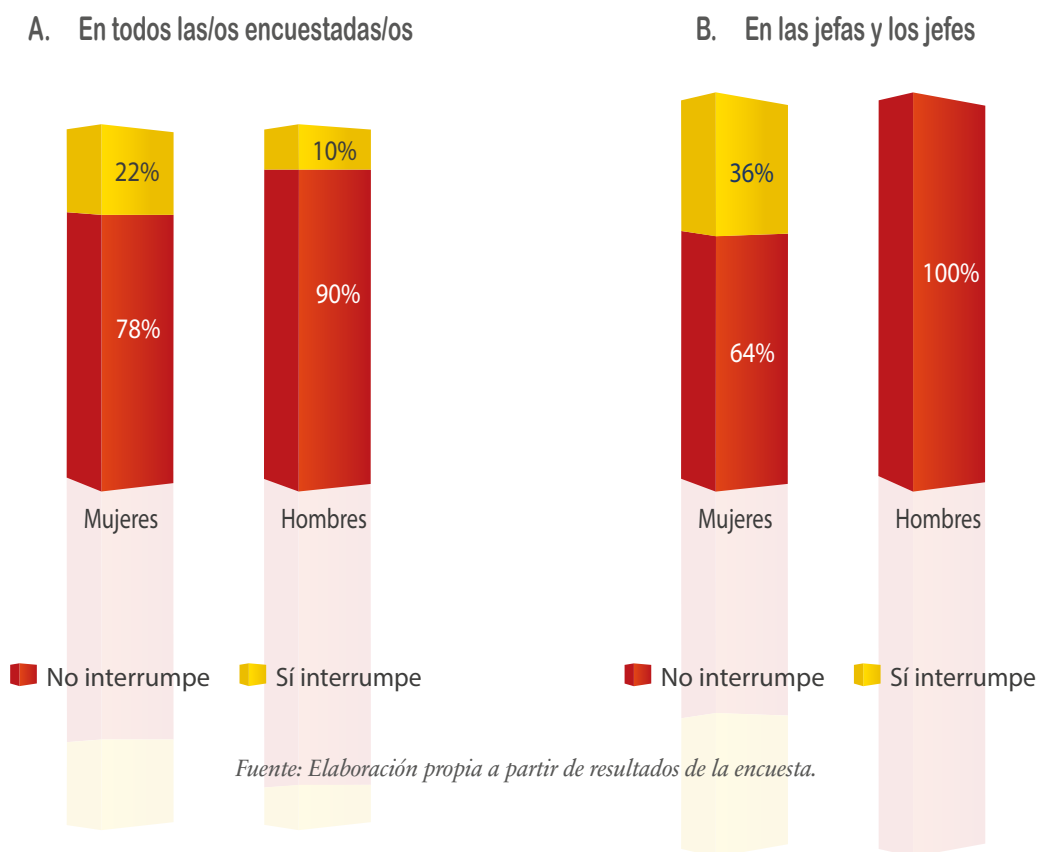
Frecuentemente, las mujeres (y algunos

hombres) deben interrumpir su carrera profesional por un tiempo variable para asumir tareas de cuidado (por ejemplo, el cuidado de niños pequeños), lo cual hace difícil retomar su carrera profesional y reinserirse en el mundo laboral. Se produce un retraso respecto de la trayectoria de personas compañeras de su generación y el acceso a cargos de liderazgo se vuelve más

difícil.

En el grupo encuestado, un 21,6% de las mujeres y un 10% de los hombres habían interrumpido su carrera para atender tareas de cuidado. En el caso de aquellos con cargos de jefatura, un 36,4% de las mujeres y ningún hombre había interrumpido su carrera por esta razón (gráficos 2.10).

Gráficos 2.10
Interrupción de carrera profesional por tareas de cuidado



Según las jefas entrevistadas, las mujeres llevan una sobrecarga de trabajo al tratar de compatibilizar la labor profesional con el desempeño de tareas de cuidado en la familia. Esto afecta su autonomía y el desarrollo de capacidades.

En las negociaciones internacionales, no existen los días feriados ni los horarios de

trabajo. Los viajes, que son parte intrínseca del trabajo en las negociaciones comerciales, representan un problema ya que pueden afectar las responsabilidades de cuidados. Una entrevistada incluso indicó que si las mujeres quieren hacer carrera es prácticamente imposible dedicar a la familia el tiempo necesario. El teletrabajo ayuda a compatibilizar los roles familiares con el

trabajo, pero no soluciona el problema. Es necesario buscar modalidades de contratación para hombres y mujeres que permitan conciliar la vida laboral con la vida familiar, y también la personal.

A juicio de las entrevistadas, hay una diferencia generacional respecto del peso que significan las responsabilidades familiares. En la actualidad, muchas mujeres ya no optan por la maternidad y “son más libres para seguir un camino propio”. Los roles de género han ido cambiando y en las parejas hay una mayor conciencia de que las tareas familiares deben ser compartidas, aunque esto no necesariamente se da en la

práctica.

Una entrevistada describió el impacto que tuvo en su vida postergar su carrera para viajar a otro país para atender a su marido y hacerse cargo de sus hijas. Suspendió su vida profesional durante 10 años y ha tenido un rezago profesional en relación con sus compañeros de generación. Al volver, le costó mucho encontrar trabajo, y en el sector privado cuestionaron su interrupción de carrera. Finalmente, accedió a un trabajo en el sector público por redes personales, pero se demoró muchos años en acceder a un puesto de jefatura.

3.- HERRAMIENTAS PARA PROMOVER EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES

En este capítulo se identifican los distintos tipos de herramientas utilizadas por los países de la AP para fomentar el enfoque de género, en particular al interior del sector público, responsable de las negociaciones internacionales y comerciales. Se revisa primero la forma en que la Alianza como tal promueve la transversalización de género y luego se identifican distintas categorías de herramientas utilizadas por los países miembros.

3.1 Promoción del enfoque de género en la Alianza del Pacífico

Desde el inicio el enfoque de género no fue un ítem más de la agenda de la Alianza, sino que se estableció como un asunto transversal a todos los temas abordados en este mecanismo de integración. En 2015, en la Declaración de Paracas, los jefes de Estado acordaron “incluir a la perspectiva de género como un elemento transversal dentro de los trabajos de la Alianza del Pacífico y, con este fin, constituir un Grupo de Trabajo encargado de elaborar una estra-

tegia que la incorpore en los programas” (Alianza del Pacífico, 2015). La perspectiva de género se incorporó así en el quehacer interno y externo de la Alianza, con el objetivo de impulsar el empoderamiento económico de las mujeres y potenciar el crecimiento y desarrollo sostenible.

La Declaración Presidencial sobre Igualdad de Género de la Alianza del Pacífico de 2020 marca un nuevo hito, con una profundización del compromiso presidencial con la igualdad de género y también con un nuevo lenguaje. Define la igualdad de género como parte fundamental de los derechos humanos y condición para lograr sociedades más prósperas, inclusivas y sostenibles. Pone énfasis en la necesidad de lograr un vínculo entre el marco internacional de los derechos humanos, el sistema multilateral de comercio y la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible. Reconoce la diversidad y el carácter multidimensional de las mujeres, según etnia, vulnerabilidad socioeconómica, territorio y tipo de actividad, incluyendo el trabajo no remunerado



y los cuidados.

Junto a la declaración del 2020 se lanzó la “Hoja de Ruta para la autonomía y el empoderamiento económico de las mujeres en la Alianza del Pacífico” (HRAEM), que define políticas públicas necesarias para lograr una mayor igualdad e identifica las metas que se quieren alcanzar. Las acciones y proyectos que permiten alcanzar los objetivos definidos se vuelcan en el Plan de Implementación, que también incluye mecanismos de reporte y monitoreo.

La Declaración sobre Igualdad de Género de 2020 destaca también la promoción de un comercio internacional inclusivo con miras a un desarrollo sostenible, donde las mujeres puedan beneficiarse de las oportunidades generadas por la integración comercial. Aun cuando el Protocolo Comercial de la AP no incluye un capítulo de género, la Alianza ha desarrollado iniciativas en esta dirección. El acuerdo comercial con Singapur, suscrito en enero de 2022, incluye un capítulo de género y los cuatro países de la AP forman parte del Acuerdo Global sobre Género y Comercio (GTGA en sus siglas en inglés), junto con Canadá y Nueva Zelanda. Por su parte, Chile ha incorporado capítulos de género en sus acuerdos comerciales con Argentina, Brasil, Canadá, Ecuador, Paraguay, la Unión Europea y Uruguay. Estos capítulos

ponen énfasis en compromisos compartidos sobre los derechos de las mujeres y en la cooperación en asuntos de género relacionados con el comercio. México ha suscrito disposiciones de género en el capítulo laboral del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC).

El Grupo Técnico de Género (GTG) tiene entre sus mandatos promover la incorporación de la perspectiva de género en los programas y actividades de la Alianza del Pacífico; implementar y desarrollar acciones positivas como programas que busquen incorporar a mujeres líderes en el proceso exportador; y desarrollar plataformas virtuales que fomenten un diálogo sobre género y comercio entre los países miembros. Debe informar periódicamente a las autoridades sobre los avances en el cumplimiento de los compromisos.

El GTG ha sido efectivo en su tarea de transversalización del enfoque de género en los grupos técnicos de la Alianza. Ha realizado estudios, encuestas, capacitaciones y seminarios. Ha asumido una importante responsabilidad ya que está a cargo del monitoreo y la evaluación de la implementación de los compromisos de la HRAEM de 2020.

Llevar a cabo iniciativas de transversalización del enfoque de género en las institu-

ciones suele ser una tarea compleja y frecuentemente enfrenta resistencias. El GTG ha logrado llevar adelante varias iniciativas para apoyar a los demás grupos técnicos y posicionar la igualdad de género

en la Alianza (recuadro 3.1). Debe informar periódicamente a las autoridades sobre los avances en el cumplimiento de los compromisos.

Recuadro 3.1

Iniciativas para transversalizar el enfoque de género en la AP

Encuesta de diagnóstico [9]: entre 2019 y 2020 se aplicó una encuesta de autoevaluación a los Grupos Técnicos y Comités, con el objetivo de evaluar el estado de la aplicación del enfoque de género en las actividades realizadas por los grupos e identificar medidas para fortalecer su transversalización. La encuesta mostró que la mayoría de los grupos percibía estar en un nivel bajo de implementación del enfoque de género en su trabajo, tanto en la respuesta a los mandatos, en la identificación del impacto diferenciado según área temática, como en el diseño, implementación y evaluación de proyectos y actividades.

Herramienta de autoevaluación y diagnóstico de la aplicación del enfoque de género en los grupos técnicos de la Alianza del Pacífico que se informa anualmente al Grupo de Alto Nivel de la Alianza para identificar mecanismos de mejora.

Guía para el uso de Lenguaje Inclusivo [10] en los grupos técnicos y en las comunicaciones de la Alianza del Pacífico. Fue elaborada para difundir la importancia de adoptar un lenguaje inclusivo en las comunicaciones y productos elaborados en el GTG y en demás grupos técnicos. Sus objetivos son también visibilizar formas de comunicación sexista que contribuyen a la reproducción de estereotipos y a la desigualdad de género y brindar recomendaciones sobre cómo adoptar un lenguaje inclusivo.

Capacitaciones para grupos técnicos (junio 2021) que abordaron los siguientes temas: i) incorporación del enfoque de género –de manera transversal– en el quehacer de los grupos y uso de lenguaje inclusivo; ii) elaboración de proyectos con enfoque de género y iii) formas de recolección de datos y medición desagregadas por sexo.

Capacitaciones en Género y Comercio sobre el vínculo entre género y comercio; y herramientas de la política comercial para fomentar la igualdad de género se han implementado activamente, con el apoyo del BID, la CEPAL, la OCDE y otros organismos de cooperación internacional.

Plan de implementación de la Hoja de Ruta: este Plan sirve de guía para la elaboración de acciones y proyectos por parte de los Grupos Técnicos, Comités y Subcomités, con miras a avanzar de manera transversal en el cumplimiento de las metas y las acciones prioritarias establecidas en la Hoja de Ruta. Es un documento práctico y de naturaleza operativa, con herramientas para apoyar a los grupos en el desarrollo de actividades y proyectos con enfoque de género. El GTG brinda asesoría a los grupos técnicos que requieran de apoyo técnico (Alianza del Pacífico, 2021).

Recomendaciones para la incorporación del enfoque de género en la postulación de proyectos en la Alianza del Pacífico: este documento del GTG provee lineamientos metodológicos sobre cómo elaborar un proyecto de género y sirve de apoyo a los grupos técnicos y demás interesados que quieran presentar un proyecto con un enfoque de género (Alianza del Pacífico, 2021).

Mes de las mujeres de la Alianza del Pacífico 2022 “Mujeres creciendo y creando en la Alianza del Pacífico”: se obtuvieron recomendaciones de expertas, empresarias y sector privado sobre i) buenas prácticas para reducir la brecha digital de género y participación de mujeres en áreas STEM; ii) el papel de la mujer en las industrias creativas, retos y oportunidades; iii) oportunidades que ofrece la AP a mujeres emprendedoras para participar en el comercio y iv) transversalización de la perspectiva de género en la integración comercial de la AP (Alianza del Pacífico, 2022).

Coffee Chat virtual de mujeres empresarias de la Alianza del Pacífico orientado a industrias alimentarias y de agroexportación para conectar empresarias de la Alianza del Pacífico, compartir e intercambiar buenas prácticas empresariales y comerciales. El evento permitió fortalecer la Comunidad de Mujeres Empresarias (Alianza del Pacífico, 2022).

Mujeres y Fintech: desafíos y oportunidades en la Alianza del Pacífico, en conjunto con el Consejo de Ministros Financieros de la AP y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Se abordó la relación entre las Fintech y la inserción de las mujeres en esa área, la evolución del sector Fintech en la AP y la participación de las mujeres en el sector, tanto como fundadoras como trabajadoras e inversionistas (Alianza del Pacífico, 2022).

Primer Encuentro Ministerial sobre Empoderamiento y Autonomía Económica de las Mujeres: tuvo por objetivo intercambiar experiencias exitosas de políticas públicas y programas para el empoderamiento económico de las mujeres en los países miembros de la AP, que promuevan o puedan promover los encadenamientos productivos, así como la inserción de emprendimientos de mujeres rurales en dichos encadenamientos y en el comercio exterior.

Diseño de una nueva versión de la Encuesta sobre incorporación de enfoque de género a aplicarse en todos los grupos técnicos, comités y subcomités de la AP. El objetivo principal es medir los avances y progresos en la incorporación de la perspectiva de género en su quehacer. Asimismo, medir el impacto de la realización de los tres webinars de capacitación liderados por el GTG, para transversalizar el enfoque de género en el bloque. Adicionalmente, se incorporan preguntas sobre la composición de los grupos, para generar datos desagregados por sexo.

Actividades de los grupos de trabajo para avanzar en la HRAEM: según los registros de la AP, 13 grupos (grupos técnicos, comités y subcomités) desarrollaron una variedad de actividades para avanzar en la Hoja de Ruta para la Autonomía y el Empoderamiento de las Mujeres de la AP. (Alianza del Pacífico, 2022).

En su relación con el entorno empresarial se han desarrollado diversas iniciativas de mujeres empresarias en el marco de la AP. El Foro de Empresarias Líderes de la Alianza del Pacífico, se organizó anualmente a través de las agencias de promoción -ProChile, ProColombia, ProMéxico (actualmente Secretaría de Economía) y PROMPERÚ- con el objetivo de fortalecer capacidades y fomentar el empoderamiento y la autonomía económica de la mujer. En estos foros se han reunido mujeres empresarias de los cuatro países para incentivar y promover la generación de negocios a través de nuevos conocimientos y capacidades, para fortalecer aspectos como el empoderamiento y la competitividad, la innovación, nuevas oportunidades de negocios e internacionalización. El foro ha incluido seminarios y una rueda de negocios para vendedores y compradores.

En 2022, se realizó el IX Foro de emprendimiento e innovación de la Alianza del Pacífico (LAB4+), con una activa representación de empresarias. Con el objetivo de contribuir a la reactivación económica intrarregional y generar oportunidades

comerciales para personas de la AP que emprenden y exportan servicios; así como posicionar al bloque como líder regional en la promoción del emprendimiento, la innovación y el aprovechamiento de las tecnologías de la cuarta revolución industrial. Participaron 46 empresas en el programa de entrenamiento entre exportadoras y startups (52% de las 87 que participaron en las jornadas comerciales) (Alianza del Pacífico 2022).

Otra iniciativa, la Comunidad de Mujeres Empresarias de la Alianza del Pacífico, se creó en 2017 con apoyo del BID, con el objetivo de impulsar el empoderamiento económico de las mujeres en los países de la Alianza. Este espacio virtual permite a las empresarias conectarse directamente y explorar oportunidades de negocio, intercambiar información relevante que permita fortalecer sus capacidades empresariales y de liderazgo, así como obtener información de primera mano sobre eventos y cursos online en el marco de la Alianza[11].

También se estableció Mujeres del Pacífi-



co, una organización privada que apoya el emprendimiento y los negocios de las mujeres con un equipo interdisciplinario. Su propósito es dar visibilidad, impulso, conectividad y colaborar en el desarrollo económico de mujeres emprendedoras; y fomentar la vinculación del ecosistema de emprendimiento, mediante el desarrollo de vínculos entre organizaciones públicas y privadas, promoviendo el desarrollo de buenas prácticas en materia de género, que beneficien a la mujer emprendedora en América Latina. La comunidad de emprendedoras de Mujeres del Pacífico tiene su foco puesto en los cuatro países de la Alianza del Pacífico y busca visibilizar y conectar a las empresarias de la región. Realiza estudios, capacitaciones y organiza rueda de negocios para empresarias de distintos sectores.

3.2 Políticas públicas para la igualdad de género en los países de la AP

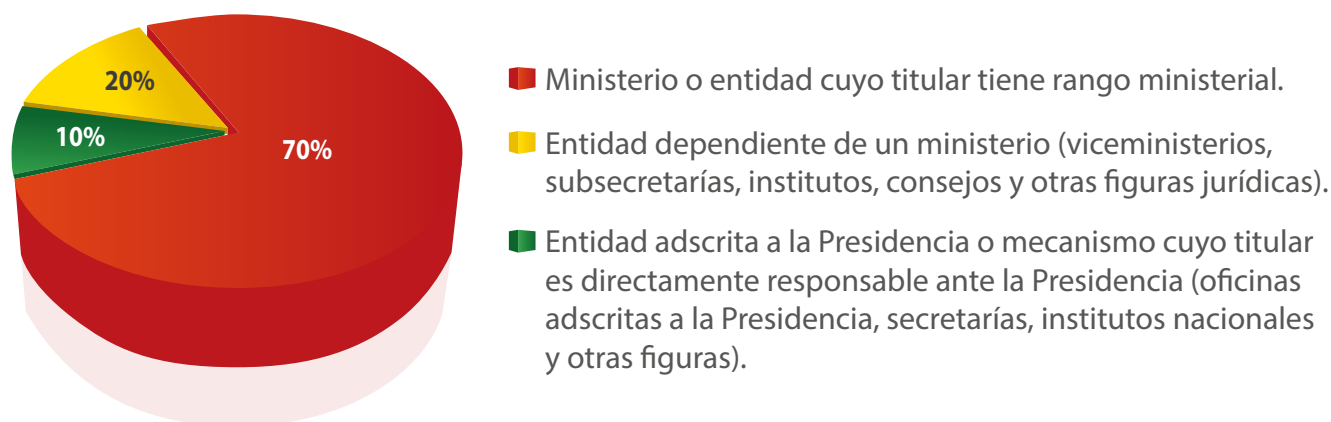
En los cuatro países existen organismos públicos, leyes, planes de igualdad y otras herramientas de política pública que promueven la igualdad de género y la paridad, basadas en los estándares y herramientas internacionales en esta materia. A través de estas herramientas cada país ha avanzado en la igualdad de género, el empoderamiento y el liderazgo de las mujeres. En el cuadro 3.1 se describen brevemente las distintas categorías de instrumentos. Cabe destacar que, dado que los instrumentos son de diversa naturaleza (políticos/de gestión/económicos, nacionales/sectoriales), no existe una jerarquía entre las categorías presentadas.

Cuadro 3.1
Categorías de instrumentos para la igualdad de género en los países de la AP

Categoría	Descripción
Institucionalidad	Entidades públicas que orientan y coordinan las políticas de igualdad de género de cada país. Mecanismos para el Adelanto de la Mujer (MAM).
Planes de igualdad	Instrumentos que guían las políticas de género de los distintos organismos del Estado. Planifican y facilitan el trabajo conjunto de distintos sectores.
Leyes de igualdad	Legislación marco sobre la igualdad jurídica y de oportunidades entre hombres y mujeres que sirve de base a las iniciativas legales posteriores.
Cuotas de género	Acción afirmativa con el objetivo de superar los obstáculos que impiden a las mujeres participar en la política y en la toma de decisiones del mismo modo que sus pares masculinos.
Programas de gestión pública	Iniciativas que fomentan la mayor presencia y participación de mujeres en la gestión pública y en la toma de decisiones, aplicadas en la administración pública.
Certificación de igualdad de género	Normas o esquemas de trabajo aplicables a organizaciones públicas y privadas que han incorporado el enfoque de género en su quehacer.
Políticas de género en las relaciones internacionales	Políticas específicas que buscan incorporar un enfoque de género en los distintos aspectos de las relaciones internacionales de un país.

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3.1
Nivel Jerárquico de los MAM en América Latina (20 países)



Fuente: CEPAL, Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe.

3.3 Marco institucional y legal de la Igualdad

Los Mecanismos para el Adelanto de la Mujer (MAM) de los respectivos países son las entidades del Estado encargadas de orientar y coordinar las políticas de igualdad de género. Para poder transversalizar e implementar adecuadamente estas políticas, las entidades requieren de un alto nivel jerárquico en la estructura del Estado y de un presupuesto acorde con estas funciones.

Los nombres y el rango jerárquico de estas entidades difieren según los países (gráfico 3.1). En Chile está el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género; en Colombia, la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer (CEPM)[12]; en México, el Instituto Nacional de las Mujeres; y en Perú, el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. El órgano subsidiario que articula las iniciativas de los MAM a través de la Conferencia Regional de la Mujer es la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)[13].

Colombia y México son de los pocos países

de la región que han reconocido los principios de igualdad y paridad en el ejercicio de los derechos políticos en sus textos constitucionales (taskFORCE, sin fecha). Los cuatro países socios cuentan con leyes de igualdad (recuadro 3.2).

Adicionalmente, las normativas nacionales suelen abarcar diversos aspectos de género relacionados con: la autonomía en la toma de decisiones (leyes de cuotas y paridad), la autonomía económica (leyes de cuidado y leyes de pensiones), la autonomía física (leyes de violencia, sobre aborto, de salud sexual y reproductiva y de matrimonio infantil) y la interrelación de las autonomías (planes de igualdad y normas sobre migración internacional)[14].

Los cuatro países cuentan también con planes de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, coordinados por los MAM, para guiar las políticas de género de los distintos organismos del Estado (cuadro 3.3). Los planes promueven el fortalecimiento de la autonomía de las mujeres, la igualdad de oportunidades, la integración laboral, la erradicación de la violencia de

género y los derechos de salud reproductiva. Expresan el compromiso del Estado con la transversalización del enfoque de género en las políticas públicas. Son potencialmente

un poderoso instrumento para promover el liderazgo femenino, aun cuando el nivel de implementación de los compromisos es desigual.

Recuadro 3.2 Leyes de Igualdad

Entre 1999 y 2007, los cuatro países de la AP aprobaron legislaciones marco sobre la igualdad jurídica y de oportunidades entre hombres y mujeres que sirven de base para todas las iniciativas posteriores que promueven la igualdad de género (cuadro 3.2).

Cuadro 3.2 Legislación sobre igualdad entre hombres y mujeres Chile, Colombia, México y Perú

País	Nombre de la ley	Año
Chile	Ley N° 19.611, Establece Igualdad Jurídica entre Mujeres y Hombres.	1999
Colombia	Ley 823 sobre Igualdad de Oportunidades para las Mujeres.	2003
México	Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres.	2006
Perú	Ley 28983 de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres.	2007

Fuente: Elaboración propia a partir de búsqueda en Internet (06-02-2023).

Cuadro 3.3 Planes de Igualdad vigentes entre hombres y mujeres Chile, Colombia, México y Perú

Chile	Cuarto Plan Nacional de Igualdad entre Hombres y Mujeres 2018-2030
Colombia	“El cambio es con las mujeres”, Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026
México	Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (PROIGUALDAD) 2020-2024
Perú	Política Nacional de Igualdad de Género 2019

Fuente: Elaboración propia a partir de búsqueda en internet (06-02-2023).

Los tres objetivos más habituales de estos planes en la región son promover la igualdad de oportunidades, la integración laboral y el fortalecimiento de la autonomía de las mujeres. Más allá del peso político o la jerarquía de estas herramientas, su elaboración expresa el compromiso del Estado con la igualdad de género y conforma un eje en torno al cual deberían funcionar las otras políticas públicas. Los planes de igualdad se acuerdan por un período determinado y su cumplimiento por las entidades del Estado

debe ser evaluado.

México ha desarrollado cuatro programas de igualdad a lo largo de las últimas dos décadas (cuadro 3.4). El Instituto Nacional de las Mujeres utilizó una metodología participativa para orientar los objetivos del programa 2020-2024 (recuadro 3.3), atendiendo las propuestas de más de cinco mil mujeres de diversos contextos para construir un diagnóstico sobre los problemas que enfrentan.

Cuadro 3.4
México: programas de igualdad

Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y No Discriminación contra las Mujeres (PROEQUIDAD)	2000-2006
Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2009-2012	2009-2012
Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y No Discriminación contra las mujeres (PROIGUALDAD)	2013-2018
Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (PROIGUALDAD)	2020-2024

Fuente: Elaboración propia.

Recuadro 3.3
México: objetivos prioritarios del Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2020-2024

- Potenciar la autonomía económica de las mujeres para cerrar brechas históricas de desigualdad.
- Generar las condiciones para reconocer, reducir y redistribuir los trabajos domésticos y de cuidados de las personas entre las familias, el Estado, la comunidad y el sector privado.
- Mejorar las condiciones para que las mujeres, niñas y adolescentes accedan al bienestar y la salud sin discriminación desde una perspectiva de derechos.
- Combatir los tipos y modalidades de violencia contra las mujeres, niñas y adolescentes, preservando su dignidad e integridad.
- Posicionar la participación igualitaria de las mujeres en la toma de decisiones en los ámbitos político, social, comunitario y privado.
- Construir entornos seguros y en paz para las mujeres, niñas y adolescentes.

Fuente: INMUJERES (2020) Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2020-2024.



El objetivo 5 del programa PROIGUALDAD vigente es posicionar la participación igualitaria de las mujeres en la toma de decisiones en los ámbitos político, social, comunitario y privado que cuenta con cinco estrategias prioritarias:

1. Fortalecer el marco institucional y de política pública para favorecer la participación sustantiva e igualitaria de las mujeres.
2. Impulsar el cambio cultural de la sociedad mexicana a favor del reconocimiento de las capacidades políticas y la autonomía de decisión de las mujeres.
3. Promover la transformación de los ámbitos comunitarios, laborales y educativos para favorecer la incorporación de las mujeres en la toma de decisiones.

4. Mejorar las condiciones de la participación de las mujeres para transitar a la paridad en distintos ámbitos sociales.

5. Generar condiciones de participación política electoral que garanticen la plena incorporación de las mujeres en la toma de decisiones.

Chile también ha desarrollado cuatro planes de igualdad (cuadro 3.5). Estos planes forman parte de las funciones del Ministerio de la Mujer, cuya responsabilidad en el tema es “formular, coordinar y evaluar Planes Nacionales de Igualdad entre Hombres y Mujeres” (Art. 3a), para hacer posible una actuación articulada del Estado (Ministerio de la Mujer y Equidad de Género, 2018).

Cuadro 3.5
Chile: planes de igualdad

Plan de igualdad de oportunidades para las mujeres	1994 – 1999
Plan de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres	2000 – 2010
Plan de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres	2011 - 2020
Cuarto Plan Nacional de Igualdad entre mujeres y hombres	2018- 2030

Fuente: Elaboración propia.

El Plan de Igualdad de Chile es un “instrumento de planificación y gestión que permite velar por el cumplimiento de los compromisos de género suscritos por el Estado y de los marcos jurídicos y legislativos aprobados que garantizan los derechos de las mujeres. También permite dar seguimiento al cumplimiento y alineamiento con los propósitos de igualdad sustantiva y autonomía de las mujeres, a las metas y objetivos de género incluidas en las políticas, planes y estrategias de los distintos ministerios, enmarcados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible y Agenda 2030, cuyo cumplimiento por el Estado constituye un compromiso y desafío global” (Ministerio de la Mujer y Equidad de Género, 2018).

Entre 2000 y 2017 Perú contó con tres planes de igualdad. En 2019 se aprobó la Política Nacional de Igualdad de Género (PNIG) que busca mejorar la eficacia y calidad de la actuación de las entidades de la administración pública, en todos los niveles de gobierno, para garantizar los derechos humanos de las mujeres en igualdad y sin discriminación[15]. El Plan Estratégico Multisectorial de Igualdad de Género (PEMIG), aprobado en 2020, le proporciona las herramientas de gestión para facilitar y administrar su ejecución.

Los planes nacionales de desarrollo constituyen la base de las políticas gubernamentales en Colombia. El Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 incluyó el Pacto por la igualdad de la mujer. El Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, “Colombia Potencia Mundial de la Vida” identifica a las mujeres como actores fundamentales. El capítulo del Cambio es con las Mujeres plantea estrategias para impulsar el liderazgo de las mujeres como motor del desarrollo econó-

mico sostenible y como protectoras de la vida y del ambiente. También establece acciones para fortalecer el papel de las mujeres en la política de la vida y la paz y su agencia en condiciones de paridad en los distintos espacios de decisión[16].

3.4 Cuotas de género en el sector público

Las mujeres están subrepresentadas en la toma de decisiones en instituciones estatales y políticas. Para lograr una mayor paridad en la participación y representación de hombres y mujeres en el ámbito público, los países de la AP (al igual que algunos otros) han implementado progresivamente cuotas de género de distinta naturaleza a su ordenamiento jurídico (Dazarola, 2018).

Todos los países de la AP han establecido cuotas de género en las listas de candidaturas al parlamento, pero con excepción de México[17], no se ha logrado aún la paridad en la representación parlamentaria (cuadro 3.6). A partir de la Reforma Constitucional en materia de Paridad, México aumentó la participación política de las mujeres, de manera que en las elecciones del 2021 se alcanzó la paridad en los congresos de 28 entidades federativas. Como resultado de los procesos electorales, México tiene el mayor número de mujeres gobernando de su historia; la legislatura de la Cámara de Diputados se conformó de forma paritaria; de los 21 distritos indígenas, resultaron electas 13 mujeres y ocho hombres, por el principio de mayoría relativa; 26 entidades federativas contarán con un congreso local paritario y en el caso de las presidencias municipales y alcaldías, en un 25,8% de ellas fueron electas mujeres (Instituto Nacional de las Mujeres, 2022 b).

Cuadro 3.6

Cuotas de género para la representación parlamentaria en Chile, Colombia, México y Perú

	Cuota de género para candidaturas al parlamento y año de aprobación	Representación parlamentaria de mujeres en 2021	Diputadas o representantes unicamerales - Enero 2023	Senadoras - Enero 2023
Chile	40% (2015)	29,7%	35,5%	24%
Colombia	30% (2011)	19,9%	28,9%	30,2%
México	50% (2017)	49,6%	50%	50,4%
Perú	50% (2020)	40 %	38,8%	

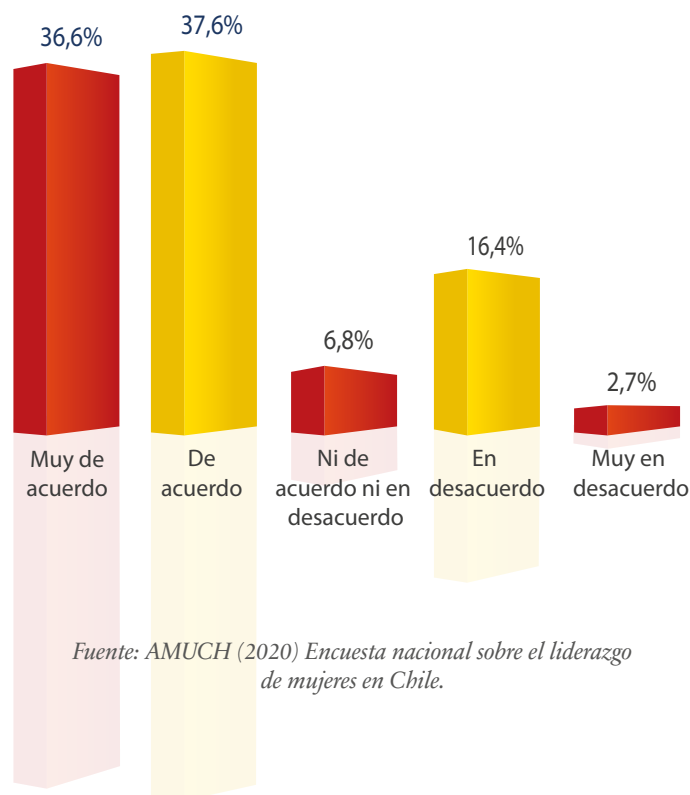
Fuente: Elaboración propia a partir de i. datos de 2021 en Sandra Naranjo Bautista, Mariana Chudnovsky, Luciano Strazza, Edgardo Mosqueira, Carmen Castañeda “Mujeres líderes en el sector público de América Latina y el Caribe: brechas y oportunidades”, BID 2022; y ii. datos de enero 2023 en UN Women (2023), *Women in Politics*.

Las cuotas son una forma de acción afirmativa que tiene como objetivo la superación de los obstáculos que impiden la participación de las mujeres, del mismo modo que sus pares masculinos, en la política y en la toma de decisiones. Son medidas compensatorias y redistributivas para revertir situaciones de desigualdad. (Larserud y Taphorn, 2007; Tula, 2015). Aun cuando fueron inicialmente polémicas, gradualmente las cuotas han ido ganando aceptación como estrategia necesaria para la inclusión de las mujeres.

Consultadas acerca de las barreras para ser candidatas a cargos de elección popular, una muestra de mujeres chilenas consideró que las principales son la obtención de un cupo en las listas partidarias[18], la compatibilización de la vida familiar con la política, y el financiamiento de las campañas. Más del 70% estuvo de acuerdo con el establecimiento de cuotas para estos cargos (gráfico 3.2) (Asociación de Municipalidades de Chile, 2020).

Gráfico 3.2

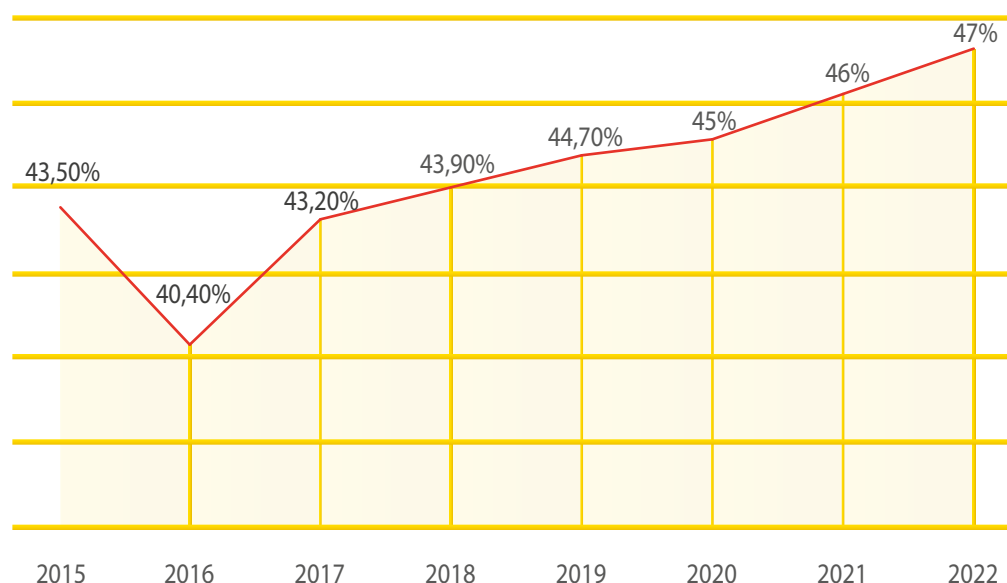
Opinión de chilenas: ¿Qué tan de acuerdo está con la aplicación de la cuota de género a elecciones municipales y regionales? (respuestas en porcentajes)



Las cuotas de género en el Poder Ejecutivo son menos frecuentes. Colombia tiene cuotas de género para garantizar la presencia de mujeres en puestos de nivel superior. La Ley 581 de 2000 o Ley de Cuotas es una acción afirmativa adoptada por el Estado colombiano para la adecuada y efectiva participación de la mujer en todos los niveles decisorios de las diferentes ramas y demás órganos del poder público, de acuer-

do con lo establecido en la Constitución Política de Colombia. Bajo este sistema, Colombia ha avanzado hacia la paridad en los cargos directivos del sector público (gráfico 3.3). En 2023, el país tiene una vicepresidenta, su capital es gobernada por una mujer y la mitad de sus ministerios son dirigidos por mujeres. En los cargos decisorios de la administración pública la proporción de mujeres es cercana a la mitad.

Gráfico 3.3
Colombia: evolución del porcentaje de participación de las mujeres en cargos directivos en el Estado 2015-2022



Fuente: Función Pública (2022) Informe sobre la participación efectiva de la mujer en los cargos de niveles decisorios del Estado colombiano.

El Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia anualmente realiza el monitoreo y publicación del cumplimiento de las cuotas en cada institución pública. Las estrategias de gestión de talento humano se definen en cada institución y el no cumplimiento de la cuota implica sanciones. Se han emitido documentos que orientan sobre los actos administrativos que pueden utilizarse y se ofrecen capacitaciones específicas, que aún

son voluntarias y se espera sean obligatorias.

La disponibilidad de cifras actualizadas ha permitido identificar que parte importante de las mujeres del sector público está sobre los 50 años, por lo que se requiere incorporar talento joven. Se desarrollan prácticas profesionales con una serie de beneficios que han permitido que en 2022 las vacantes para el primer empleo sean cubiertas en

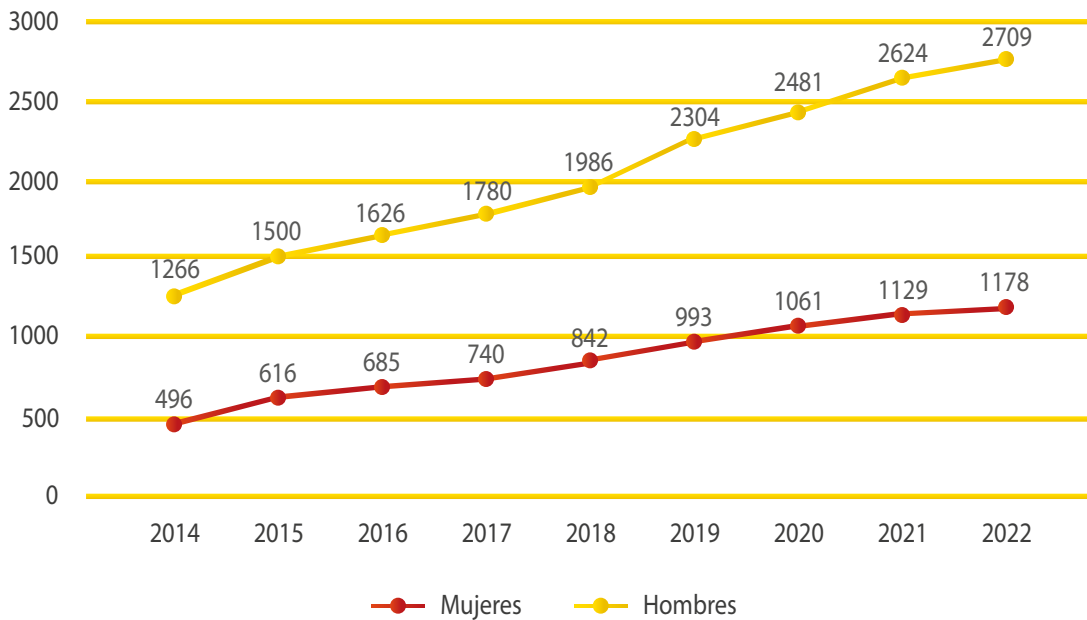
un 62% por mujeres. Las metas asociadas al actual Plan Nacional de Desarrollo buscan que el 50% de los cargos directivos sea cubierto por mujeres, el 10% por jóvenes y un 5% por otros grupos subrepresentados hacia 2026.

3.5 Más mujeres en la Alta Dirección Pública

Las agencias del servicio civil han estado desplegando iniciativas (distintas de las cuotas) para aumentar la presencia de mujeres en altos cargos de dirección. En el pasado, los sistemas de reclutamiento, postulación, evaluación y selección han mostrado un sesgo de género para el acceso a los cargos jerárquicos, en detrimento de las mujeres, que se quiere modificar para avanzar hacia la paridad.

En Chile, el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), creado en el año 2003, ha sido crucial en el fomento de una mayor participación de mujeres en cargos jerárquicos en la administración del Estado. Fue perfeccionando la selección de los altos directivos públicos, “promoviendo el mérito y valores como la no discriminación, la imparcialidad y la plena transparencia de los procesos para dotar a las instituciones de gobierno de directivos con probada capacidad de gestión y liderazgo, para ejecutar de forma eficaz y eficiente las políticas públicas definidas por la autoridad” (Centro de Sistemas Públicos, 2021). En el marco de esta institucionalidad, ha habido una preocupación especial por eliminar los sesgos de género y factores de discriminación y esto ha incidido en una mayor participación de las mujeres en el sistema[19] (gráfico 3.4).

Gráfico 3.4
Chile: número (acumulado) de nombramientos de mujeres y hombres en cargos del SADP



Fuente: Elaboración propia con datos del Servicio Civil. <https://lookerstudio.google.com/u/0/reporting/1959c320-722c-44e9-9704-1b0ef0a719db/page/gb7pB> (consultado el 05.06.2023).

Las postulaciones de las mujeres al SADP han tenido resultados favorables. Aun cuando solo representan el 21,38% de las postulaciones para las jefaturas más altas (niveles I y II), constituyen el 30,84% de los nombramientos. Ello implica que un 45,75% de las postulaciones de las mujeres

conllevan nombramientos[20]. Tras estas cifras hay un trabajo específico en todas las etapas de los concursos; incluyendo alta difusión pública de las mujeres nombradas en altos cargos, así como el perfil de búsqueda de candidatas y capacitaciones.

Recuadro 3.4

Chile: mejoramiento de la gestión pública con enfoque de género

Otra herramienta para promover la igualdad de género en el Estado ha sido el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), un instrumento de formulación presupuestaria con indicadores de género que nace en 1998 y ha sido eficaz para posicionar el enfoque de género en la administración pública. Estos indicadores permiten medir y evaluar el impacto de los proyectos, programas y acciones encaminados a la equidad de género y medir los cambios. Hay un incentivo salarial institucional asociado al cumplimiento de los objetivos de gestión que es evaluado por externos.

Los compromisos en torno a medidas de equidad de género se relacionan con una gestión eficaz (junto a la tasa de accidentes laborales y los informes de dotación de personal). El objetivo de estas medidas es contribuir a disminuir las inequidades, brechas y/o barreras de género implementando acciones estratégicas orientadas a mejorar el ejercicio de derechos, los niveles de igualdad y equidad de género en la provisión de bienes y servicios públicos, y a fortalecer la capacidad de los Servicios para desarrollar políticas públicas de género.

Fuente: Banco Mundial (2008), Chile: Estudio de evaluación en profundidad del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG); Dipres (2022) Sistematización de indicadores de desempeño transversal 2022.

En México, la política nacional en materia de igualdad se cristaliza en el Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (PROIGUALDAD) el cual es un programa de alcance federal integrado por 19 secretarías de Estado y más de 250 instituciones de la administración pública federal. Es un programa especial de carácter transversal que representa un horizonte de cambio por medio de sus seis objetivos

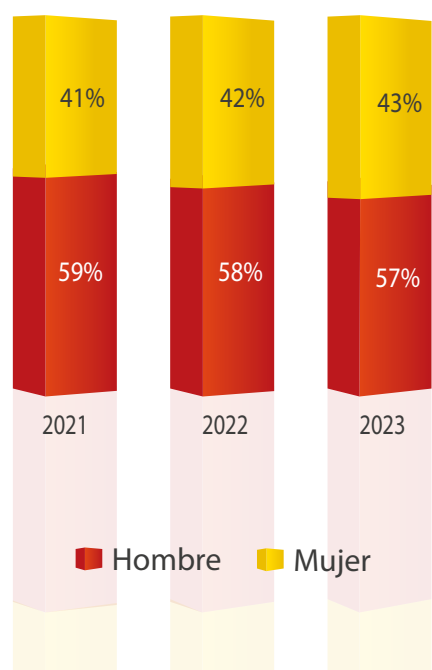
prioritarios, 37 estrategias prioritarias y 267 acciones puntuales[21].

Para promover el principio de paridad en la designación de nombramientos en mandos directivos, PROIGUALDAD ha generado acciones para que las instituciones de la Administración Pública Federal (APF) impulsen el liderazgo de las mujeres.

Una de las más exitosas es generar concursos exclusivos para mujeres.

A 2023 se han convocado 2.819 concursos exclusivos para mujeres, con especial énfasis en los puestos directivos, con 2.648 mujeres incorporadas a diversas dependencias de la APF. Ello ha redundado no solo

Gráfico 3.5
México: Evolución de jefaturas (mando) en la administración pública por sexo (en porcentajes)



Fuente: Elaboración propia a partir del Monitor de Paridad <http://usp.fuccionpublica.gob.mx/RUSP/> e Informes 4 y 3 de Labores Función Pública de la Secretaría de la Función Pública.

en incorporar más mujeres en el sector público, sino también en una mayor ocupación de puestos de mando por parte de mujeres, pasando de 28% en 2019 a 43% en enero de 2023 (gráfico 3.5). La situación de cada entidad es actualizada y publicada permanentemente en el Monitor de Paridad.

La realización de estos concursos exclusivos implicó un importante trabajo previo

con los organismos públicos, particularmente con los encargados de Recursos Humanos de las distintas instituciones. La labor de PROIGUALDAD se enfoca en el ingreso, la permanencia y el desarrollo de carrera de las mujeres en la administración pública. Tras la decisión política se identificaron los sesgos para ingreso y ascenso, que no eran percibidos debido a razones culturales. Se realizan cambios en los perfiles de cargo, en los años de experiencia solicitados y se pone atención en la cantidad de años que permanecen las mujeres en jefaturas de menor nivel. Uno de los mayores obstáculos de las mujeres son las tareas de cuidados. Entre las mejores herramientas para acompañar a las mujeres en su carrera están las mentorías, en etapa de pilotaje, con bastantes resistencias pues no se percibe claramente el beneficio para la mujer que actúa como mentora.

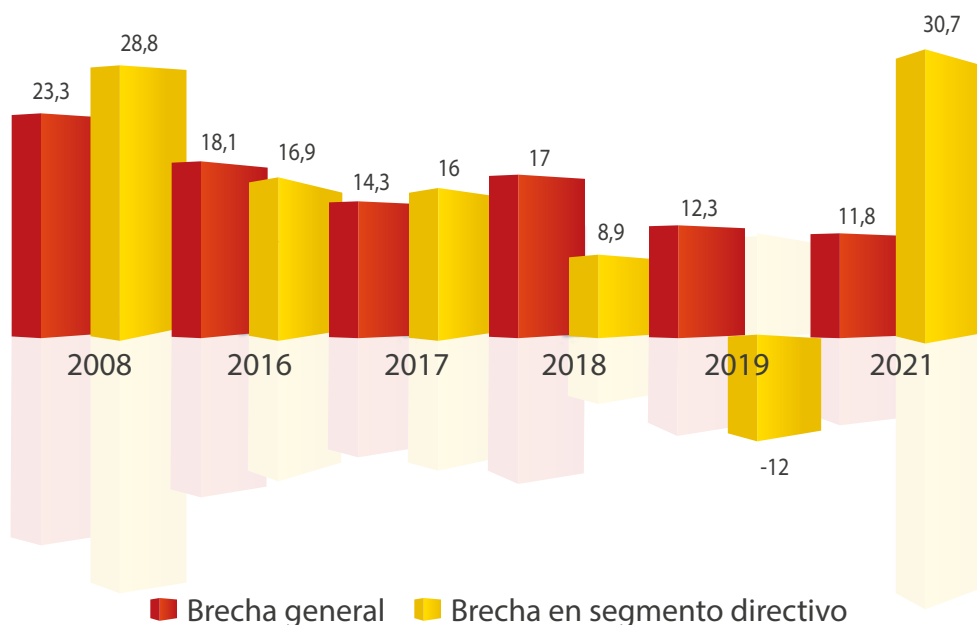
En el Perú, la modificación de la norma que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR)[22], dispuso la incorporación de la siguiente consideración: “el servicio civil se rige bajo los enfoques de interculturalidad, género y derechos humanos, desarrollados en instrumentos trabajados de forma conjunta con los sectores competentes”. En ese marco, SERVIR genera información detallada sobre las personas que se desempeñan en la función pública y aspectos de género; y cuenta con nutridos programas de capacitación.

El relevamiento de información desde el sector público peruano aborda anualmente distintos aspectos del quehacer de las servidoras públicas: brecha salarial, hostigamiento sexual laboral, mujeres directivas y derechos de maternidad. En relación con la diferencia entre los ingresos de hombres y mujeres, en los últimos años, las mujeres ganan en promedio un 15% menos que los hombres, aunque las diferencias varían por tipo de ocupación. En el segmento directi-

vo, las diferencias varían año a año en función del acceso de las mujeres a cargos directivos. En 2021 el 34% de los cargos directivos estaba en manos de mujeres, las que ganaban en promedio un 30% menos

que los hombres. El año 2019, las mujeres representaron el 40% de los cargos directivos y en promedio su salario fue 12% mayor que el de los hombres (gráfico 3.6).

Gráfico 3.6
Perú: Diferencia porcentual del ingreso promedio de hombres respecto del ingreso promedio de mujeres en el sector público general y en el segmento directivo



Fuente: Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR (2023). *La mujer en el servicio civil peruano 2023*.

Hay barreras estructurales e institucionales para que las mujeres accedan y mantengan puestos directivos. La mayoría de estos puestos son asignados en función de la confianza de las autoridades o decisiones al más alto nivel, lo que limita perspectivas futuras. En general, las mujeres no cuentan con redes de contactos suficientes para acceder o ascender en su carrera. Las mujeres directivas tienen expectativas de continuar creciendo profesionalmente, seguir ascendiendo o mantenerse en estos niveles de dirección. Por ello demandan, mayor estabilidad ante los altos niveles de rotación en los cargos de confianza. A nivel

técnico las mujeres tienen dominio de los principales temas y herramientas de gestión, y expresan un especial interés en complementar y fortalecer el desarrollo de habilidades blandas que le permitan manejarse en espacios masculinizados, tales como destrezas vinculadas a la inteligencia emocional, liderazgo transformacional, empatía, comunicación asertiva, solución de conflictos, entre otros (SERVIR, 2023).

La Escuela Nacional de Administración Pública –ENAP– (dependiente de SERVIR), ha capacitado a más de cuatro mil funcionarios y funcionarias públicas en

políticas de género. Cuenta además con el “Programa habilidades y competencias para la mujer directiva en el sector público”. Sus objetivos son: favorecer el acceso y permanencia de mujeres en cargos directivos e incentivar la igualdad de género; contribuir a una mayor presencia, en cuanto a paridad, de mujeres en cargos de dirección; fortalecer el liderazgo y el creci-

miento personal desde una perspectiva de género, mejorar sus habilidades personales y de gestión; promover un mejor manejo del uso del tiempo en pro de una mayor conciliación entre la vida laboral y familiar; y enfrentar de manera asertiva estereotipos hacia las mujeres que ocupan estos puestos de dirección (SERVIR, 2023).

Recuadro 3.5

Más mujeres en direcciones de grandes empresas públicas y privadas

La constatación sobre la baja participación de mujeres en directorios de grandes empresas, especialmente aquellas que transan en bolsa de valores, ha llevado a proponer medidas voluntarias y obligatorias sobre porcentajes mínimos de mujeres en las altas decisiones.

En Chile, las 29 empresas públicas cumplen con la paridad de género en sus directorios. En 2022 las mujeres representaron el 56%. Ese mismo año, el gobierno presentó al Congreso el proyecto de ley “Más mujeres en directorios” que busca aumentar gradualmente la participación de mujeres en las altas decisiones de sociedades anónimas abiertas y especiales, con una cuota inicialmente sugerida y luego obligatoria del 40%.

En el caso de Colombia, la ley de cuotas aplica a empresas públicas (con meta de paridad al 2026), y se recomienda a las empresas privadas contar con al menos un 30% de mujeres en sus directorios. En Colombia, México y Perú, sectores privados promueven que un 30% de los directorios estén compuestas por mujeres al 2030.

La mayor visibilidad y demanda por más mujeres en los altos cargos de decisión ha generado la formación de redes que acompañan y capacitan a mujeres que son parte de las altas esferas públicas y privadas. Una de estas redes es REDMAD, en Chile, que reúne a mujeres que son parte de altas direcciones, las que generan encuentros permanentes en los que se capacitan en temas técnicos y también de liderazgo. Destacan a las empresas u organizaciones que cuentan con buenas prácticas de género y están comenzando a crear redes internacionales con organizaciones similares[23].

Fuente: Banco Mundial (2008), Chile: Estudio de evaluación en profundidad del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG); Dipres (2022) Sistematización de indicadores de desempeño transversal 2022.

3.6 Estándares y certificaciones de igualdad de género

Algunas entidades públicas y empresas privadas de los países de la AP están adoptando rigurosos estándares de igualdad de género que pasan por un proceso de certificación externa. El proceso inicia con la construcción de una línea base que considera los indicadores pertinentes para evaluar la igualdad de género y no discriminación en las instituciones. Al igual que en la certificación de estándares en otros temas (normas técnicas, ambientales, sanitarias, entre otras), una vez detectadas las incompatibilidades con el estándar que se quiere adoptar, se inicia un proceso de distintas etapas en la institución, acompañado por consultoras/consultores, para subsanar los problemas y alcanzar el estándar requerido. El paso final es la verificación y certificación, que se debe repetir periódicamente.

Chile cuenta con la Norma Chilena 3262 de Igualdad de Género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal, que debe ser certificada por una empresa certificadora externa, y cuyo cumplimiento se destaca con el sello “Iguala” que otorga el Ministerio de la Mujer y Equidad de Género.

La Norma NCh3262 es de cumplimiento voluntario y establece los requisitos que debe cumplir un sistema de gestión para la igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Es una oportunidad para que las organizaciones identifiquen y visibilicen las brechas, barreras e inequidades de género presentes con el objetivo de generar acciones que apunten a su abordaje. Se trata de una estructura que se instala y permite una mejora continua. Constituye para la organización un cambio de cultura, factor de innovación social y de

optimización de la gestión basada en las personas. Para obtener la certificación, las instituciones deben cumplir con varias etapas: i. compromiso de la dirección y conformación del Comité de género, ii. diagnóstico organizacional con perspectiva de género, iii. diseño e implementación del Plan de trabajo, iv. evaluación y certificación. Hay 59 entidades públicas y privadas que han sido certificadas con esta norma[24].

El gobierno de Colombia desarrolló junto al PNUD el Sello Equipares, que es un programa de certificación que permite implementar acciones efectivas para el cierre de brechas de género en empresas privadas, pymes y entidades públicas. El sello Equipares Público fue otorgado por la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer (CPEM), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Función Pública y el Ministerio del Trabajo. El reconocimiento se basa en el cumplimiento de requisitos definidos a partir de compromisos internacionales y nacionales en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. Las entidades públicas que cumplen estos estándares son elegibles para recibir un reconocimiento a su compromiso en tres niveles: Bronce (cumplimiento del 60%), Plata (cumplimiento del 70%) y Oro (cumplimiento del 80%)[25].

En el caso de México existe desde 2015 la Norma Mexicana NMX R 025 SCFI 2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación, gestionada por el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES), la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) y el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (CONAPRED). A enero de 2023 la norma había sido adoptada por 548 empresas públicas y privadas. Se trata de un meca-

nismo de adopción voluntaria para reconocer a las instituciones que tienen prácticas de igualdad laboral y no discriminación para favorecer el desarrollo integral de las y los trabajadores. Sus principales ejes son: incorporar la perspectiva de género y no discriminación en los procesos de reclutamiento, selección, movilidad y capacitación; garantizar la igualdad salarial; implementar acciones para prevenir y atender la violencia laboral; y realizar acciones de corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar y personal de sus trabajadoras y trabajadores, con igualdad de trato y de oportunidades[26].

En Perú, en 2020 comenzó a implementarse el Sello Igualdad de Género en Instituciones Públicas, promocionado por el PNUD. El esquema aborda cinco dimensiones: planificación, arquitectura y capacidades, ambientes de trabajo, participación y alianzas con rendición de cuentas e impacto en sus políticas públicas. La Municipalidad Metropolitana de Lima fue la primera organización peruana en obtener esta certificación[27].

A nivel subnacional, en marzo de 2023 la Secretaría de la Mujer de Bogotá entregó por segundo año el Sello Distrital de Igualdad de Género “En Igualdad” a entidades públicas y privadas que implementan de manera efectiva programas y acciones para eliminar las brechas de género. El sello mide la transformación del modelo de gestión, prevención de las violencias contra las mujeres, la comunicación no sexista, el incremento del número de mujeres en puestos de decisiones, la inversión orientada al cierre de brechas de género, entre otros aspectos. Cuenta con el apoyo de ONU Mujeres[28].

3.7 Políticas de género en la institucionalidad de las relaciones internacionales

Aun cuando tradicionalmente la diplomacia y las relaciones internacionales han sido espacios muy masculinos, los temas de género, la participación y el liderazgo de las mujeres han ido adquiriendo creciente importancia en las cancillerías de los países de la Alianza.

En Chile, los programas de transversalización del enfoque de género en las políticas públicas, como el Programa de Modernización de la Gestión (PMG) y el Plan de Igualdad entre Hombres y Mujeres, empezaron a aplicarse en 2002, bajo la responsabilidad de una funcionaria “encargada de género” con dedicación parcial en la Subsecretaría de Relaciones Exteriores (Escobar y Cook, 2022). La participación de mujeres en cargos de toma de decisiones continuó escasa y no se institucionalizó, a pesar de esfuerzos puntuales en el área política que se hicieron en años posteriores. Las iniciativas de género tuvieron una mejor acogida en el área económica de la Cancillería, con una mayor presencia de mujeres en cargos superiores y la incorporación del enfoque de género en las negociaciones económicas internacionales. A partir del 2022, se intensificaron las iniciativas para colocar a mujeres en puestos de liderazgo y se anunció la adopción de una política exterior feminista. Por su parte, la Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales ha desarrollado un trabajo intensivo en asuntos de género, con un área dedicada a este tema e incorporando capítulos y disposiciones de género en una variedad de iniciativas e instrumentos comerciales.

En términos comparativos con otros países de América Latina, en Colombia la participación de mujeres en cargos superiores de la política exterior es alta. En 2020, un 33% de las embajadas estaban a cargo de mujeres (Prada, 2021). Entre 1991 y 2023, siete mujeres han sido ministras de Relaciones Exteriores, lo cual seguramente alentó una mayor presencia de mujeres en cargos diplomáticos. Aunque existe la ley de cuotas en la administración pública colombiana, la normativa que regula la carrera diplomática y consular, no menciona específicamente a las mujeres o la equidad de género, ni incluye medidas para garantizar la representación paritaria. En la actualidad, el Ministerio de Relaciones Exteriores promueve y defiende los intereses nacionales en materia de género en diferentes escenarios, a través de su participación en la Conferencia Regional de la Mujer de América Latina y el Caribe de la CEPAL, donde Colombia ocupa la vicepresidencia de la Mesa Directiva y es miembro de la Junta Directiva del Fondo Regional de Apoyo a Organizaciones y Movimientos Feministas. En la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer (CSW), Colombia ha tenido un rol de liderazgo en temas digitales, así como al copatrocinar la octava Asamblea del Día Internacional de las Mujeres y las Niñas en la Ciencia[29].

En la Secretaría de Relaciones Exteriores de México se creó en 2016 una Unidad de Política de Igualdad de Género con el objetivo de “lograr la implantación e institucionalización de la perspectiva y transversalidad de género en la Cancillería; así como actuar de órgano de consulta y asesoría de la dependencia en materia de igualdad de género” [30]. En el marco del programa PROIGUALDAD (2020-2024), la Secretaría cuenta con acciones de igualdad para reafirmar la presencia y liderazgo de México mediante su participación y asistencia a foros, organismos y mecanismos internacionales ligados a la promoción de los derechos humanos, así como promover el intercambio de mejores prácticas internacionales para fortalecer las políticas públicas en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres[31]. En 2020, el 56% del personal del servicio exterior de México eran mujeres (Piscopo e Hinojosa, 2020) y en enero de ese año, el Canciller anunció la adopción de una política exterior feminista.

En el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú se creó en 2017 un Grupo de Trabajo para la Igualdad de Género cuyo Plan de Actividades es concebido como un instrumento que articula las iniciativas de la Cancillería para reducir las brechas de género, según lo establecido en los compromisos internacionales del Estado peruano, así



como en las políticas y planes priorizados por el gobierno (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2018).

En los últimos años varios países han desa-

rrollado o anunciado la implementación de una política exterior feminista (recuadro 3.6), que no solo pretende corregir los sesgos de género en la diplomacia, sino transformar la política exterior.



Recuadro 3.6 Política exterior feminista



El primer país en adoptar una política exterior feminista fue Suecia en 2014, incluyendo todas las áreas del quehacer internacional, incluyendo la política comercial[32]. En Canadá el énfasis de la política exterior feminista está en el área de la cooperación internacional al desarrollo. México fue el primer país latinoamericano en adoptar una política exterior feminista en 2020, y los gobiernos de Chile y Colombia anunciaron en 2022 la decisión de avanzar en esa dirección.

México concibe la política exterior feminista como una política con perspectiva de género para avanzar hacia una igualdad sustantiva. Esta política busca transformar la cultura organizacional y las prácticas de la Secretaría de Relaciones Exteriores, para convertirla en una institución paritaria, libre de violencia, que visibilice los aportes de las mujeres, y promueva la interseccionalidad, transversalidad y complementariedad con otros temas como el cambio climático y las poblaciones vulnerables (Mesa, 2021). La coordinación está a cargo de la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos, a través de la Dirección General de Derechos Humanos y Democracia.



Fuentes: Mesa, 2021; Fuentes-Julio y otras, 2022; y Secretaría de Relaciones Exteriores, 2020.



En el ámbito del comercio internacional, en los cuatro países de la Alianza hay programas públicos que promueven el liderazgo y están orientados a la internacionalización de las empresas lideradas por mujeres (Frohmann y Olmos, 2023). En Chile, el programa de ProChile, Mujer Exporta, creado en 2016, está dirigido a mujeres empresarias con potencial exportador para incorporarlas al comercio internacional. En Colombia se crearon una variada gama de programas dirigidos a mujeres

emprendedoras que pueden promover la internacionalización, entre los cuales destaca el Fondo Mujer Emprende Rural que en 2023 financia a emprendedoras agrícolas, forestales y pesqueras[33]. En México, destaca el programa Mujer Exporta Mx, de la Secretaría de Economía, desarrollado en el marco del Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC). En Perú, el programa Ella Exporta de PROMPERÚ, creado en 2017, busca potenciar el liderazgo y competencias de las

mujeres empresarias con foco en la interna-

cionalización y las exportaciones.

4.- PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES PARA FORTALECER EL LIDERAZGO

Este capítulo presenta algunas propuestas y recomendaciones para promover la igualdad sustantiva y fortalecer el liderazgo de las mujeres, a partir del diagnóstico realizado a través de: i) una encuesta a integrantes de los grupos de la AP, ii) entrevistas a personas negociadoras comerciales y funcionarias a cargo de programas de género en los cuatro países y iii) la identificación de políticas y programas en los países de la Alianza.

En los cuatro países existen mecanismos para avanzar hacia la igualdad sustantiva, pero no siempre se implementan de manera efectiva. El fortalecimiento del liderazgo de las mujeres solo será posible si se consolida la gobernanza de la igualdad de género y se reducen las brechas de igualdad en los países. Al interior de la propia Alianza el liderazgo y la transversalización del enfoque de género enfrenta desafíos similares.

4.1 Fortalecer la gobernanza para la igualdad de género

En los países que integran la Alianza hay avances sustantivos en términos de la institucionalidad y el marco legal para la igualdad de género. Si bien la nueva gobernanza para la igualdad tiene rasgos similares en los cuatro países, existen también elementos distintivos.

Por ejemplo, Colombia y México han reconocido en sus **textos constitucionales** los principios de igualdad y paridad en el ejercicio de los derechos políticos. Esto no necesariamente conlleva el logro de la

paridad en todos los planos de forma inmediata, pero sí es una base importante para futuras políticas públicas de igualdad.

Los planes y políticas de igualdad de oportunidades han sido buenas herramientas para transversalizar el enfoque de género en las políticas públicas. La agenda de género no aparece como igualmente prioritaria en las distintas entidades del Estado y es necesario revisar las prioridades, monitorear la implementación de las medidas y fortalecer la institucionalidad que supervisa su cumplimiento.

Es necesario **fortalecer la articulación** entre los programas de género nacionales (y también al interior de la propia Alianza) para lograr políticas de mayor alcance, financiamiento y difusión. Las instituciones que supervisan y articulan estas políticas de género (los MAM) debieran tener un rango más alto en el gobierno y contar con mayores recursos. En este sentido, es interesante (aunque no suficiente) la iniciativa de Chile donde la máxima autoridad del Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género se incorporó al comité político donde se toman las principales decisiones de gobierno.

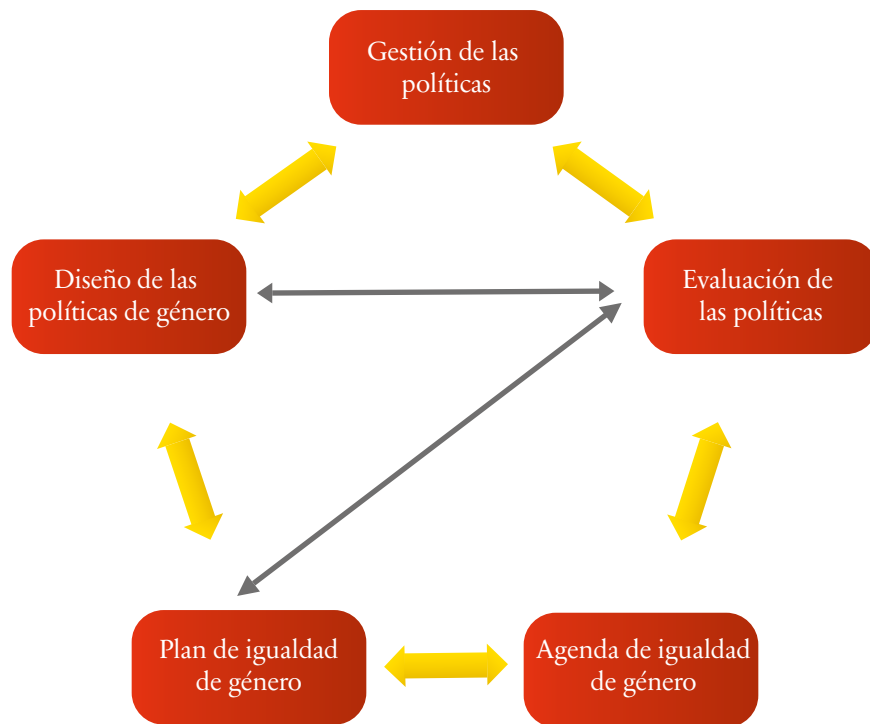
Se requiere fortalecer la gobernanza de la igualdad de género, las capacidades institucionales para las reformas legales y de política pública, y acelerar la participación de las mujeres en la toma de decisiones. Esto incluye la participación de las mujeres como votantes y candidatas, aumentar el compromiso cívico de las jóvenes, promover la participación en entidades transicionales y constituyentes, y fortalecer las capa-

tidades legislativas para establecer leyes que atiendan la especificidad de género (PNUD, 2018).

Los objetivos y compromisos de **la agenda de igualdad de género deben ser incorporados en todo el ciclo de políticas públicas**. Esto incluye una agenda nacio-

nal de igualdad de género, un plan a mediano plazo, el diseño de políticas, la gestión y la evaluación. Para lograr un real impacto, la institucionalidad y normativa de igualdad de género necesita una mayor *accountability*, mediante un diseño y gestión cuidadosos, monitoreo, auditorías y evaluaciones.

Diagrama 4.1
Ciclo de las políticas públicas de igualdad de género



Fuente: Elaboración propia a partir de Labera, E. (2008). *Introducción a las políticas públicas*. Santiago, Fondo de Cultura Económica.

4.2 Reducir brechas de género para fortalecer el liderazgo

Aunque las cuotas de género en el sistema político-electoral han sido cada vez más frecuentes, no ocurre lo mismo con las **cuotas o paridad de género en el sector público** que existen en Colombia y México. Pero incluso en los casos donde ya

son parte de la institucionalidad pública y se tiende a gabinetes ministeriales paritarios no siempre se aplican en las jefaturas de segundo o tercer nivel. La implementación de las cuotas debe ser concreta y medible, y se ha avanzado en ese sentido (Naranjo y otros, 2022).

Subsiste el debate en varios países sobre si es

necesario instituir un sistema paritario o si éste debiera ser de cuotas. También se discute si las cuotas deberían ser permanentes o transitorias. Todas las jefas negociadoras entrevistadas en el marco de este proyecto estaban a favor de un sistema de cuotas. Pareciera difícil superar el “techo de cristal” o el “suelo pegajoso” que limitan el liderazgo de las mujeres sin establecer y monitorear el impacto de un sistema de cuotas.

La **acción afirmativa** no se agota en los sistemas de cuotas. Es necesaria también para igualar la situación de hombres y mujeres en distintos programas de gobierno. La acción afirmativa se refiere al trato diferenciado que se da a mujeres y hombres, que aspira al logro de un propósito legítimo de igualar oportunidades mediante la adopción de medidas especiales temporarias con el objetivo de acelerar la igualdad de facto entre hombres y mujeres. En este contexto, la acción afirmativa no es considerada discriminatoria (OMC, 2021). Esta definición aplica en todos los ámbitos, incluida la política comercial. Algunos ejemplos, relacionados con las actividades de la Alianza, son los programas para pymes que priorizan empresas lideradas por mujeres, programas de formación de proveedores para el mercado de la contratación pública, programas de formación en CTIM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) para mujeres y niñas, entre otros.

Las agencias del servicio civil tienen un rol clave para alcanzar al menos una igualdad formal entre hombres y mujeres en el sector público y aumentar la presencia de mujeres en altos cargos de dirección.

A pesar de los esfuerzos realizados, siguen existiendo barreras estructurales e institu-

cionales para que las mujeres accedan y mantengan puestos directivos. Por un lado, a pesar de los cambios en los sistemas de reclutamiento, continúan sesgos de género -frecuentemente invisibles- que limitan el acceso de las mujeres en cargos jerárquicos. Muchos de estos puestos son asignados en función de la confianza de las autoridades o decisiones al más alto nivel, lo que limita perspectivas futuras. En general, las mujeres no cuentan con redes de contactos suficientes para ascender en su carrera.

El sistema de ascensos en la administración pública debe ser más transparente. Herramientas como los concursos exclusivos para mujeres, aplicar perfiles de puestos neutros y procesos de selección ciegos ayudan a evitar sesgos de género. Las agencias de **servicio civil** necesitan guiar la gestión de recursos humanos de las entidades públicas para seguir impulsando la trayectoria profesional de las mujeres para que, una vez que han accedido a cargos jerárquicos, no queden atrapadas en el “laberinto de cristal” que limita sus posibilidades de desarrollo. Para ello también se requiere de capacitaciones específicas.

Para avanzar en la igualdad sustantiva de las mujeres y facilitar su participación en cargos de liderazgo es imprescindible abordar las **responsabilidades de cuidados familiares** (niños y niñas, personas mayores o con capacidades limitadas) donde una mayor carga de horas de trabajo no remunerado recae en las mujeres por la asignación tradicional de roles de género. Hay iniciativas específicas en los lugares de trabajo como el establecimiento de cuartos de lactancia, guarderías infantiles, licencias parentales y una mayor flexibilidad laboral que permiten una mejor conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

Un avance importante en este ámbito serán los **sistemas nacionales de cuidados** (SNC) que se están empezando a implementar en los cuatro países de la Alianza. Se trata de un conjunto de políticas que

ayudan a redistribuir el trabajo doméstico y de cuidado entre los integrantes de una sociedad. La incorporación de las responsabilidades de cuidados a las agendas públicas es un gran avance.

Recuadro 4.1

México: Encuesta sobre Necesidades de Cuidados en Pandemia

En 2021, el Instituto Nacional de las Mujeres realizó la Encuesta sobre Necesidades de Cuidados en Pandemia en la Administración Pública Federal (ENCAP-2021). La encuesta mostró un desbalance en las responsabilidades de cuidados de niñas, niños y adolescentes. El 57.4% de los hombres indicó que su cónyuge es la encargada de ese trabajo y el 33.1% de las mujeres admitió hacerlo ellas mismas. La mayor carga del trabajo en el hogar fue para las mujeres: de 1 a 1.8 horas diarias más que los hombres que se dedicaban a estas actividades.

Fuente: INMUJERES (2021), Desigualdad en cifras, Boletín No.7, septiembre 2021.

En Chile, uno de sus objetivos es elevar el rol de las personas cuidadoras en la sociedad, fomentando su capacitación y empleo formal, y consolidando un Registro de Personas Cuidadoras[34]. Existe una activa participación de la sociedad civil en Colombia, a través de la Mesa Intersectorial de Economía del Cuidado, que es un equipo de organizaciones de la sociedad civil, instituciones académicas y políticas, que mantiene una permanente interlocución con entidades del Estado, comprometidas con el desarrollo de un SNC (Mesa Intersectorial de Economía del Cuidado, sin fecha). Se requiere también un trabajo interinstitucional como el implementado en México, donde la ley establece que el SNC estará integrado por las Secretarías de Hacienda, Trabajo, Educación, Cultura y Salud; el Instituto Mexicano de la Seguri-

dad Social, el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de las Familias y las secretarías de Bienestar en las entidades federativas[35]. En el Perú, el SNC “pondrá en marcha políticas y servicios de cuidado integrales y de calidad, garantizando el derecho de las personas a recibir cuidados, cuidarse y cuidar, y priorizando la atención de personas cuidadoras, niñas, niños, adolescentes, personas con discapacidad, personas adultas mayores y personas en situación de dependencia”[36].

Para que los SNC se implementen, cumplan un rol efectivo, transformen la asignación de los roles de cuidado y cambien la vida cotidiana de las personas, será necesario un gran esfuerzo y compromiso de parte de las autoridades políticas, una gran capacidad de gestión y considerables recur-



tos financieros.

La Alianza puede cumplir un rol significativo en el fortalecimiento de los SNC si incorpora este tema en su agenda de transversalización de género, analiza conjuntamente las buenas prácticas de los países y fomenta actividades de cooperación. Estas iniciativas contribuirán a remover las barreras sociales y culturales que limitan el acceso y permanencia de mujeres en cargos de toma de decisión en el sector público y privado.

4.3 Promoción del enfoque de género en la Alianza del Pacífico

A medida que la Alianza avance a nuevos desafíos se hace necesario **fortalecer la transversalización de género** en todas las áreas de trabajo. "Transversalizar la perspectiva de género es el proceso de valorar las implicaciones que tiene para los hombres y para las mujeres cualquier acción que se planifique, ya se trate de legislación, políticas o programas, en todas las áreas y en todos los niveles. Es una estrategia para conseguir que las preocupaciones y experiencias de las mujeres, al igual que las de los hombres, sean parte integrante en la elaboración, puesta en marcha, control y evaluación de las políticas y de los programas en todas las esferas políticas, económi-

cas y sociales, de manera que las mujeres y los hombres puedan beneficiarse de ellos igualmente y no se perpetúe la desigualdad. El objetivo final de la integración es conseguir la igualdad de los géneros" (Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas, 1997).

El desarrollo de la agenda de transversalización de género de la Alianza está necesariamente relacionado con los avances de las normativas y políticas de los países que la integran. Si no todos los miembros han instituido sistemas de cuotas o paridad en el sector público del propio país, es improbable que acuerden establecerlos en la Alianza. Es importante explorar otras vías para avanzar en la igualdad y tener también en cuenta la alta presencia de mujeres en la Alianza.

El mandato de transversalizar el enfoque de género no debería ser solo genérico, sino permitir acciones afirmativas específicas. Se podría analizar, por ejemplo, la composición de género y el liderazgo de grupos en particular, identificar si hay algún nudo estructural o coyuntural en ellos que dificulta propender a un equilibrio de género, y apoyar al grupo para que aborde y resuelva estos nudos.

Para transversalizar es necesario **sensibili-**

zar. El GTG ha hecho avances, pero dada la alta rotación de quienes participan en los distintos grupos se requiere mantener actividades de sensibilización de manera permanente para permear con una mirada de género a quienes se incorporan al trabajo de la Alianza. Este es un tema prioritario y quienes participan debieran recibir una introducción al momento de incorporarse a los equipos nacionales. A esto se le podría denominar una transversalización horizontal inicial. En esta tarea ya se ha podido desarrollar experiencia, tanto a nivel del grupo como en cada uno de los países. Podría avanzarse con herramientas introductorias virtuales para masificar su impacto.

Por otra parte, se requiere profundizar en una mirada vertical, sobre **cómo aplicar el enfoque de género** en cada una de las áreas que se incluyen en el trabajo conjunto. No es sencillo ir más allá de entender este enfoque a proponer acciones concretas en los comités, subcomités y grupos técnicos. Varias de las personas entrevistadas explican que ya se entiende que “el enfoque de género no es desarrollar actividades exclusivas para mujeres”.

Sin embargo, se demanda una guía más concreta para aplicar, por ejemplo, el enfoque de género en las disciplinas comerciales y otros temas que a juicio de quienes negocian son “neutros”. Existe una disposición favorable entre los negociadores de la AP para incorporar el enfoque de género a las negociaciones comerciales. En una encuesta a negociadores realizada en un taller organizado por el GTG en 2022, un 85% se manifestó a favor de incorporar un capítulo de género en el Protocolo Comercial de la AP y un 70% indicó su apoyo a incluir disposiciones de género en las disciplinas de los capítulos del Protocolo (Frohmann y Olmos, 2022).

En estos casos, son justamente las personas expertas en los temas de negociación quienes pueden identificar mejor cómo transversalizar el enfoque de género, con un acompañamiento y metodología ad hoc (cuadro 4.1). La predisposición de las y los entrevistados está. Se podrían elaborar estrategias piloto con algunos grupos específicos. Claramente es un objetivo que requiere una serie de actividades en torno a una estrategia.

Cuadro 4.1
Modalidades para transversalizar el género en las disciplinas comerciales

Compromisos duros		
<ul style="list-style-type: none"> • Disposiciones negativas que prohíben la discriminación de género 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromisos positivos para equilibrar oportunidades • Disposiciones específicas sobre igualdad de género • Disposiciones transitorias que promueven a las mujeres 	<ul style="list-style-type: none"> • Reservas para resguardar normativa nacional de igualdad de género y políticas públicas que benefician a las mujeres
Compromisos blandos		
Capacitación	Cooperación	

Fuente: Frohmann (2019), Herramientas de política comercial para contribuir a la igualdad de género, Serie Comercio Internacional, No. 153, Santiago: CEPAL.

La transversalización de género también es un desafío para el **sector privado**. Son varias las iniciativas que se están desarrollando desde los gobiernos y desde la misma Alianza para fomentar el liderazgo de las mujeres en los negocios, tanto en las grandes empresas como en las pymes exportadoras lideradas por mujeres. La contraparte privada de la Alianza -el Consejo Empresarial- es encabezada por primera vez (2023) por una mujer. Articular actividades con los capítulos empresariales nacionales, para abordar la transversalización de género en los temas técnicos de la Alianza puede ser una forma de avanzar en un trabajo tanto “horizontal” de sensibilización como “vertical” de profundización en temas concretos.

El seguimiento de los logros de la HRAEM puede colaborar tanto con la identificación de herramientas/actividades exitosas como con las áreas que pudieran requerir una prioridad a la hora de planificar acciones de transversalización. El GTG debiera buscar formas de socializar el seguimiento de la HRAEM que involucre a otros actores de la Alianza, particularmente a los grupos técnicos. En las actividades de la HRAEM se puede identificar información que pueda ser aprovechada por negociadoras/es para incorporar el enfoque de género en sus áreas específicas.

Como ya se ha destacado, la **capacitación para el liderazgo** es relevante para la mayor y mejor participación de las mujeres en la toma de decisiones. Las funcionarias públicas debieran poder tener acceso a programas de este tipo. La participación en la Alianza debería tener el sello de la capacitación para el liderazgo para las mujeres que se integran a los grupos. Estos programas ya se están desarrollando entre quienes optan a altos cargos de la alta dirección pública, pero el diagnóstico permitió constatar que

acciones de este tipo son necesarias en todos los niveles. La implementación de estas capacitaciones no está normada y suele estar relacionada con la mayor sensibilidad de las jefaturas de cada institución. Si bien los miembros de los grupos técnicos reconocen la existencia de políticas y programas de género, no se lograron identificar capacitaciones para el liderazgo a las que tuvieran acceso las mujeres (ni los hombres) que conforman el grupo objetivo de este diagnóstico.

Estas capacitaciones podrían incluir una **“doble agenda”** asociando los temas de género y los denominados temas “duros” del protocolo comercial de la Alianza. Un intercambio de experiencias entorno a las mentorías y programas de liderazgo para mujeres en el sector privado podría ser provechoso para iniciar una línea de acción en este sentido.

Entre los temas a incluir en las capacitaciones debieran figurar los compromisos internacionales en torno a la agenda de género, para alinear a ellos la agenda comercial. Se constató en las entrevistas que solo maneja esta información un grupo reducido de personas (generalmente en las áreas internacionales de los MAM), y existe poco conocimiento al respecto entre la mayoría de las y los negociadores.

Las **redes de mujeres** profesionales están ganando visibilidad en distintos sectores. Son espacios que acogen y acompañan a mujeres líderes en su desempeño laboral y permiten compartir experiencias en el desafío de equilibrar sus roles públicos y privados. Facilitar la generación de estas redes entre las negociadoras y propiciar espacios para conocer el funcionamiento de las redes existentes en los países, puede ayudar a consolidar liderazgos en la Alianza.

El GTG es el encargado de la transversalización de género en la AP, pero sus capacidades y recursos son demasiado limitados como para asumir una agenda como la descrita. Se requiere innovar y establecer una forma de trabajo que traslade parte de la responsabilidad de ejecución de ciertas acciones de género a los grupos técnicos u otras instancias. Como se vio en este diagnóstico, la voluntad política al máximo nivel es necesaria pero no suficiente para la plena transversalización de un enfoque de género y la promoción de los liderazgos de las mujeres.

El trabajo sobre género de la Alianza requiere estar articulado con las agendas nacionales donde se está avanzando en la gobernanza de la igualdad y la reducción de brechas. Los gobiernos están construyendo redes de encargadas/os de género que apoyan la agenda en las instituciones públicas y también se articulan entre sí. La Alianza puede ser un *clearing house* o centro de información compartida por los cuatro países sobre la implementación de las agendas de igualdad, para conocer experiencias e identificar mecanismos para potenciar los resultados.

NOTAS DE TEXTO

[1] Ref: Resolución N°29, de fecha 25 de enero de 2023, del registro de AGCID, que autoriza la contratación entre AGCID y el Instituto de Estudios Internacionales de la Universidad de Chile.

[2] Este término alude a que la maternidad genera una “pista” distinta para las mujeres profesionales, con arreglos laborales específicos que al mismo tiempo brindan menos oportunidades para el avance profesional.

[3] El puesto 1 del ranking es el de menores brechas y el 146 es el de mayores brechas.

[4] Detalles en: <https://www.unwomen.org/es/what-we-do/leadership-and-political-participation/facts-and-figures>

[5] Ver: <https://www.economia.gob.cl/2023/03/13/ministerios-de-hacienda-economia-y-fundacion-chile-mujeres-lanzan-cuarto-reporte-de-indicadores-de-genero-en-las-empresas-en-chile-2022.htm>

[6] Ver: <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54753>

[7] Listado de personas participantes en la AP en 2022, según el registro de la Presidencia pro tempore, remitido a las consultoras por el GTG.

[8] El impacto del rol de cuidados que desempeñan las mujeres sobre su carrera profesional y acceso a puestos de liderazgo se analizará en detalle en la sección 2.6

[9] Alianza del Pacífico (2020), Incorporación del enfoque de género en los Grupos Técnicos de la Alianza del Pacífico (AP). Recomendaciones y directrices para avanzar hacia la transversalización de género. https://alianzapacifico.net/wp-content/uploads/Encuesta_Enfoque_Genero.pdf

[10] Alianza del Pacífico (s.f.) Guía para el uso de Lenguaje Inclusivo en los grupos técnicos de la Alianza del Pacífico. https://alianzapacifico.net/wp-content/uploads/Guia_LenguajeInclusivo_vf.pdf

[11] <https://connectamericas.com/es/community/comunidad-mujeres-empresarias-ap#> La Comunidad está inserta en la plataforma ConnectAmericas del Banco Interamericano de Desarrollo. Su propósito es ayudar a las pequeñas y medianas empresas de América Latina y el Caribe a posicionarse en los mercados internacionales.

[12] En Colombia, el Presidente sancionó la ley que crea el Ministerio de Igualdad y Equidad que buscará dialogar con todos los sectores de la sociedad colombiana con el fin de construir la igualdad social. <https://petro.presidencia.gov.co/prensa/Paginas/El-Ministerio-de-Igualdad-tendra-que-aprender-a-hacer-de-Colombia-un-espaci-230104.aspx>

- [13] <https://www.cepal.org/es/organos-subsidiarios/conferencia-regional-la-mujer-america-latina-caribe>
- [14] Ver detalles en: <https://oig.cepal.org/es/leyes>
- [15] Ver: <https://www.mimp.gob.pe/PNIG/index.php>
- [16] Ver: <https://www.senado.gov.co/index.php/documentos/senado-prensa/6892-proyecto-de-ley-pnd-2022-2026-articulado/file>
- [17] Ver: <https://observatorio.inmujeres.gob.mx/mvc/view/public/index.html?ms=Mzk=>.
- [18] Históricamente, la mayoría de los partidos políticos han privilegiado las candidaturas masculinas.
- [19] El sitio serviciocivil.cl/mujeres-en-el-estado entrega información sobre los procesos de postulaciones y nombramientos de mujeres en el SADP para fomentar su participación en el sector público y promover que ocupen cargos de liderazgo.
- [20] A partir de datos de serviciocivil.cl/mujeres-en-el-estado/estadísticas (consultado 20.02.2023).
- [21] En <https://www.gob.mx/inmujeres/acciones-y-programas/programa-nacional-para-la-igualdad-entre-mujeres-y-hombres> (consultado el 21.02.2023).
- [22] Decreto Legislativo N° 1450 que modifica el Decreto Legislativo N° 1023, que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil, y la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil.
- [23] Ver: <https://redmad.cl/>
- [24] Ver: https://www.sernameg.gob.cl/?page_id=32792 (consultado el 15.02.2023)
- [25] Ver: <https://www.equipares.org/equipares-publico/>
- [26] Ver: <https://www.gob.mx/inmujeres/acciones-y-programas/norma-mexicana-nmx-r-025-scfi-2015-en-igualdad-laboral-y-no-discriminacion> (consultado el 09.01.2023)
- [27] Ver: <https://www.undp.org/es/peru/noticias/un-reconocimiento-la-igualdad-de-genero-en-el-sector-publico>
- [28] Ver: <https://www.sdmujer.gov.co/noticias/sello-de-igualdad-de-genero-premio-a-las-entidades-publicas-y-privadas>
- [29] Ver: <https://www.cancilleria.gov.co/newsroom/news/met-as-e-hitos-genero-ministerio-relaciones-exteriores-primer-semestre-2023>
- [30] Ver: <https://www.gob.mx/sre/documentos/unidad-de-politica-de-igualdad-de-genero-de-la-secretaria-de-relaciones-exteriores?idiom=es>
- [31] Ver: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5608467&fecha=22/12/2020#gsc.tab=0
- [32] La política exterior feminista de Suecia quedó suspendida en 2022 al asumir el gobierno una coalición de partidos conservadores. Ello muestra la fragilidad y la necesidad de institucionalizar estas políticas para que no dependan de la voluntad política del gobierno de turno.
- [33] Ver: <https://www.innpuolombia.com/innformate/nucleo-e-fondo-mujer-emprende-rural-abre-convocatoria-para-apoyar-65-negocios-de-mujeres>
- [34] Ver: <https://www.gob.cl/noticias/asi-funcionara-el-sistema-nacional-de-cuidados-anunciado-por-el-presidente-boric/>
- [35] Ver: <https://politica.expansion.mx/mexico/2023/04/09/que-es-sistema-nacional-de-cuidados#:~:text=El%20Sistema%20Nacional%20de%20Cuidados%20estar%C3%A1%20integrado%20por%20las%20Secretar%C3%ADas,hom%C3%B3logas%20en%20las%20entidades%20federativas>
- [36] Ver: <https://www.mimp.gob.pe/DGIGND/sistema-nacional-cuidados.php>

REFERENCIAS

Alianza del Pacífico (2022). Hoja de Ruta para la Autonomía y el Empoderamiento de las Mujeres en la Alianza del Pacífico. Informe de Implementación Anual, diciembre 2022. <https://alianzapacifico.net/wp-content/uploads/2023/05/INFORME-ANUAL-HRAEM-2022-vFinal.pdf>

____ (2021). Plan de implementación de la Hoja de Ruta para la autonomía y el empoderamiento económico de las mujeres en la Alianza del Pacífico https://alianzapacifico.net/wp-content/uploads/2021/12/Plan-de-Implementacion-HRAEM-AP_.pdf

____ (2020). Incorporación del enfoque de género en los Grupos Técnicos de la Alianza del Pacífico (AP). Recomendaciones y directrices para avanzar hacia la transversalización de género. https://alianzapacifico.net/wp-content/uploads/Encuesta_Enfoque_Genero.pdf

____ (2015). Declaración de Paracas. <https://alianzapacifico.net/download/declaracion-de-paracas-julio-20-de-2015/> Asociación de Municipalidades de Chile, AMUCH (2020). Encuesta nacional sobre el liderazgo de mujeres en Chile. <https://amuch.cl/wp-content/uploads/2022/05/Resultados-Encuesta-nacional-sobre-el-liderazgo-de-mujeres-en-Chile.pdf>

Banco Mundial (2008). Chile: Estudio de evaluación en profundidad del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG). http://www.dipres.cl/598/articles-163109_doc_pdf.pdf

Centro de Sistemas Públicos (2021). Servicio Civil. Estudio participación de las

mujeres en el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), Ingeniería Industrial, Universidad de Chile. https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2022/01/estudio_participacion_mujeres_sadp_cspuchile.pdf

CENTRUM PUCP (2018). Primer estudio sobre mujeres miembros de directorios de las empresas en el mercado de valores peruano 2018. <https://centrumthink.pucp.edu.pe/publicaciones/mujeres-miembros-de-directorios-de-las-empresas-en-el-mercado-de-valores-peruano/>

Dazarola, Gabriela (2018) Leyes de cuotas de género. Experiencia Extranjera y resultados de su aplicación en Chile, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/26780/1/Ley_de_cuotas_experiencia_comparada_Comision_def.pdf

Dirección de Presupuestos (2022). Sistematización de indicadores de desempeño transversal 2022. https://www.dipres.gob.cl/598/articles-44361_doc_pdf2.pdf

____ (2021). Características generales del trabajo de la mujer en el empleo público 2019. Apartado estadístico. <https://www.serviciocivil.cl/mujeres-en-el-estado/estudios/>

Eagly y Carli (2007). Women and the labyrinth of leadership. Harvard Business Review. https://www.researchgate.net/publication/5957753_Women_and_the_labyrinth_of_leadership

Escobar, Natalia y Olivia Cook (2022).

“Género y política exterior en Chile: Entendiendo las barreras institucionales”, en Fuentes-Julio, Claudia (2022), M. J. Henríquez Uzal, N, Escobar Ramírez, P. Lombardo Estay (editoras), *Mujeres y política exterior en América Latina. Un mundo de desigualdades*, Fondo de Cultura Económica, Santiago de Chile 2022.

ESE Business School/ DCH (s/f). Barómetro liderazgo femenino 2021. Una mirada a los países latinoamericanos, iberoamericanos y del Caribe. https://www.esec.cl/ese/site/artic/20220110/asocfile/20220110161126/barometro_liderazgo_femenino_2021_final_ctf.pdf

FEM (2022). Global Gender Gap Report, 2022. <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022/>

Frohmann, Alicia (2019). Herramientas de política comercial para contribuir a la igualdad de género, Serie Comercio Internacional, No. 153, Santiago: CEPAL.

Frohmann, Alicia y Ximena Olmos (2023). Sinergias para un comercio inclusivo y sostenible. El caso de la Alianza del Pacífico, Documento de Proyecto, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

_____ (2022). Informe 3 de Asistencia técnica CEPAL a México para la PPT de la Alianza del Pacífico 2022, Taller para negociadoras y negociadores: Enfoque de género en los acuerdos comerciales (sin publicar).

Fuentes-Julio, Claudia (2022). M.J. Henríquez Uzal, N. Escobar Ramírez, P. Lombardo Estay (editoras), *Mujeres y política exterior en América Latina. Un mundo de*

desigualdades. Fondo de Cultura Económica, Santiago de Chile 2022.

Función Pública (2022). Informe sobre la participación efectiva de la mujer en los cargos de niveles decisorios en el Estado colombiano. Diciembre 2022. <https://www.funcionpublica.gov.co/informes-de-ley-de-cuotas>

Grant Thornton (2022). Women in business 2022. Opening the door to diverse talent. <https://www.grantthornton.global/en/insights/women-in-business-2022/>

Hessami y Lopes da Fonseca (2020). Female political representation and substantive effects on policies. A literature review. IZA Discussion papers. <https://www.iza.org/publications/dp/13125/female-political-representation-and-substantive-effects-on-policies-a-literature-review>

INEGI (2023). Censo Nacional de Gobierno Federal 2022. Presentación de resultados generales. <https://www.inegi.org.mx/programas/cn-gf/2022/>

INMUJERES (2022 a). Las mujeres rumbo a la paridad total. Desigualdad en cifras. Año 8, Boletín N°2, febrero de 2022. <http://cedoc.inmujeres.gob.mx/Boletines.php>

_____ (2022 b). Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2020 2024: Avances y Resultados 2021. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment_data/fi-le/728562/20220526_Avance_y_Resultados_2021_PROIGUALDAD.pdf

_____ (2021). Desigualdad en cifras, Bole-

tín No7, septiembre 2021. http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/BA7NEspecial_%20ENCAP.pdf

____ (2020). Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2020-2024. http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/Proigualdad%202020-2024%20Web.pdf

Lahera, Eugenio (2008). Introducción a las políticas públicas. Santiago. Fondo de Cultura Económica.

Larserud, S. y Taphorn, R. (2007). Diseño para lograr la igualdad. Combinaciones más idóneas, medianamente idóneas y no favorables de los sistemas electorales y cuotas de género. IDEA Internacional, Estocolmo. <https://www.idea.int/sites/default/files/publications/dise-no-para-lograr-la-igualdad.pdf>

López y Henríquez (2022). Historia de las mujeres en política exterior. En Mujeres y política exterior en América Latina. Un mundo de desigualdades. Fondo de Cultura Económica.

Markham (2013). Women as agents of change: Having voice in society and influencing policy. Gender Equality & Development. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/21031>

McKinsey (2022). Women in the workplace 2022. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>

Mesa Intersectorial de Economía del Cuidado (s/f). Cuando hablamos de economía del cuidado ¿de qué hablamos? https://colombia.fes.de/fileadmin/user_upload/ECONOMIA-DEL-CUIDADO-digital.pdf

Mesa, Manuela (2021). Política exterior feminista: la apuesta de los gobiernos por la igualdad, Anuario CEIPAZ 2020-2021. <https://ceipaz.org/wp-content/uploads/2021/05/6.-ManuelaMesa.pdf>

Ministerio de la Mujer y Equidad de Género (2018). Cuarto plan nacional de igualdad entre mujeres y hombres 2018-2030. <https://www.minmujeryeg.cl/wp-content/uploads/2018/03/Plan-Nacional-Igualdad-2018-2022.pdf>

Ministerio de Relaciones Exteriores (2018). Reporte Anual de Actividades Realizadas por el Ministerio de Relaciones Exteriores en Materia de Igualdad de Género. Lima, Perú. http://www.consulado.pe/Documents/Igualdad-Genero/REPORTE_MRE-NOV_2018.pdf

Naranjo Bautista, Sandra, M. Chudnovsky, L. Strazza, E. Mosqueira, C. Castañeda (2022). Mujeres líderes en el sector público de América Latina y el Caribe: brechas y oportunidades, BID. <https://publications.iadb.org/es/mujeres-lideres-en-el-sector-publico-de-america-latina-y-el-caribe-brechas-y-oportunidades>

OCDE-BID (2020), Panorama de las administraciones públicas América Latina y el Caribe. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/3d816cf8es/index.html?itemId=/content/component/3d816cf8-es>

OECD (2014). "Women's leadership in public life", in Women, Government and Policy Making in OECD Countries: Fostering Diversity for Inclusive Growth, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264210745-4-en>

ONU Mujeres (2023). Hechos y cifras: Liderazgo y participación política de las mujeres. https://www.unwomen.org/es/what-we-do/leadership-and-political-participation/facts-and-figures#_edn2

ONU Mujeres Colombia, Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer (2022). Mujeres y hombres: brechas de género en Colombia. <https://colombia.unwomen.org/sites/default/files/2022-11/MyH%20BrechasColombia-NOV5-17Nov%20%284%29.pdf>

OIT (2019). Las mujeres en la gestión empresarial: argumentos para un cambio. https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_700979/lang-es/index.htm

Organización Mundial del Comercio-OMC (2021). Joint Initiative on Services Domestic Regulation. Reference Paper On Services Domestic Regulation. INF/SDR/1, 27 September 2021. <https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/SS/directdoc.aspx?filename=q:/INF/SDR/1.pdf&Open=True>

Parker, Horowitz e Igielnik (2018). Women and leadership 2018. <https://www.pewresearch.org/social-trends/2018/09/20/women-and-leadership-2018/>

Piscopo, Jennifer y Magda Hinojosa (2020). Más mujeres en la política exterior mexicana, Milenio, 07.03.2020, México. <https://www.milenio.com/opinion/jennifer-piscopo-magda-hinojosa/columna-jennifer-piscopo-magda-hinojosa/mas-mujeres-en-la-politica-exterior-mexicana>

PNUD (2020). Informe sobre igualdad de género en la administración pública de América Latina y el Caribe 2020. <https://www.undp.org/es/guatemala/publications/informe-sobre-igualdad-de-genero-en-la-administracion-publica-de-america-latina-y-el-caribe-2020>

____ (2018). Gender Equality Strategy 2018-2021. <https://www.undp.org/publications/undp-gender-equality-strategy-2018-2021>

PNUD-Universidad de Pittsburgh (2021). Gender equality in public administration. <https://www.undp.org/publications/global-report-gender-equality-public-administration>

Prada, Lupita (2021). Servicio Exterior Feminista en España y Colombia: Realidad Comparativa y Oportunidades, CEI, Centro Adscrito a la Universitat de Barcelona, N° 6/2021, Colección Trabajos de investigación del MU. en diplomacia y organizaciones Internacionales. http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/178903/1/TFM_Lupita%20Prada_CEI.pdf

Secretaría de la Función Pública (2022). 4 Informe de labores de la Función Pública 2021-2022, 1 de septiembre de 2022. <https://www.gob.mx/sfp/documentos/4-informe-de-labores-de-la-secretaria-de-la-funcion-publica>

____ (2021). 3 Informe de labores Función Pública 2020-2021. <https://www.gob.mx/sfp/documentos/3-informe-de-labores-de-la-secretaria-de-la-funcion-publica-2020-2021>

Secretaría de Relaciones Exteriores (2020). La política exterior feminista del Gobierno de México. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/576095/Presentacio_n_PEF_baja.pdf

SERVIR (2023). La mujer en el servicio civil peruano 2023. <https://www.gob.pe/institucion/servir/informes-publicaciones/3979051-la-mujer-en-el-servicio-civil-peruano-2023>

____ (2022). La mujer en el servicio civil peruano 2022. <https://www.gob.pe/institucion/servir/informes-publicaciones/2798711-la-mujer-en-el-servicio-civil-peruano-2022>

NOTA METODOLÓGICA

La elaboración del diagnóstico y recomendaciones se realizaron a partir de tres actividades: i. una encuesta en línea anónima a quienes integran los grupos técnicos, comités y subcomités de la AP, ii. entrevistas confidenciales en profundidad y iii. revisión de la literatura.

Los objetivos de la encuesta fueron: a. caracterizar a las personas que conforman los grupos técnicos, comités y subcomités de la Alianza del Pacífico (con base en los participantes del año 2022) y su relación con el liderazgo de equipos, y b. conocer las percepciones de las y los integrantes de los grupos sobre la participación e incidencia de las mujeres en cargos de liderazgo y toma de decisión en el ámbito de las negociaciones internacionales y comerciales de la AP.

La encuesta incluyó 24 preguntas, agrupadas en distintas categorías que permitieron

TaskFORCE Interamericano sobre liderazgo de las mujeres (s/f). Un llamado a la acción para impulsar el liderazgo de las mujeres y la democracia paritaria en las Américas. <https://oig.cepal.org/es/documentos/un-llamado-la-accion-impulsar-liderazgo-mujeres-la-democracia-paritaria-americas>

Tula, María Inés (2015). Mujeres y política. Un panorama sobre la adopción de las cuotas de género y sus efectos en América Latina y Colombia, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Bogotá. <https://www.re-dalyc.org/pdf/675/67540057003.pdf>

contar con diversos indicadores y áreas de análisis. Para la caracterización (objetivo a) se consideraron las siguientes categorías: datos personales de perfilamiento general (género, edad, país, raza/etnia, nivel de educación, entre otros); desempeño de tareas de cuidado; inserción profesional y nivel jerárquico en su institución y en la AP. Para conocer las percepciones (objetivo b) se consideraron las siguientes categorías: barreras que enfrentan las mujeres en su labor profesional; valoración de atributos de liderazgo de equipos; incidencia de los atributos en el liderazgo de las negociaciones internacionales y comerciales.

El 11 de abril de 2023 se envió la encuesta a las personas del directorio de la AP 2022, según el registro de la presidencia pro tempore de ese año, remitido a las consultoras por el GTG. La invitación a responder la encuesta fue enviada a los correos electrónicos consignados en el directorio,

y mediante un formulario de Google, antecedido por una nota explicativa del GTG, se recogieron las respuestas. En busca de lograr la mayor participación posible, la encuesta fue enviada por el IEI en tres oportunidades durante la segunda quincena de abril de 2023. En el primer envío rebotaron 52 direcciones. Tras el segundo envío se solicitó la cooperación del GTG para obtener más respuestas, después de lo cual la encuesta se envió por tercera vez. El 28 de abril se cerró la recepción de respuestas. Se recibieron 81 respuestas. El cuadro 2.2 muestra la distribución del directorio y el logro de respuestas por país.

Con la información obtenida a través de la encuesta se efectuaron diversos cruces de datos para lograr un análisis lo más completo posible. Todas las respuestas se analizaron en función del género, jefatura (o no) laboral y jefatura de hogar. Se realizaron adicionalmente cruces con los tramos de edad, nivel de educación, número de hijos entre otros (ver capítulo 2).

En el caso de las entrevistas se definieron dos perfiles: personas que son parte o han sido parte del trabajo de la AP, y expertos/as o encargados/as de programas de equidad de género y/o liderazgo femenino en el sector público. En el primer perfil, se contactó a miembros de grupos técnicos, considerando en la selección que participaran en al menos dos grupos. Se entrevistaron también personas que ejercen o han ejercido cargos de liderazgo en la AP, encabezando negociaciones comerciales, con alta sensibilidad al tema de género. En el segundo perfil, se contactó a personas para conocer con mayor profundidad algunos de los programas destacados como buenas prácticas en el capítulo 3, así como también a expertas en distintos aspectos del liderazgo femenino. Se realizaron 15 entrevistas en profundidad, en formato semiestructurado, incluyendo a hombres y mujeres de los cuatro países de la Alianza.

