

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

## Escuela de Posgrado



Plataforma de recursos para mujeres en el servicio civil a  
fin de enfrentar su baja participación como Directivas  
Públicas en los órganos de línea de nivel Ministerial

Trabajo de Investigación para obtener el grado académico de  
Maestra en Gobierno y Políticas Públicas  
que presenta:

*Carolina Aurelia Cubas Rodríguez*

Asesora:

*Tracy Alexandra Prieto Barragán*

Lima, 2024

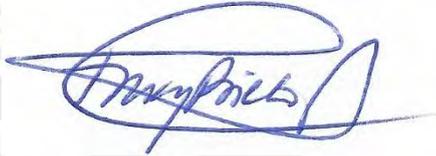
## Informe de Similitud

Yo, Tracy Alexandra Prieto Barragán, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora del trabajo de investigación titulado Plataforma de recursos para mujeres en el servicio civil a fin de enfrentar su baja participación como Directivas Públicas en los órganos de línea de nivel Ministerial, de la autora Carolina Aurelia Cubas Rodríguez, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 20%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 30/01/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y el Trabajo de Investigación, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

Lima, 06 de febrero de 2024

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Prieto Barragán, Tracy Alexandra	
DNI: 41875993	Firma: 
ORCID: 0000-0003-2063-4687	

## RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se analiza la situación de las mujeres en el sector público peruano y su participación en el segmento directivo de los Ministerios del Gobierno Nacional. Particularmente, fue de interés su participación como directivas en los órganos de línea de dichas entidades, por ser los órganos especializados de los Ministerios que diseñan e implementan las políticas públicas.

Si bien SERVIR emite anualmente un informe sobre la situación de la mujer en el servicio civil, esta información no se encuentra desagregada para cada uno de los órganos del Poder Ejecutivo y menos aún por los Ministerios que lo conforman, por lo que fue necesario un trabajo de recopilación de información manual, extraída de la plataforma Gob.pe, para conocer cuántos de los directivos que ejercían en el periodo de estudio eran hombres y mujeres.

Se definió como problema público a estudiar a la baja participación de las mujeres del sector público en el segmento directivo, dado que se pudo observar que su participación general a nivel de todo el sector público, se producía de manera equitativa a la participación de los hombres, pero esto no se repetía a nivel directivo.

La causa principal del problema público determinada en el presente trabajo son los roles de género sociales que se manifiestan en la dificultad de las mujeres para conciliar las obligaciones familiares y las de índole profesional, así como en la falta de autoconfianza que se produce en las mujeres debido a los sesgos sociales de género.

Por tal motivo, el desafío de innovación se dirige hacia el contexto institucional, a fin de brindar herramientas para fomentar una cultura organizacional más favorable a la equidad de género, considerando que las barreras sociales corresponden a cuestiones estructurales de la sociedad mucho más difíciles de modificar.

## ÍNDICE

	<b>Pág</b>
Carátula	i
Resumen	iii
Índice	iv
Índice de Tablas	vii
Índice de Figuras	viii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>3</b>
<b>DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	<b>3</b>
1.1. REDACCIÓN FORMAL DEL PROBLEMA .....	3
1.2. MARCO CONCEPTUAL DEL PROBLEMA.....	6
1.3. ARQUITECTURA DEL PROBLEMA .....	6
1.3.1 Magnitud del problema en los órganos de línea del Poder Ejecutivo .....	7
1.3.2 Proceso de designación de Directivas Públicas .....	14
1.3.3 Características y condiciones de las Directivas Públicas.....	14
1.3.4 Actores .....	16
1.4. MARCO NORMATIVO E INSTITUCIONAL DEL PROBLEMA .....	16
1.4.1 Marco normativo .....	16
1.4.2 Marco institucional .....	18
1.4.3 Políticas Públicas Generales.....	19
1.4.4 Política Pública Específica .....	20
1.4.5 Planes .....	20
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>21</b>
<b>CAUSAS DEL PROBLEMA</b> .....	<b>21</b>
2.1 MARCO TEÓRICO SOBRE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA.....	21
2.1.1 Barreras sociales .....	21

2.1.2	Barreras organizacionales .....	24
2.1.3	Barreras actitudinales .....	26
2.2	CAUSAS DEL PROBLEMA PÚBLICO .....	28
2.2.1	Dificultades para la conciliación familiar .....	32
2.2.2	Falta de autoconfianza .....	34
2.2.3	Procesos no exclusivamente meritocráticos.....	37
2.2.4	Segregación por especializaciones académicas .....	38
<b>CAPÍTULO III .....</b>		<b>39</b>
<b>DISEÑO DEL PROTOTIPO .....</b>		<b>39</b>
3.1	DESAFÍO DE INNOVACIÓN .....	39
3.2	EXPERIENCIAS PREVIAS PARA HACER FRENTE AL DESAFÍO DE INNOVACIÓN.....	41
3.2.1	Sello de Igualdad de Género en Instituciones Públicas – PNUD .....	41
3.2.2	Mecanismos de Igualdad de Género (MIMP) .....	42
3.2.3	Visualizador de indicadores demográficos del Servicio Civil – Uruguay .....	43
3.2.4	+Mujeres, Liderazgo en el Sector Público – Chile .....	44
3.3	PROCESO DE LA CONCEPTUALIZACIÓN Y PROTOTIPADO .....	45
3.3.1	Proceso de conceptualización.....	45
3.3.2	Proceso de prototipado .....	50
3.4	CONCEPTO Y PROTOTIPADO FINAL DE LA INNOVACIÓN .....	54
3.4.1	Concepto final de innovación.....	54
3.4.2	Prototipo de alta resolución.....	57
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>66</b>
<b>ANÁLISIS DE LA DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO .....</b>		<b>66</b>
4.1	ANÁLISIS DE DESEABILIDAD .....	66
4.2	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	67
4.2.1	Equipo de trabajo.....	67
4.2.2	Capacidades .....	70
4.2.3	Tiempo .....	70
4.2.4	Normativa .....	71
4.3	ANÁLISIS DE VIABILIDAD .....	72
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>74</b>

<b>REFERENCIAS</b> .....	78
<b>ANEXOS</b> .....	85
1. Problema público identificado y seleccionado .....	85
2. Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre la arquitectura del problema público .....	87
3. Herramientas de recojo de información para la arquitectura del problema .....	88
4. Matrices formuladas como parte de la elaboración del marco teórico causal .....	92
5. Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre las causas del problema público .....	103
6. Herramientas de recojo de información para las causas del problema público.....	104
7. Herramientas de recojo de información para el proceso de conceptualización y testeo del prototipo .....	111
8. Documento utilizado para la validación del prototipo .....	120



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Porcentaje de Mujeres en cargos de toma de decisión en Ministerios, 2021 .....	3
Tabla 2	Participación de mujeres como directivas en los 19 Ministerios (Agosto - 2022) .....	8
Tabla 3	Cantidad de mujeres a cargo de Direcciones en los 19 Ministerios .....	9
Tabla 4	Participación de servidoras civiles según grupo ocupacional, 2004-2017 .....	11
Tabla 5	Participación de los servidores civiles por nivel de gobierno y según sexo, 2017 .....	13
Tabla 6	Cantidad de Mujeres en el Sector Público 2022.....	13
Tabla 7	Marco normativo.....	16
Tabla 8	Marco institucional.....	18
Tabla 9	Políticas Públicas Generales .....	19
Tabla 10	Políticas Públicas Específicas .....	20
Tabla 11	Planes.....	20
Tabla 12	Lista de entrevistados para el análisis causal .....	28
Tabla 13	Ponderación de causas .....	39
Tabla 14	Elementos del Sello de Igualdad de Género.....	41
Tabla 15	Elementos de los Mecanismos de Igualdad de Género .....	42
Tabla 16	Elementos del Visualizador de indicadores demográficos .....	43
Tabla 17	Elementos de +Mujeres, Liderazgo en el Sector Público.....	44
Tabla 18	Generación de ideas .....	45
Tabla 19	Agrupación de ideas .....	46
Tabla 20	Priorización de ideas.....	47
Tabla 21	Bosquejo del concepto .....	47
Tabla 22	Elevator Pitch.....	48
Tabla 23	Experiencias latinoamericanas .....	49
Tabla 24	Descripción del concepto final .....	54
Tabla 25	Fase 1: Plataforma web de visibilización de directivas públicas .....	58
Tabla 26	Valores de deseabilidad.....	67
Tabla 27	Matriz de costos .....	73

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Participación de mujeres y hombres en el gabinete ministerial: año 2022 .....	4
Figura 2 Mujeres en la política: 2023 .....	5
Figura 3 Porcentaje de participación de la mujer en el servicio civil, 2021 .....	7
Figura 4 Porcentaje de participación de la mujer en el servicio civil según categoría ocupacional, 2020 .....	8
Figura 5 Estructura del Servicio Civil .....	10
Figura 6 Porcentaje de participación de servidoras civiles según grupo ocupacional, 2004-2027 .....	12
Figura 7 Niveles organizacionales de los Ministerios.....	15
Figura 8 Análisis Causal .....	31
Figura 9 Prototipado inicial .....	50
Figura 10 Proceso de prototipado: gestión de la información.....	51
Figura 11 Proceso de prototipado: Unidades de Género .....	52
Figura 12 Proceso de prototipado: acciones formativas .....	53
Figura 13 Proceso de prototipado: difusión.....	54
Figura 14 Prototipo de alta resolución.....	57
Figura 15 Directorio de Funcionarios Gob.pe .....	60
Figura 16 Hoja de Vida del Directorio de Funcionarios Gob.pe .....	61
Figura 17 Gestor de Contenidos del Directorio de Funcionarios Gob.pe .....	62
Figura 18 Formato de postulación a premios CAD.....	63
Figura 19 Programa SERVIR de habilidades directivas.....	64
Figura 20 Organigrama SERVIR .....	68
Figura 21 Organigrama ENAP .....	69

# INTRODUCCIÓN

El tema de interés del presente trabajo de investigación es la baja participación de las mujeres en los puestos de toma de decisión del sector público peruano, y la inexistencia de intervenciones que tengan como objetivo paliarla.

Si bien la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR emite anualmente un informe sobre la situación de la mujer en el servicio civil, estos analizan la participación de la mujer por niveles del servicio civil de manera agregada según ámbitos de gobierno y no detallando su participación por sectores. La mayoría de los informes son de carácter cuantitativo y tampoco se plantean propuestas al respecto. Por su parte, el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables - MIMP cuenta con un mecanismo para generar la igualdad al interior de las entidades públicas, que también genera reportes anuales que no reflejan acciones o cambios concretos respecto de la situación de la mujer en cargos directivos.

En base a lo informado por SERVIR que indica que si bien las mujeres conforman alrededor del 50% del sector público a nivel directivo su participación solo es por encima del 30%, se definió el problema público como baja participación de mujeres en los órganos de línea a nivel ministerial, a fin de concentrarnos en la información existente respecto del gobierno nacional y abordando los órganos de línea por ser los responsables del diseño e implementación de políticas públicas.

En la determinación de la magnitud del problema público se pudo observar la escasa información oficial de acceso público que existe sobre este tema. La conformación de la planilla pública no es de acceso abierto así que además de solicitar información a los diversos entes que cuentan con información relevante, se tuvo que recurrir a la información de la Plataforma digital única del estado peruano Gob.pe, para poder contar con datos actualizados respecto de la participación de mujeres en el segmento directivo.

Entre los entes consultados sobre la participación de la mujer en la planilla pública se encuentra SERVIR, el Ministerio de Economía y Finanzas – MEF y el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, lo cual denotó dificultad en tener información articulada y fiable sobre el tema. Cabe indicar que quien contó con información más detallada fue el MEF, dado que administra el Aplicativo Informático de Recursos Humanos del Sector Público – AIRHSP.

En tal sentido, y atendiendo al grupo a estudiar, se identificó en el Directorio de Funcionarios de los Ministerios conformantes del Poder Ejecutivo cuántos hombres y mujeres ocuparon, en el periodo Agosto 2022 los cargos correspondientes al segundo y tercer nivel organizativo de los órganos de línea, según la plataforma Gob.pe. Esto mostró que si bien en muchos casos la participación de la mujer en dicho segmento es semejante a la participación promedio que muestra SERVIR, es decir, muy por debajo de su participación a nivel global de todos los niveles del servicio civil, esta proporción varía altamente según el sector de que se trate, lo cual denotó como primera necesidad contar con información desagregada por sector para el diseño de políticas públicas dirigidas a este problema público y en segundo lugar la segmentación horizontal y vertical de la mujer en el servicio civil peruano.

A fin de determinar las causas del problema, se utilizó el marco teórico desarrollado sobre liderazgo femenino y en especial del liderazgo femenino en el sector público en Latinoamérica, para posteriormente realizar entrevistas a los actores alrededor del problema conformado por

servidoras, directoras, exviceministras, jefes de las oficinas de recursos humanos, ex funcionarios SERVIR y expertos en la materia.

Sobre las causas del problema, el marco teórico nos habla de barreras externas e internas para el acceso de la mujer a puestos de toma de decisiones, siendo las externas las sociales e institucionales y las internas las generadas en el autoestima de las mujeres por las causas externas. Como causa base de casi todas las demás se identificó a los roles de género que asignan a las mujeres roles de cuidado de la familia y a los hombres el trabajo fuera de casa, y que originan sesgos sociales. Así, las causas identificadas son: dificultades para la conciliación familiar, falta de autoconfianza de las servidoras públicas, segregación por especializaciones académicas y procesos no estrictamente meritocráticos, con sus correspondientes sub causas.

Ante dichas causas, elegimos como desafío de innovación atender la sub causa Cultura organizacional no favorable a la equidad de género, correspondiente a la causa Falta de confianza de las servidoras públicas, ya que al ser una causa (o barrera) de tipo institucional puede ser trabajada dentro de las organizaciones, a diferencia de otras causas mucho más estructuradas en nuestra sociedad.

Así, como concepto de innovación se planteó una plataforma de recursos para mujeres en el servicio civil que contenga información de su participación en los cargos directivos del Poder Ejecutivo, que sirva como herramienta de monitoreo. También se pensó en fortalecer a los mecanismos de igualdad del MIMP, y combinar su trabajo con herramientas formativas y de difusión.

Para el prototipo final excluimos a los mecanismos de igualdad a fin de focalizarnos en dos grupos objetivos claramente diferenciados: Directivas actuales así como tomadores de decisiones, y servidoras sin experiencia directiva. En la plataforma web denominada MAS DIRECTIVAS, se encontrarán herramientas que fomenten una cultura organizacional más propicia para una mayor participación de las mujeres en cargos directivos.

Los componentes dirigidos a Directivas y tomadores de decisiones consisten en primer lugar en un observatorio estadístico que refleje la proporción de mujeres directivas por cada uno de los Ministerios de manera actualizada y comparativa. En segundo lugar, presentará un Directorio de Directivas con el perfil profesional de cada una de ellas, con su respectiva área de especialización a fin de facilitar su visibilidad, acompañado de un espacio para el reconocimiento a las directivas destacadas. Para las servidoras, los componentes facilitarán el acceso a la formación de habilidades directivas, integrándolas con herramientas innovadoras de mentoring y networking.

Cabe indicar que se propone que la plataforma web MAS DIRECTIVAS esté a cargo de SERVIR.

A continuación, se encontrarán cuatro capítulos referidos a la definición y descripción del problema, sus causas, el diseño del prototipo de innovación y finalmente el análisis de su deseabilidad, viabilidad y factibilidad.

# CAPÍTULO I

## DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En el presente capítulo abordaremos la situación de las mujeres en el sector público peruano, específicamente en los puestos de toma de decisión en los Ministerios del Poder Ejecutivo.

Para tal efecto, presentaremos la investigación que realizamos para saber si existe una brecha de género en dicho nivel, estableceremos el marco conceptual para abordar este problema y brindaremos el marco institucional y normativo actual que regula la equidad de género y el servicio civil en nuestro país.

### 1.1. REDACCIÓN FORMAL DEL PROBLEMA

En el año 2012, la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR emitió su primer informe sobre la participación de la mujer en el servicio civil peruano. Desde el año 2015, este informe es emitido de forma anual con ocasión de la conmemoración del Día Internacional de la Mujer (8 de marzo), siendo el último el emitido en el presente año 2023.

Por su parte, el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables – MIMP emite cada año el informe anual sobre el cumplimiento de la Ley de Igualdad de Oportunidades, Ley N° 28983 publicada en el año 2007, siendo el más reciente el XV Informe Anual de Avances emitido en julio de 2022, sobre el periodo 2021.

En dicho informe, el MIMP (2022) muestra la proporción de mujeres en cargos de toma de decisión en todos los órganos conformantes de los Ministerios, entre otros organismos del Poder Ejecutivo:

Tabla 1  
*Porcentaje de Mujeres en cargos de toma de decisión en Ministerios, 2021*

<b>ORGANISMO</b>	<b>PORCENTAJE</b> %
MINDEF	9
MINEM	22
MRE	25
MTC	25
MININTER	29
PRODUCE	30
MINCETUR	36
MIDIS	36
MIDAGRI	38
MVCS	39
MINAM	43
MEF	45
PCM	45
MINISTERIO DE CULTURA	48
MIMP	65

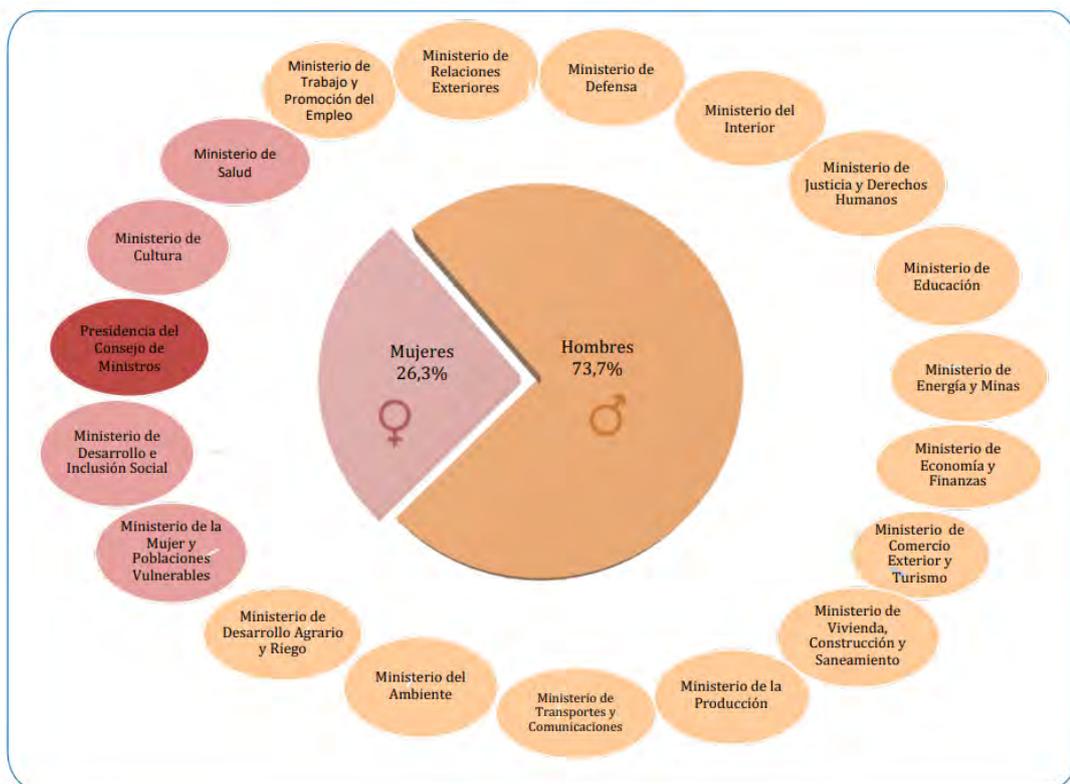
Fuente: MIMP (2022)

Al respecto, el MIMP señaló que:

A comparación de periodos previos, se tiene una notable reducción en la participación de mujeres en los cargos de representación de las carteras ministeriales. Dicho panorama evidencia, la necesidad de crear mecanismos que garanticen una mayor participación de las mujeres en puestos de liderazgo. (2022, p. 542)

Por otro lado, en cuanto a la conformación del gabinete ministerial, el Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI grafica anualmente la participación de las ministras en el gabinete ministerial. Según su última publicación sobre brechas de género (INEI: 2022), durante el mes de noviembre de 2022, solo 05 mujeres conformaban el gabinete ministerial (de un total de 19 carteras).

Figura 1  
Participación de mujeres y hombres en el gabinete ministerial: año 2022



Fuente: INEI (2022)

Este cuadro muestra además los sectores donde participaban las Ministras designadas en el gabinete del entonces Presidente Pedro Castillo, todos ellos asociados a temas sociales, salvo la Presidencia del Consejo de Ministros.

En el ámbito internacional, ONU MUJERES presenta periódicamente un mapa del ranking de participación de las mujeres en política a nivel global que considera la participación de las mujeres en los gabinetes ministeriales.

En el reporte emitido por ONU MUJERES a enero de 2021 (bajo la presidencia de Francisco Sagasti) se encontraba en el puesto 23 de 188 países a nivel mundial respecto del porcentaje de

mujeres con cargos ministeriales, considerando un gabinete de 19 Ministros, compuesto en ese entonces por 08 mujeres.

Al 01 de enero 2023, Perú mejoró su posición, ocupando el dieciochoavo puesto, ya que a dicha fecha 09 de las 19 carteras ministeriales estaban ocupadas. Cabe indicar que, desde diciembre de 2022, el país cuenta con una Jefa de Estado, como consecuencia de una crisis política y posterior sucesión presidencial.

Figura 2  
Mujeres en la política: 2023



Fuente: ONU MUJERES (2023)

Dado el contexto expuesto, podemos indicar que en el Perú, no existen intervenciones en el sector público peruano que tengan como objetivo paliar esta baja participación en los puestos en toma de decisión del sector público (Problema en el tema de interés).

Si bien el mecanismo establecido por el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (2017) funciona en cada entidad que lo ha instituido como un **Comité para la Igualdad de Género** con el objeto de articular la incorporación del enfoque de género en las políticas y gestión institucional, consideramos que la brecha de género en los cargos directivos del Sector Público no puede ser resuelta a base de iniciativas intrainstitucionales, o dependiente de coyunturas políticas, sino que sería necesaria una política pública de alcance general.

Esto considerando que, al ser plantearse como iniciativas sectoriales, quedan a entera voluntad de la alta dirección de la entidad, no teniendo ninguna consecuencia concreta si el MIMP no formula alguna política institucional adicional, ya que después de la constitución de la comisión o comité, las entidades solo tienen obligación de reportar sus acciones al MIMP.

A pesar que esta norma está vigente desde el año 2017 y establece la obligación de reportes anuales cada mes de noviembre con la respectiva consolidación por parte del MIMP, a la fecha

no se encuentra en la página web de esta entidad algún repositorio especial con la consolidación de todos los reportes sectoriales, sino que como lo veremos más adelante, dichos reportes sectoriales están incluidos dentro del reporte anual sobre la Ley de Igualdad de Oportunidades.

Dado el contexto antes descrito, el problema público a abordar será el siguiente:

***“Baja participación de mujeres a cargo de órganos de línea a nivel Ministerial, en el período 2017 - 2022.”***

## 1.2 MARCO CONCEPTUAL DEL PROBLEMA

Podemos definir los siguientes conceptos:

- **Brechas de género:** Diferencias entre hombres y mujeres en el acceso a recursos que afectan el desarrollo de estas últimas y son producto de discriminaciones históricas y sociales. (MIMP, 2019).
- **Discriminación estructural:** Trato desigual hacia un grupo, que se produce de forma sistemática debido a creencias y prácticas sociales. (MIMP, 2019).
- **Igualdad de género:** Implica valorar de la misma manera los comportamientos y deseos de hombres y mujeres y considerar que tienen las mismas oportunidades de ejercer sus derechos (MIMP, 2013).
- **Empoderamiento de la mujer:** Significa otorgar a las mujeres las mismas oportunidades y acceso a recursos que a los hombres para tomar decisiones en favor de su desarrollo personal. (MIMP, 2019)
- **Género:** Conjunto de creencias culturales que señalan lo que es propio de los hombres y de las mujeres. (MIMP, 2019).
- **Patriarcado:** Organización social tradicional que le da más importancia a lo masculino o lo relativo a los hombres. (ONU MUJERES, 2021).
- **Roles de género:** Normas sociales que establecen tareas, conductas y responsabilidades “apropiadas” para hombres y mujeres. (ONU MUJERES, 2021).
- **Techo de cristal:** Metáfora utilizada para describir las barreras invisibles que impiden a la mujer el acceso a los puestos laborales o de gobierno más poderosos y prestigiosos y, por ende, mejor pagados (MIMP, 2019)
- **Trabajo de cuidado:** Es el destinado al cuidado de menores, adultos mayores y personas con discapacidad, así como a las labores domésticas dentro del hogar (INEI, 2022).

## 1.3 ARQUITECTURA DEL PROBLEMA

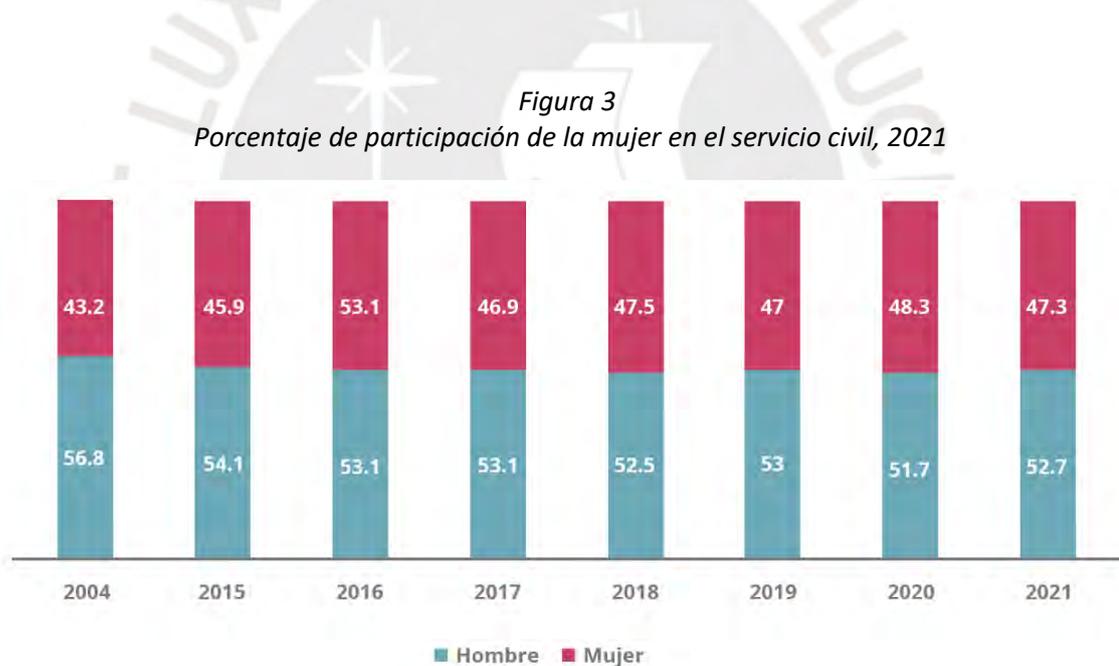
En la presente sección configuraremos en problema público a partir de las fuentes consultadas y entrevistas realizadas. Nuestra fuente inicial de información fueron los informes que emite la

Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR todos los años con ocasión del Día de la Mujer (8 de marzo). Para una información más detallada consultamos los portales web institucionales de los 19 Ministerios conformantes del Poder Ejecutivo, alojados en la Plataforma del Estado Peruano gov.pe, por ser nuestro ámbito de estudio.

### 1.3.1 Magnitud del problema en los órganos de línea del Poder Ejecutivo

SERVIR (2019) señaló que, en el año 2017, el Sector Público contaba con alrededor de 1 millón 422 mil servidores públicos, de los cuales 667,749 servidoras eran mujeres, es decir el 47%. Es decir, las mujeres representaban en dicho periodo casi la mitad de los servidores públicos en el Perú.

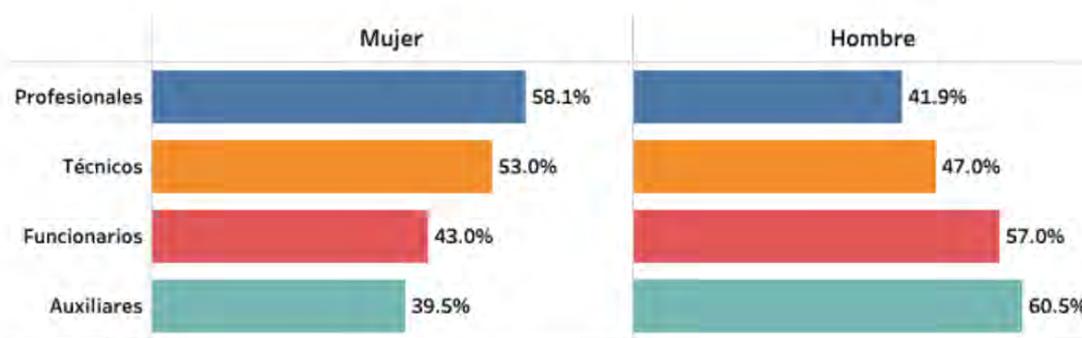
En similar informe emitido en el año 2023 (con datos a 2021), SERVIR muestra el comportamiento de la participación de las mujeres en el total de servidores públicos desde el año 2004, donde a pesar de variaciones, se mantiene una participación similar a la indicada entre hombres y mujeres en el servicio civil, visto de manera general, mostrando un porcentaje de 47.3% de mujeres versus 52.7% de hombres conformantes del servicio civil:



Fuente: SERVIR (2023)

No obstante, cuando se ven las cifras según categoría ocupacional, se puede observar como la proporción según sexo en cada uno de los grupos es diferente, siendo más profesionales mujeres que hombres (58% vs 42%) pero menos funcionarias mujeres que hombres (43% vs 57%).

*Figura 4*  
*Porcentaje de participación de la mujer en el servicio civil según categoría ocupacional, 2020*



Fuente: SERVIR (2022)

En Agosto de 2022, los altos cargos directivos de los 19 Ministerios del Poder Ejecutivo estaba distribuida de la siguiente manera:

*Tabla 2*  
*Participación de mujeres como directivas en los 19 Ministerios (Agosto - 2022)*

Cargo	Cantidad de mujeres	Porcentaje	Cantidad de hombres	Porcentaje	Total de puestos
Ministro	4	21%	15	79%	19
Viceministro	10	27%	27	73%	37
Director General	44	28%	113	72%	157
Director de Línea	157	38%	253	61%	410

Fuente: Elaboración propia en base a Portales web y Portales de Transparencia

Es decir, eran mujeres en el periodo estudiado solamente el 28% de Directores Generales y el 38% de Directores de Línea.

Esto respondería a nuestra pregunta de la Arquitectura del Problema: ¿Cuál es la cantidad y porcentaje de directivos en los órganos de línea de los Ministerios y cuántos de ellos son mujeres en Agosto 2022?

Por cada Ministerio la distribución es como sigue:

Tabla 3  
Cantidad de mujeres a cargo de Direcciones en los 19 Ministerios

MINISTERIO	TOTAL DIRECCIONES GENERALES	DIRECTIVAS MUJERES	PORCENTAJE DE MUJERES DIRECTORAS GENERALES	TOTAL DIRECCIONES DE LÍNEA	DIRECTIVAS MUJERES	PORCENTAJE DE MUJERES DIRECTORAS DE LÍNEA
MINDEF	3	0	0%	6	0	0%
MININTER	7	0	0%	16	2	13%
MIDAGRI	9	0	0%	13	4	31%
MINEM	10	0	0%	19	7	37%
MTC	10	0	0%	23	3	13%
PRODUCE	11	2	18%	27	5	19%
VIVIENDA	6	2	33%	13	3	25%
PCM	8	1	13%	16	7	44%
MINCETUR	10	4	40%	27	9	33%
MIDIS	6	1	17%	14	7	50%
RREE	13	4	31%	40	6	15%
MEF	11	3	27%	46	22	48%
MINJUS	7	2	29%	19	12	63%
MINEDU	10	2	20%	25	10	40%
MINSA	8	4	50%	31	13	42%
MTPE	6	3	50%	14	8	57%
MIMP	7	7	100%	19	15	79%
MINAM	8	4	50%	18	13	72%
MINCUL	7	5	71%	24	11	46%

Fuente: Elaboración propia en base a Portales web y Portales de Transparencia (Período: Segunda quincena de agosto 2022)

Legenda:

ROJO con uno o ambos porcentajes igual a 0%

VERDE con ambos porcentajes superiores al 40%

NARANJA con porcentajes no incluidos en los anteriores criterios

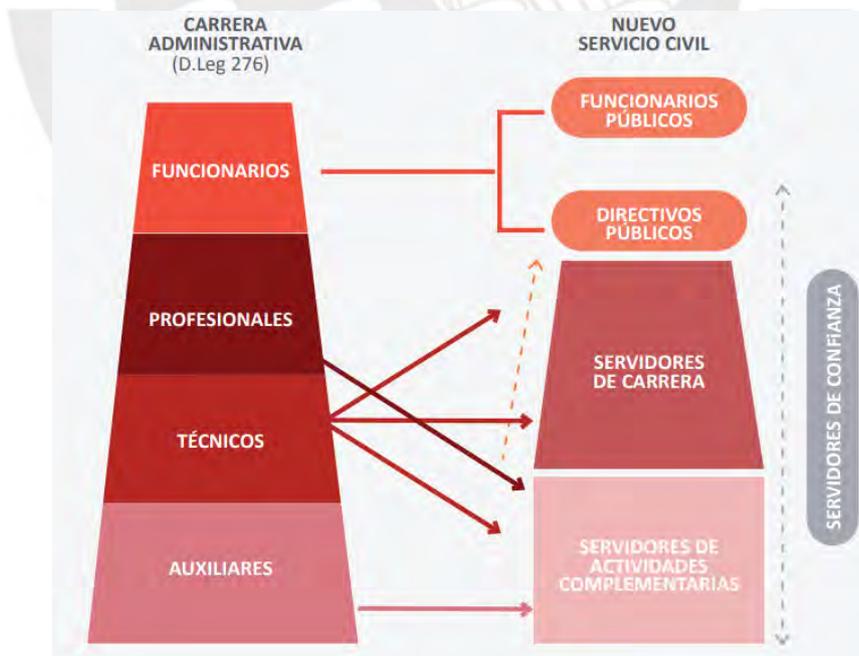
En el cuadro precedente podemos observar lo siguiente:

- Los Ministerios tradicionalmente masculinizados tales como MINDEF y MININTER continúan dicha tendencia
- También los Ministerios productivos tales como PRODUCE y MINEM muestran alta participación masculina, así como los Ministerios asociados a la construcción como MTC y VIVIENDA
- Los Ministerios tradicionalmente femeninos muestran tendencias diferentes. Si bien el MIMP muestra una alta participación femenina, así como MINCUL, el MIDIS muestra claros espacios de mejora, sobre todo si observamos únicamente las Direcciones Generales.
- Otros Ministerios tradicionales como RREE y MEF muestran avances pero aún no llegan al 30% de participación femenina en sus Direcciones de Línea (RREE) o sus Direcciones Generales (MEF).
- Los Ministerios sociales muestran grandes avances en la participación femenina en sus cargos directivos en órganos de línea tales como MINSA y MTPE.

En cuanto a la población afectada, podemos decir que los grupos que son materia del presente proyecto son los referidos a Funcionarios y Profesionales en la figura 4.

No obstante, es preciso hacer referencia al documento Modelo de Gestión del Grupo de Directivos Públicos del Servicio Civil Peruano emitido en el año 2016 por SERVIR, el cual presenta el siguiente gráfico que muestra la Estructura del Servicio Civil peruano, bajo los regímenes laborales que actualmente se encuentran coexistiendo hacia el tránsito actual hacia el nuevo servicio civil:

*Figura 5  
Estructura del Servicio Civil*



Fuente: SERVIR (2016)

En términos del Nuevo Servicio Civil, los grupos de interés serían los de Directivos Públicos y de servidores de carrera. Como señala el gráfico SERVIR, estos Directivos y Servidores pueden a su vez ser considerados servidores de confianza.

De acuerdo a los datos abiertos de SERVIR, en el periodo 2013-2017 la participación laboral de las mujeres se distribuyó, según grupo ocupacional, de la siguiente manera:)

Tabla 4  
Participación de servidoras civiles según grupo ocupacional, 2004-2017

Grupo ocupacional	2013	2014	2015	2016	2017
Funcionarios y directivos	27.3	25.5	32.8	32.9	34.3
Profesionales	43.5	42.1	40.8	49.8	48.8
Técnicos	42.2	44.4	42.7	43.2	42.7
Auxiliares	28.1	31.5	28.9	30.0	35.8
Carreras especiales	54.4	54.9	55.4	55.6	53.8

Fuente: SERVIR (2019)

En el cuadro precedente se puede observar que las servidoras representan el 48.8% de todos los servidores en el grupo ocupacional profesional. No obstante, la participación femenina en el grupo ocupacional superior (Funcionarios y directivos) se ve reducida a 34.3%. Es decir, pasan de representar casi la mitad de los servidores a poco más de la tercera parte del grupo funcionarios y directivos.

Porqué se produce esto es materia del presente proyecto. Para tal efecto, identificaremos como las afectadas por esta brusca reducción de un casi 15% de participación a aquellas servidoras que, contando con experiencia como profesionales (grupo ocupacional inferior) en órganos de línea de Ministerios no acceden al grupo funcionarios y directivos (grupo ocupacional superior).

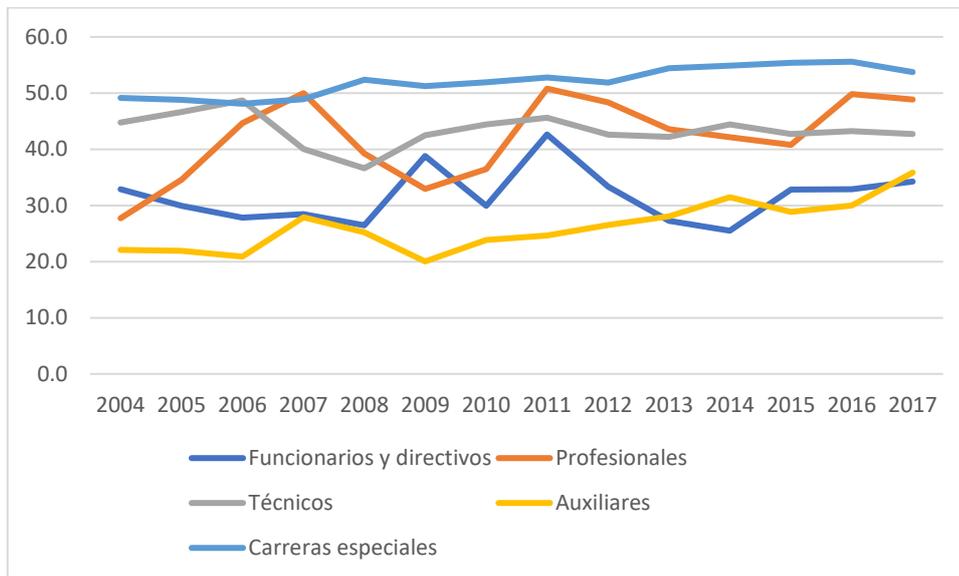
Siguiendo el cuadro de SERVIR, serían las mujeres que actualmente ocupan el grupo ocupacional de Profesionales. Esta sería la población afectada por el problema en cuestión, de manera directa, considerando la brecha de casi 15 puntos entre la participación en un grupo ocupacional y otro.

Cabe indicar que la Ley del Servicio Civil, al regular el límite de los servidores de confianza, considera una proporción de directivos correspondiente al 20% del total de servidores.

Si consideramos que sólo las mujeres pertenecientes al grupo profesional podría optar por cargos directivos, como máximo las afectadas por la brecha mencionada sería un 20% de las mujeres que trabajan en el sector público en el grupo ocupacional profesionales.

En cuanto al análisis multianual se puede observar lo siguiente:

**Figura 6**  
**Porcentaje de participación de servidoras civiles según grupo ocupacional, 2004-2027**



Fuente: SERVIR (2019)

En este cuadro, se pueden observar varias tendencias:

- En primer lugar, se puede observar que la participación de la mujer en el grupo ocupacional funcionarios y directivos ha sido oscilante, con subidas y bajadas desde el año 2004.
- Si bien la participación femenina en el grupo ocupacional profesionales también es oscilante, se puede observar un comportamiento ascendente desde el año 2004 hasta el año 2017.
- Desde el año 2010 se puede observar un comportamiento similar de los porcentajes de participación en ambos grupos ocupacionales, con una tendencia ascendente en el tramo final.
- Finalmente, se puede observar que la participación femenina del año 2017 en el nivel Funcionarios y directivos es similar a la del año 2004, es decir poco más del 30%.

Esto significaría que en 13 años la participación de las mujeres en puestos directivos se ha mantenido en la misma proporción por lo que consideramos que el Estado se encuentra en la obligación de efectuar acciones afirmativas que equiparen las condiciones de acceso a los cargos directivos en la carrera profesional de las servidoras públicas en ejercicio, lo cual no solo beneficiaría a las servidoras en ejercicio sino de una manera más amplia a las futuras servidoras y en general, beneficiar las políticas públicas dirigidas a las mujeres y de empoderamiento y liderazgo femenino, que intentan mejorar la situación de inequidad de las mujeres peruanas.

Sobre el nivel de gobierno en el que trabajan las mujeres del servicio civil, SERVIR nos mostró la siguiente distribución con cifras del año 2017:

Tabla 5  
Participación de los servidores civiles por nivel de gobierno y según sexo, 2017

Sexo	Nacional (número de personas)	% Nacional	Regional (número de personas)	% Regional	Local (número de personas)	% Local	Otros (número de personas)	% Otros	Total (número de personas)	% Total
Hombre	332,839	58%	247,107	45%	111,460	69%	741	55%	692,147	53%
Mujer	242,932	42%	307,176	55%	51,016	31%	614	45%	601,738	47%
<b>Total</b>	<b>575,771</b>	<b>100%</b>	<b>554,283</b>	<b>100%</b>	<b>162,476</b>	<b>100%</b>	<b>1,355</b>	<b>100%</b>	<b>1,293,885</b>	<b>100%</b>

Fuente: SERVIR

Respecto al presente año 2022, según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, la cantidad de mujeres que trabajan en sector público al primer semestre de 2022 es de 711 578 mujeres:

Tabla 6  
Cantidad de Mujeres en el Sector Público 2022

PROMEDIO MENSUAL DE TRABAJADORES DEL SECTOR PÚBLICO  
POR SEXO, SEGÚN RÉGIMEN LABORAL  
I SEMESTRE - 2022

RÉGIMEN LABORAL	SEXO			PROMEDIO MENSUAL
	HOMBRE	MUJER	ND *	
PRIVADO GENERAL - DECRETO LEGISLATIVO N° 728	103 756	73 505	4 695	181 955
PÚBLICO GENERAL - DECRETO LEGISLATIVO N° 276	119 929	134 569	3 785	258 282
PROFESORADO - LEY N° 24029	25 738	40 621	928	67 287
MAGISTERIO - LEY N° 29062	23 414	35 861	1 177	60 451
DOCENTES UNIVERSITARIOS - LEY N° 23733	13 735	6 308	262	20 305
PROFESIONALES DE LA SALUD LEY N° 23536	4 470	9 390	257	14 117
TÉCNICOS Y AUXILIARES ASIST. DE LA SALUD - LEY N° 28561	2 986	6 900	74	9 959
SERUM - LEY N° 23330	2 036	5 304	443	7 782
JUECES - CARRERA JUDICIAL - LEY N° 29277	61	21	2	83
FISCALES - D. LEG. N° 052	120	131	9	260
SERVICIO DIPLOMÁTICO DE LA REPÚBLICA - LEY N° 28091	487	201	12	700
MILITARES	41 251	6 730	2 582	50 562
POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ - LEY N° 27238	103 819	21 197	9 250	134 267
ESPECIAL GER. PÚBLICOS DECRETO LEGISLATIVO N° 1024	102	26	0	128
CONTRATO ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS - D.LEG. N° 1057	170 435	189 364	19 986	379 785
AGRARIO LEY N° 27360	9	3	-	12
EXPORTACION NO TRADICIONAL D. LEY 22342	-	2	-	2
MINEROS	2	1	-	3
CONSTRUCCIÓN CIVIL	14 049	2 102	780	16 931
PÚBLICO GENERAL SERVICIO CIVIL - LEY N° 30057	915	534	32	1 481
MAGISTERIO - LEY 29944	78 697	126 233	5 545	210 475
POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ - D.LEG. N° 1149	-	2	-	2
SERVIDORES PENITENCIARIOS - LEY N° 29709	1	2	-	3
OTROS NO PREVISTOS	20 639	27 471	1 624	49 733
NO DETERMINADO ( N.D.)	23 005	25 102	7	48 113
<b>TOTAL</b>	<b>743 652</b>	<b>711 578</b>	<b>51 446</b>	<b>1 512 677</b>

FUENTE : MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO-MTPE  
PLANILLA ELECTRÓNICA / T-Registro y PLAME

ELABORACIÓN : MTPE - OGETIC - OFICINA DE ESTADÍSTICA

NOTA 1 : DIFERENCIAS EN TOTALES POR REDONDEO DE CIFRAS

NOTA 2 : (\*) Omisión en declaración de empleadores - Datos perdidos

Fuente: MTPE (2022)

Con mayor precisión, **sólo a nivel de los 19 Ministerios del Poder Ejecutivo**, de acuerdo a la información brindada por el Ministerio de Economía y Finanzas vía Oficio No 1715-2022-EF/45.02, **con fecha de corte al 20/09/2022** según Memorando N° 3160-2022-EF/53.06 de la Dirección General de Gestión Fiscal de los Recursos Humanos, eran **43 218** personas registradas en el Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de Datos de los Recursos Humanos del Sector Público (AIRHSP). De éstas, 22 734 eran de sexo femenino (53%) y 20 484 de sexo masculino (47%).

Si aislamos Direcciones de Línea y Direcciones Generales pertenecientes a los Ministerios, que son nuestras áreas de estudio, la cantidad de personal registrado es 6 837, de los cuales son hombres 3 571 (52%) y mujeres **3 266 (48%)** .

Finalmente, si en estas áreas aislamos solo profesionales que es el grupo ocupacional de nivel inferior al nivel directivo, tenemos un total de **4 602 profesionales en estas áreas**, de los cuales **2 158 son mujeres (47%)** y 2 444 son hombres (53%).

En principio, este grupo ocupacional de profesionales (2 158) que trabajan en los órganos de línea de los 19 Ministerios del Poder Ejecutivo sería la población afectada por las brechas de acceso a los cargos de nivel Directivo a nivel ministerial.

### 1.3.2 Proceso de designación de Directivas Públicas

- Los directivos públicos de los Ministerios son hasta el momento, en su gran mayoría, empleados de confianza, de conformidad con sus instrumentos internos de gestión.
- Se considera directivos de confianza a todos aquellos directivos que ocupan puestos de libre designación y remoción, que son aquellos cuyo acceso se realiza por libre decisión del funcionario público que lo designa, basado en la confianza (CONGRESO, 2013).
- Asimismo, de acuerdo a la Ley del Servicio Civil “deben contar con estudios superiores o experiencia, así como cumplir con los requisitos mínimos establecidos para el puesto” en los documentos de gestión de la entidad, o en la norma específica correspondiente.
- Recientemente, a través de la Ley de Idoneidad N° 31419 y su Reglamento, aprobado por Decreto Supremo N° 053-2022-PCM, se han establecido requisitos mínimos para el nivel directivo que deberán ser incorporados por las entidades en sus respectivos documentos de gestión.

### 1.3.3 Características y condiciones de las Directivas Públicas

De acuerdo con el Modelo de Gestión del Grupo de Directivos Públicos del Servicio Civil Peruano (SERVIR: 2016), las características de un directivo público serían las siguientes:

- 1) Ser capaz de articular las posiciones de la Alta Dirección y la de los profesionales a su cargo
- 2) Contar con competencias para tomar decisiones estratégicas.
- 3) Tomar decisiones en base a criterios de eficiencia, eficacia y que apunten al logro del valor público.
- 4) Saber gestionar los recursos con los que cuentan.
- 5) Poder gestionar el desarrollo de los servidores a su cargo.

Por otra parte, de acuerdo a la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, los órganos de línea de los Ministerios son los órganos técnico – normativos responsables de proponer y ejecutar las políticas públicas y funciones sustantivas y están agrupados en Direcciones Generales.

Cabe indicar que se encuentran en el nivel inmediatamente inferior de los órganos de Alta Dirección (Primer nivel organizacional) conformados por Ministros y Viceministros, por lo que reportan directamente a éstos, de ahí la importancia de la labor del Directivo o Directiva a cargo y la alta disponibilidad que demanda desempeñar dicha función.

Según los lineamientos emitidos por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM, 2020), los órganos de línea, responsables de ejercer funciones vinculadas con la misión y objetivos institucionales, son del segundo nivel organizacional y pueden ser órganos de línea de tipo técnico – normativo u órganos de línea de tipo prestador de bienes y servicios.

Cabe indicar que también pueden existir órganos de línea en el tercer nivel organizacional por razones justificadas en la carga de trabajo, el enfoque estratégico, el tamaño de la entidad, el grado de tecnificación de los procesos, la especialización de las funciones, entre otros (PCM, 2020).

En tal sentido, según ambas regulaciones, estos órganos estarían conformados por equipos altamente especializados.

Según los indicados lineamientos, los órganos de línea de segundo nivel organizacional se denomina Direcciones Generales y los de tercer nivel organizacional se denominan Direcciones.

Figura 7  
Niveles organizacionales de los Ministerios



Fuente PCM (2020)

Para efectos del presente trabajo, se considerarán a las Directoras Generales y Directoras de Línea, es decir directivas a cargo de Direcciones Generales del segundo nivel organizacional y de Direcciones del tercer nivel organizacional.

### 1.3.4 Actores



## 1.4 MARCO NORMATIVO E INSTITUCIONAL DEL PROBLEMA

### 1.4.1 Marco normativo

Tabla 7  
Marco normativo

<b>Problema identificado: Baja participación de mujeres en cargos directivos del Sector Público a nivel Ministerial</b>	
<b>Norma</b>	<b>¿Cuáles son los componentes de la norma? ¿Cómo se relaciona con el problema público y en qué artículos específicos?</b>
<b>NACIONAL</b>	
Constitución Política del Perú de 1993	El numeral 2 del artículo 2° de la Constitución señala que toda persona tiene derecho a la igualdad ante la ley, y que nadie debe ser discriminado por motivo de sexo o de cualquiera otra índole. Este sería el marco general en lo relativo al derecho a la igualdad y a la no discriminación laboral por razón de género para el desarrollo de

	políticas y normas estatales, así como para la actuación de cualquier funcionario y organización pública en el desarrollo de sus actividades.
Ley 28983 – “Ley de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres” (CR: 2007)	Esta ley es la que garantiza el derecho a la igualdad entre mujeres y hombres, así como a su autonomía. Conceptúa la discriminación como “cualquier tipo de distinción, exclusión o restricción, basada en el sexo, que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos de las personas”.  Asimismo, obliga al estado a desterrar “prácticas, concepciones y lenguajes que justifiquen la superioridad de alguno de los sexos”.
Decreto Supremo N° 005-2017-MIMP publicado el 20 de julio de 2017	Dispuso la constitución en las entidades del Gobierno Nacional y los Gobiernos Regionales de una “ <b>Comisión que se encargue de la articulación para la aplicación del enfoque de género</b> en las políticas sectoriales y <b>gestión institucional</b> ”. A partir de las normas que disponen la aplicación del enfoque de género a nivel nacional, se propone que ciertos funcionarios sean los encargados de <b>articular y fiscalizar iniciativas intrainstitucionales para lograr avances en la aplicación del enfoque</b> , reportando los resultados al MIMP. <b>El resultado buscado es la consolidación e institucionalización del enfoque de género de una forma transversal.</b>
Resolución Ministerial N° 200-2021-MIMP que aprobó el “Protocolo del servicio Asistencia Técnica para la incorporación del enfoque de género en los Sistemas Administrativos de la Gestión Pública, de manera oportuna y fiable, de la PNIG.	<b>Este protocolo contempla básicamente acciones de</b> Asistencia técnica para incorporar el enfoque de género en el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos a través de procesos de capacitación dirigidos a funcionarios y servidores para que estos comprendan el enfoque de género y puedan aplicarlo en la cultura organizacional, a fin de erradicar estereotipos de género y lenguaje sexista, promoviendo espacios laborales más justos. Considera como articulador al Mecanismo para la Igualdad de Género (MIG) de la entidad pública referido precedentemente, y como un instrumento de recojo de información a una Herramienta de autodiagnóstico de cultura organizacional. Cabe indicar que esta asistencia técnica y capacitación está dirigida a los funcionarios y servidores de las oficinas de recursos humanos de las entidades involucradas.
<b>INTERNACIONAL</b>	
CEDAW: Convención sobre la Eliminación de Todas las formas de Discriminación contra la Mujer (ONU)	Esta Convención define lo que es discriminación contra la mujer y la falta de igualdad de género. Incorpora el principio de igualdad sustantiva entre hombres y mujeres y dispone la aplicación del principio de no discriminación en todos los ámbitos. Compromete a los Estados a superar los prejuicios y costumbres sociales y les exige tomar medidas para evitar la discriminación en la vida política y pública de sus respectivos países, velando por el derecho de las mujeres a participar de manera igualitaria en la formulación e implementación de políticas de gobierno, así como a ejercer todos los niveles de la función pública.
<b>Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS): Objetivo 5 (ODS 5)</b>	Promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres

1.4.2 Marco institucional

*Tabla 8*  
*Marco institucional*

<b>Problema identificado: Baja participación de mujeres en cargos directivos del Sector Público a nivel Ministerial</b>		
<b>Denominación de Entidades/ Comisiones</b>	<b>¿Cuáles son sus funciones? ¿Cuáles son sus funciones con respecto al problema público abordado?</b>	<b>Base Legal</b>
Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar las capacidades de las oficinas de recursos humanos</li> <li>• Establecer lineamientos para la capacitación de los servidores públicos.</li> <li>• Implementar sistemas de información, así como de monitoreo y evaluación.</li> </ul>	Decreto Legislativo N° 1023
Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables - MIMP	Diseñar políticas a favor de las mujeres y supervisar su implementación.	Decreto Legislativo N° 1098. Ley de Organización y Funciones del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables - MIMP . Publicada en el Diario Oficial "El Peruano" el 20 de enero de 2012.
Ministerio de Economía y Finanzas - MEF	Diseña políticas en materia de remuneraciones de las distintas modalidades de contratación del Estado. Adicionalmente, gestiona el Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de Datos de los Recursos Humanos del Sector Público.	Decreto Supremo N° 256-2019-EF, del 08 de agosto de 2019, que aprobó la Sección Primera del Reglamento de Organización y Funciones
Comisiones Sectoriales encargadas de la aplicación del enfoque de género en cada Ministerio	Articulación para la aplicación del enfoque de género en las políticas sectoriales y gestión institucional	Resoluciones Ministeriales N°s 394-2017 y 091-2019-MEM/DM, N° 032-2018-MINCETUR, N° 296-2017-MIMP, N° 0347-2017-MINAGRI, N° 1152-2017-DE-SG, N° 043-2018-IN, N° 053-2018-PCM, N°s 795-2017 y 609-2018-MTC, N° 377-2017-PRODUCE, N° 352-2018-MC, N° 167-2017-MIDIS, N°s 369-2017 y 190-2019-VIVIENDA, N° 0566/RE(2017) y N° 0163-2021-JUS

1.4.3 Políticas Públicas Generales

Tabla 9  
Políticas Públicas Generales

<b>Problema identificado: Baja participación de mujeres en cargos directivos del Sector Público a nivel Ministerial</b>	
<b>Denominación de las políticas públicas generales</b>	<b>¿Cuál es el objetivo de este documento de gestión? ¿Cuáles son sus componentes? ¿Cuáles son sus planteamientos con respecto al problema público abordado?</b>
Política General: Política 11 del “Acuerdo Nacional”	Este documento de gestión recoge las políticas generales consensuadas entre los tres poderes del Estado, así como los gobiernos subnacionales, partidos políticos y sociedad civil. La Política 11 trata sobre la promoción del derecho a la igualdad y las acciones afirmativas que debe desarrollar el Estado.
Política General del Gobierno aprobada por Decreto Supremo N° 042-2023-PCM publicado el 25 de marzo de 2023	Esta política general, vigente para el actual gobierno, tiene a la protección social como uno de sus objetivos y al fortalecimiento de la participación de las mujeres en puestos públicos de toma de decisiones como a uno de sus ejes.



#### 1.4.4 Política Pública Específica

Tabla 10  
*Políticas Públicas Específicas*

<b>Problema identificado: Baja participación de mujeres en cargos directivos del Sector Público a nivel Ministerial</b>	
<b>Política pública específica</b>	<b>¿Cuál es el objetivo de este documento de gestión?</b> <b>¿Cuáles son sus componentes?</b> <b>¿Cuáles son sus planteamientos con respecto al problema público abordado?</b>
Política Nacional de Igualdad de Género aprobada por Decreto Supremo N° 008-2019-MIMP publicado el 04 de abril de 2019	Esta Política Nacional establece los objetivos y estándares a ser alcanzados en materia de igualdad de género. Entre sus objetivos prioritarios se encuentran el acceso y participación de las mujeres en los espacios de toma de decisiones, así como la reducción de las barreras institucionales para lograr tal objetivo.

#### 1.4.5 Planes

Tabla 11  
*Planes*

Decreto Supremo N° 002-2020-MIMP del 07 de marzo de 2020 que aprobó el Plan Estratégico Multisectorial (PEM) de Igualdad de Género de la Política Nacional de Igualdad de Género (PNIG).	Si bien este Plan Estratégico contempla como situación futura deseada al 2030, que 40% de las congresistas sean mujeres y que 20% de las alcaldesas sean mujeres, no establece ninguna meta para los cargos diferentes a los de elección popular. En cuanto a los sistemas administrativos del Estado, contempla asistencia técnica para la implementación del enfoque de género en dichos sistemas.
--	---

Cabe indicar que el Plan Nacional de Igualdad de Género 2012-2017, estableció como meta para el año 2017 que el 50% de entidades públicas nacionales establezcan cuotas de género en los cargos de toma de decisiones, pero solo dos entidades establecieron sus propias cuotas, que tampoco cumplieron, según lo reportado en los Informes LIO del MIMP.

## CAPÍTULO II

### CAUSAS DEL PROBLEMA

El presente capítulo consta de dos partes, en la primera expondremos el marco teórico existente sobre las causas de la baja participación de mujeres en puestos de toma de decisión y en la segunda parte procederemos a efectuar el análisis causal de dicho problema público.

#### 2.1 MARCO TEÓRICO SOBRE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA

Para poder identificar las causas del problema público, se analizó bibliografía referida a liderazgo femenino y acceso a altos cargos a nivel empresarial y de sector público en diferentes países y sectores, con especial énfasis en las experiencias latinoamericanas.

En general, los autores diferencian dos tipos de barreras que limitan el acceso de las mujeres a los altos cargos de dirección: barreras externas e internas.

Las barreras externas están referidas al ámbito social y al ámbito laboral. Por su parte, las barreras internas se refieren a las que desarrollan las propias mujeres de manera inconsciente o consciente para el acceso a cargos de alta dirección, pero son consecuencia de las barreras externas, es decir consecuencia de los sesgos sociales existentes.

##### 2.1.1 Barreras sociales

###### 2.1.1.1 Roles y sesgos de género

En la sociedad actual existen aún rezagos de la sociedad patriarcal. Su vigencia, si bien disminuida, origina una distinción roles por razón de género, lo que en palabras simples se traduce como machismo cultural.

Las normas de género son actitudes o conductas que son socialmente aceptables para uno de los géneros. Varían por cultura y período de tiempo en la historia.

Los roles de género asignan la función de cuidado exclusivamente a las mujeres: mujeres como amas de casa y hombres como proveedores del hogar. Esto es la causa de todas las diferencias entre hombres y mujeres socialmente construidas y una socialización de roles que tiene implicancia incluso en las aptitudes físicas desarrolladas por hombres y mujeres.

Es muy difícil separar estos roles de género de la vida organizacional. No obstante, hombres y mujeres, de manera individual, pueden incorporar cualquiera de estos roles, dada una determinada situación.

El patriarcado o la ideología convencional de hombres de trabajo y mujeres de familia se encuentra fundamentalmente arraigada en la cultura organizacional, lo cual se convierte en un desafío para las organizaciones.

Adicionalmente, en el modelo social el poder es de ejercicio masculino, históricamente. Por tal motivo, en cuestiones de poder y reconocimiento se observan tensiones de género.

De acuerdo a Ammerman y Groyberg (2021), los sesgos implícitos son los estereotipos que inconscientemente asociamos con las mujeres, y se encuentran presentes de manera inconsciente también en la gestión de los recursos humanos y en el lugar de trabajo, afectando el desarrollo de su carrera.

Como señalan Alkadry y Tower (2013), las mujeres enfrentan sesgos implícitos o inconscientes en las organizaciones a las que pertenecen, particularmente en trabajos o instituciones con dominio masculino.

Estos sesgos, basados en estereotipos, hacen que una misma conducta sea calificada de modo diferente, dependiendo de si es adoptada por un hombre o una mujer, como en el caso del liderazgo. Un sesgo implícito, por ejemplo, es pensar que las mujeres están más comprometidas con su familia que con su trabajo.

#### *2.1.1.2 Especializaciones académicas diferentes*

Si bien hay una mayoritaria presencia de las mujeres en el ámbito académico y profesional, tradicionalmente las mujeres tienen más grados académicos ligados a letras y los hombres más grados académicos ligados a ingeniería y negocios.

Esto origina una presencia mayoritaria de las mujeres en carreras tales como educación y servicios sociales que hacen que su desempeño profesional se dé básicamente en estas áreas, lo que puede segregarlas en estas áreas profesionales, que no necesariamente son las áreas estratégicas, en comparación con las áreas administrativas y menos visibles, tal como señala Ríos (2022).

Además, la contratación de las instituciones reproduce la división de género del mercado laboral que regulan, es decir replican los modelos de ocupación por género que existen en las empresas que regulan y en la sociedad en general.

#### *2.1.1.3 Arquetipo Masculino de Liderazgo*

Respecto a este punto coinciden De Anca y Aragón (2007), y Quezada et al. (2018) en señalar que hay un estereotipo del ideal de la alta dirección y del liderazgo en general. De acuerdo a este estereotipo, los roles de género femeninos son incongruentes con los roles de liderazgo. Por lo tanto, no solo las mujeres tienen más dificultades para alcanzar un rol de liderazgo, sino que cuando las mujeres son líderes, ellas son percibidas de manera menos efectiva. El desempeño de las mujeres tiende a ser subestimado.

Hay un estereotipo de género en la descripción del buen gerente, a quien se le otorga atributos masculinos, en el que parece no encajar el arquetipo social femenino.

Como señala Meza (2018), esto se transforma en prejuicios del empleador sobre las capacidades de las mujeres para ejercer cargos directivos, sin importar las calificaciones académicas que éstas puedan ostentar.

Asimismo, para García y Riquelme (2008), los hombres y mujeres no tienen los mismos estilos directivos, dados los factores sociales. El estilo directivo de las mujeres no coincide con la actual cultura organizacional sino el de los hombres y al asociarse éste al perfil directivo correcto, se ve perjudicada la visión que se tiene de la mujer directiva.

Finalmente, de acuerdo a Chudnovsky (2021), el liderazgo corresponde a un estereotipo que se compone de características masculinas, mientras que la imagen femenina está más asociada a las labores de cuidado. Por eso hombres y mujeres en posiciones de liderazgo son tratados de manera diferente, calificándose a las mujeres en estas posiciones de manera desfavorable, lo que puede llevarlas a fallar en las responsabilidades asociadas a esta posición.

#### *2.1.1.4 Carencia de conciliación familiar*

Esta causa está referida a las responsabilidades familiares que son asignadas a la mujer socialmente, tales como el cuidado de los demás miembros de la familia. De acuerdo a Alkadry y Tower (2013), el más importante problema del patriarcado es la presunción que las responsabilidades familiares, son de dominio exclusivo de una persona de apoyo, que en general es la esposa.

Esta idea y presunción actúan en desventaja de la mujer, de la cual se espera que funcione como cuidadora, a expensas de su éxito en la carrera. Este cuidado puede darse respecto del esposo, hijos y padres, así como familiares con discapacidad, por lo que existe un conflicto en el uso del tiempo para los cuidados y para el trabajo fuera del hogar. Este conflicto es vivido de manera general por todas las mujeres que tienen un trabajo remunerado, y, de manera que podría ser más intensa, por las mujeres que ocupan cargos directivos

En cuanto al objetivo de la conciliación familiar para sobrellevar dicho conflicto, Caro et al. (2021) señalan, para el caso de mujeres en altos cargos en minería en Chile, que es más difícil para las mujeres manejar las responsabilidades laborales y familiares por el alto tiempo que dedican a las labores de cuidado, en comparación con sus similares hombres por lo que la maternidad, crianza y cuidado siguen siendo una de las principales barreras para la participación femenina en cargos directivos.

Así, la conformación familiar de las mujeres tiene un impacto en su participación en puestos de alta gerencia, por lo que tener hijos pequeños inhibe a la movilidad hacia arriba de las mujeres. Incluso solamente estar casada, ya que el matrimonio parece también frenar a las mujeres en el desarrollo de su carrera, como señala Cáceres-Rodríguez (2013).

También se señala a la maternidad, y en especial a la maternidad en la adultez temprana, como una penalidad, la cual puede ser reducida más no eliminada por la educación, debido a que la admisión de la mujer a la fuerza laboral se da en el marco de la concepción social de la mujer como madre de familia en primer lugar (Alkadry & Tower, 2013).

#### 2.1.1.5 Acoso sexual y sexista

Al analizar la situación de las mujeres en altos cargos en el sector minería de Chile, Caro et al. (2021) señalan a los casos de acoso sexual y sexista dentro de los principales problemas que enfrentan las mujeres en este sector respecto de su género (y que podrían ampliarse a otros sectores masculinizados).

Por su parte, Ranaboldo y Solana consideran al:

**Acoso y violencia política** como actos que están cada vez más frecuentes en todos los niveles del quehacer político en los que las mujeres están interactuando. El fenómeno se ha visibilizado recién en los últimos años, de acuerdo también al crecimiento relativo de la participación política de las mujeres (2008, p. 15).

Incluso Tower y Alkadry (2013) han llegado a afirmar que las mujeres que se salen de los roles de género tradicionales, exhibiendo rasgos de personalidad masculinos o que trabajan en ocupaciones de dominio masculino, pueden ser más propensas a experimentar acoso sexual que mujeres femeninas o mujeres que trabajan en ocupaciones de dominio femenino.

#### 2.1.2 Barreras organizacionales

##### 2.1.2.1 Excesiva visibilidad

Al señalar García del Junco y Riquelme (2008) los factores sociales y organizacionales que afectan a las mujeres que ejercen cargos directivos en el sector público, consideran como un factor organizacional la excesiva visibilidad que atraviesan, por ser minoría, ya que esto las pone en una situación en la cual deben trabajar más para obtener reconocimiento.

A pesar de contar con las competencias técnicas y académicas, las mujeres pueden carecer del autoestima suficiente para aceptar cargos directivos e, incluso ya ejerciéndolos, pueden presentar sentimientos de subvaloración y subreconocimiento hacia su propia persona.

##### 2.1.2.2 Reproducción homosocial

Los procesos de selección de altos cargos directivos reposan tradicionalmente en evaluadores hombres, con estereotipos y prejuicios que los hacen confiar más en otros hombres al momento de la designación, ya que coinciden con el perfil directivo que tienen en mente, además de sus redes de contacto.

La falta de mujeres en los roles de designación influye en las posibilidades de que las mujeres sean promovidas a las posiciones de alto liderazgo y en la estabilidad en su puesto posterior a su designación, ya que cuando los hombres realizan la designación pueden presentarse sesgos de género y preferencias de grupo.

Cook y Glass (2014) atañen la falta de diversidad de género en la rama directiva de las instituciones a la “reproducción homosocial”, considerada como la conducta por la cual los hombres limitan el acceso a aquellos que no son de su grupo, y tienden a designar personas como ellos en términos de género, raza, edad y trayectoria porque así forman ambientes más cómodos para ellos mismos. Por este comportamiento, los hombres que toman las decisiones tienden a nombrar líderes como ellos en términos de género, raza, edad y antecedentes sociales y laborales.

Por su parte, Cáceres-Rodríguez (2013) señala que, dado que los procesos de promoción hacia los puestos de mayor nivel al interior del espacio laboral son inciertos por naturaleza, los directivos se sienten incentivados a crear enclaves gerenciales de gente de similar origen social, para mantener su hegemonía.

Cabe indicar que, para Cook y Glass (2014), parece ocurrir de similar manera cuando las mujeres toman las decisiones, ya que señalan que hay más posibilidad de que sean designadas mujeres en estas posiciones cuando son éstas quienes las designan.

#### *2.1.2.3 Poco respaldo de partidos políticos*

García del Junco y Riquelme (2008) señalan que la pertenencia a un partido político incide en la designación en un cargo público durante el gobierno para el que sea elegido, y siendo que las mujeres participan poco en política, son por esto menos designadas en cargos públicos. Indican que, por el contrario, las mujeres que pertenecen y logran el respaldo de un partido político tienen mayor acceso a cargos directivos durante dicho gobierno.

Por otro lado, una tendencia conservadora en la política también es una muy importante barrera, ya que esto implica el debilitamiento de políticas que promueven la presencia de la mujer en los espacios laborales, tal como analizaron Alkadry y Tower para el caso de la composición de la Corte Suprema de Estados Unidos de Norteamérica (2013).

#### *2.1.2.4 Falta de flexibilidad institucional*

Respecto a este factor, Alkadry y Tower (2013) señalan que existe la idea de que el mejor trabajador es el que dedica todo su tiempo al trabajo, sin tener tiempo para el disfrute del descanso ni mucho menos dedicarse a responsabilidades familiares que lo distraigan de su entrega total a la institución a la que pertenecen. Según los autores, esta dedicación

total al trabajo es vista como una condición para el éxito. Por tal motivo, señalan que a las mujeres les cuesta más cuando son ambiciosas en el desarrollo de su carrera. La idea que existe sobre este “mejor trabajador” deja fuera para las mujeres, y hombres en algunos casos, la posibilidad de compaginar las responsabilidades familiares y laborales. En este punto, los autores recogen la disyuntiva que se afronta: si escoges tu carrera, afectarás tu vida familiar y si escoges familia afectarás tu carrera.

Esta disyuntiva es mucho más crítica ante la falta de flexibilidad tradicionalmente existente en los puestos directivos gubernamentales, que genera más dificultades a las mujeres para conciliar el tiempo dedicado al puesto directivo y a su ámbito familiar, por el conflicto vida – trabajo ya descrito previamente.

#### *2.1.2.5 Falta de modelos de rol*

Para Ammerman y Groysberg (2021) la falta mujeres que desempeñen roles directivos que puedan servir de modelos de conducta para otras mujeres puede incidir en su decisión para aceptar o mantenerse en un puesto directivo. Señalan que ver, aunque sea a una mujer en puestos de liderazgo, puede brindar optimismo respecto de sus propias opciones de crecimiento profesional, lo cual se incrementa si esta mujer líder es visiblemente respetada y valorada por su alto desempeño. Por el contrario, en aquellos ambientes laborales donde estos modelos femeninos de liderazgo escasean, las jóvenes tendrían menor confianza en poder llegar a dichos puestos de liderazgo.

#### *2.1.2.6 Segregación por áreas*

Otra creencia es que las mujeres no se interesan en áreas de dominio masculino. Por estas razones sociales, aunadas a razones individuales y organizacionales, las mujeres se encuentran segregadas laboralmente en ciertas instituciones, ciertas ocupaciones y ciertos niveles de puesto. Se encuentran sobre - representadas en algunas áreas e instituciones y sub- representadas en otras) y suelen estar concentradas en trabajos de niveles inferiores con menor pago, menor autoridad y menor poder.

Cabe indicar que la segregación institucional, de nivel de puesto y de área pueden estar interconectadas y retroalimentarse mutuamente, igual que los roles de género, los sesgos implícitos y la discriminación institucional, los cuales también se refuerzan mutuamente, por lo que, como señalan Alkadry y Tower (2013) es importante tener en cuenta que estos factores se encuentran interconectados.

### 2.1.3 Barreras actitudinales

#### *2.1.3.1 Falta de autoconfianza, autoestima e inseguridades*

García del Junco y Riquelme (2008) consideran como una barrera por factores actitudinales a la falta de confianza o duda en las propias capacidades que presentan las

mujeres, la misma que es consecuencia tanto de los factores sociales como de una tradicional exclusión en los cargos directivos al interior de las organizaciones. Añaden que dicho miedo se ve potenciado por la alta visibilidad que atrae el ejercicio de estos puestos.

Por su parte, Ammerman y Groysberg (2021) señalan que la visibilidad en el ambiente de trabajo para las mujeres líderes que son únicas o pocas en su ambiente laboral las puede hacer verse diferente al resto, y sentirán que tienen una alta exposición, por lo cual sentirán presión en su desenvolvimiento laboral, lo cual reducirá su satisfacción laboral en el puesto directivo.

De Anca y Aragón (2007) consideran a la falta de autoestima como uno de los principales factores limitantes internos del deseo de las mujeres a acceder a cargos directivos. Asimismo, también consideran otros factores internos inconscientes que las llevan a elecciones aparentemente personales (que privilegian el tiempo para la familia, por ejemplo). Señalan que estos factores inhibidores internos provienen de la percepción social dominante (estereotipos o roles de género tradicionales), por lo que su cambio requiere de la intervención de diversos actores sociales, incluida la administración pública, la cual deberá brindar las herramientas para la decisión libre de cada persona, respecto a su trayectoria personal y profesional.

Cook y Glass (2014) analizaron el caso de directorios conformados por más o menos mujeres concluyendo que la falta de mujeres en dichos órganos causa alta visibilidad y presión a las mujeres que ocupan puestos de liderazgo en la organización, reduciendo su satisfacción laboral.

#### *2.1.3.2 Estrés por demostrar capacidad*

Según García del Junco y Riquelme (2010), las mujeres que ocupan cargos directivos sufren de estrés por demostrar su capacidad, ya que al ser minoría están más altamente expuestas, tanto si su desempeño es positivo o negativo. Es decir, las mujeres en estas posiciones pueden sentir que deben trabajar más para obtener reconocimiento, lo cual las llevará a una situación de estrés y malestar en el desempeño laboral.

#### *2.1.3.3 Riesgo de masculinización por adaptación*

Asimismo, las mujeres pueden sufrir la tendencia de adoptar actitudes masculinas o masculinizarse en su comportamiento y en el ejercicio del cargo directivo, adoptando un modelo masculino de liderazgo, tal como señalan Caro et al. (2021).

Al adoptar comportamientos asignados al estereotipo de los hombres directivos, las mujeres en cargos directivos pueden ser vistas por parte de sus subordinados y compañeros de trabajo como autoritarias lo que las hace sentir incomodidad y malestar, como indican García del Junco y Riquelme (2008).

#### 2.1.3.4 Elección propia de ralentizar carrera

Algunas mujeres renuncian a las oportunidades que se le ofrecen para ocupar puestos de dirección, o porque no les interesa o porque prefieren dedicarse más a su vida personal, como señalan De Anca y Aragón (2007).

Esto sucede porque, al construir su identidad, las mujeres se identifican con las expectativas sociales tradicionalmente correspondientes a su género como señala Ríos (2022), y toman bajo estas expectativas decisiones sobre el tipo de trabajo que realizarán, el ritmo de trabajo que adoptarán o incluso sobre el abandono de su carrera profesional.

Así, las mujeres deciden ralentizar su carrera para reducir el conflicto vida - trabajo rechazando ascensos, o cambiando de trabajo de tiempo completo a uno de tiempo parcial o, a alguno que no requiera largas horas de trabajo y de viaje, viajes largos o incluso traslado de ciudad o país.

Como señalan Alkadry y Tower (2013), las mujeres toman decisiones para balancear sus obligaciones familiares y laborales, siendo una de ellas el ralentizar o hacer más lento su desarrollo profesional. Esto debido a que las barreras que tienen que afrontar para conciliar trabajo y familia son muy difíciles o, en algunos casos, imposibles de superar.

## 2.2 CAUSAS DEL PROBLEMA PÚBLICO

Para el presente análisis partimos de la división de causas tradicional del marco teórico que divide las causas de la baja cantidad de mujeres en puestos de liderazgo en barreras externas que provienen de la sociedad, barreras internas que provienen de la organización donde se desarrolla profesionalmente y barreras actitudinales referidas a la propia mujer. Estas últimas suelen ser producto de las dos primeras.

En segundo lugar procedimos a entrevistar a diversos actores relacionados, identificados tanto como posible público objetivo como representantes de entidades con competencias relacionadas al problema identificado.

*Tabla 12  
Lista de entrevistados para el análisis causal*

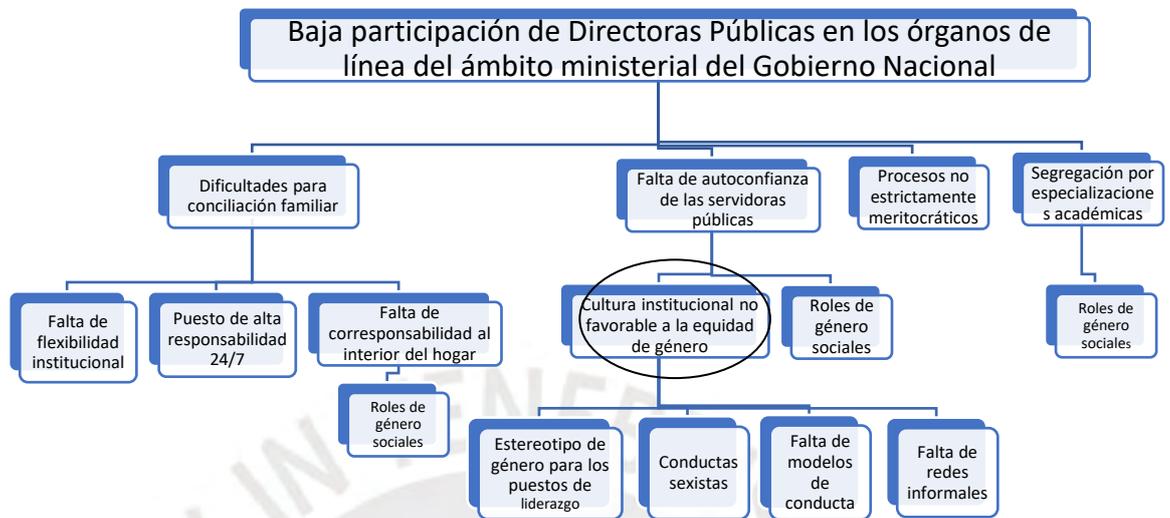
Código	Nombre	Cargo/Entidad	Fecha y hora
001	Inés Martens Godinez	Ex - Directora General de Igualdad de Género y no Discriminación – MIMP Ex – Directora General de Seguridad Democrática - MININTER	21/09/2022 09:27 Consentimiento informado en grabación
002	Milagros Augusto Shawn	Servidora CAS – MIDIS	21/09/2022 18:45

			Consentimiento informado en entrevista
003	Rosmery Rivera Sivirichi	Directora General de Calidad de Gestión de Prestaciones Sociales – MIDIS Ex Directora de Seguimiento e Innovación del Instituto Tecnológico de la Producción - PRODUCE	24/09/2022 17:33 Consentimiento informado en entrevista
004	Fanny Montellanos Carbajal	Directora General de Promoción de Empleo – MTPE Ex Viceministra de Prestaciones Sociales – MIDIS	24/09/2022 15:49 Consentimiento informado en entrevista
005	Milagros Sandoval Díaz	Directora General de Cambio Climático y Desertificación – MINAM	24/09/2022 18:49 Consentimiento informado en grabación
006	Jeanette Noborikawa Nonogawa	Gerenta de Desarrollo de la Gerencia Pública – SERVIR	28/09/2022 17:15 Consentimiento informado en entrevista
007	Bratzo Bartra Ibazeta	Gerente de Políticas de Gestión del Servicio Civil – SERVIR	28/09/2022 16:30 Consentimiento informado en entrevista
008	Francisca Talledo Reyes	Servidora Civil – SERVIR	28/09/2022 16:07 Consentimiento informado en entrevista
009	María Reyes Roque	Directora de Normatividad de Programación Multianual de Inversiones – MEF	07/10/2022 13:32
010	Aldo Omar Ortega Loayza	Ex Jefe de la Oficina General de Recursos Humanos – MTPE Ex Jefe de la Oficina General de Recursos Humanos - MINCUL	26/10/2022 18:00 Consentimiento informado en entrevista
011	Carolina Lenkey Ramos	Consultora en inversión pública – MINSA	29/10/2022 10:37 Consentimiento informado en entrevista

De acuerdo a lo expuesto, las causas del problema público que consideraremos serán las dificultades para la conciliación familiar, la falta de autoconfianza de las servidoras públicas, los procesos no exclusivamente meritocráticos y la segregación por especializaciones académicas, basados todos en los roles de género sociales, siendo el resultado del análisis causal como se observa en el siguiente gráfico:



Figura 8  
Análisis Causal



De las entrevistas efectuadas pudimos conocer que la principal causa que limita el desarrollo profesional de las mujeres es la familia y en especial el cuidado de hijos pequeños. Por lo que agrupamos estas causas como Dificultades para conciliación familiar.

La segunda dificultad más común relatada es la del machismo en el ambiente de trabajo, que se encuentra en la cultura institucional de los Ministerios, y que genera falta de autoconfianza en las servidoras para asumir puestos de toma de decisiones, por lo que agrupamos las causas como la falta de autoconfianza de las servidoras y los factores institucionales que la generan.

De la entrevista realizada a la Gerenta de SERVIR (006) pudimos ver que para ella el principal problema que restringe la participación de mujeres como Directivas Públicas es que no existen criterios totalmente objetivos para ocupar puestos de Direcciones de Línea o Direcciones Generales.

Finalmente, el Jefe de Recursos Humanos (010) entrevistado nos señaló que aun hay perfiles en los que no es común encontrar una gran masa de profesionales femeninas de donde poder elegir una Directora de Línea o Directora General, por ser los hombres quienes tienen mayor experiencia en la materia, como en los Ministerios relacionados a la construcción.

## 2.2.1 Dificultades para la conciliación familiar

### 2.2.1.1 Falta de flexibilidad institucional

El horario de trabajo demandante se suma a las estructuras jerárquicas y poco flexibles de los Ministerios. Ahora bien, según señaló la Directora General del MTPE **(004)** que fue entrevistada, esto sufrió variaciones con la pandemia del COVID 19 donde el trabajo se volvió remoto y tuvieron que realizarse adaptaciones del modo de trabajo, incluso señaló que algunas reuniones se pasaron al horario más nocturno posible, para que las madres puedan realizar sus labores de cuidado a los niños con educación remota en sus hogares.

### 2.2.1.2 Puesto de alta responsabilidad 24/7

Tal como ha afirmado la Directora de línea del Ministerio de Economía y Finanzas **(009)**, la Directora General del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social – MIDIS **(003)** y la Directora General del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo – MTPE **(004)**, ser Directora de un Ministerio es un trabajo 24/7 es decir, en el que los superiores jerárquicos esperan la disponibilidad para atender la labores durante las 24 horas de los 7 días de la semana, debido a la importancia y alcance de los temas de los cuales son responsables.

En este contexto, se hace mucho más difícil compatibilizar el trabajo con la vida personal, esto se hace mucho más latente en el caso de las mujeres que están asociadas a labores de cuidado por roles de género, ya sea de niños o personas adultas mayores.

En el caso de madres de hijos pequeños esto se agudiza, como señaló la servidora del MIDIS **(002)** entrevistada, que dijo que ahora que sus hijos están grandes puede realizar incluso actividades de desarrollo profesional, pero que cuando sus hijos estaban pequeños dejó pasar oportunidades incluso de capacitaciones en el exterior del país que le fueron ofrecidas.

La entrevistada 003 nos comentó al respecto lo siguiente:

*“Yo tengo una ventaja para tener un cargo directivo que es no tener hijos, yo tengo una capacidad de respuesta 24/7.”*

Como también relata más adelante la misma entrevistada, si se tiene la condición de madre es una pregunta que se hace para saber si se tiene esta capacidad de respuesta 24/7.

### 2.2.1.3 Falta de corresponsabilidad en el hogar

La entrevistada **001**, sobre este tema nos comentó lo siguiente, sobre el uso del tiempo de mujeres y hombres dentro del hogar:

*“Usamos el tiempo distinto porque así la sociedad está organizada sobre nuestros hombros, los cuidados están sobre nosotras (...) En las últimas cifras que se sacaron el 2021 se vio que las mujeres en general utilizan 27 horas más a la semana que los hombres en tareas de cuidado y domésticas (...) Esto hace que tengamos menos redes de networking, menos oportunidades de desarrollo profesional, que podamos dedicarnos al trabajo remunerado mucho menos”*

De manera complementaria, la entrevistada **004** nos relató que, si bien esta situación al interior del hogar es lo que más dificulta el crecimiento profesional de las mujeres en el sector público, cree que esto se debe a la distribución tradicional de las obligaciones domésticas y de crianza de hijos a las mujeres, ya que, según su testimonio personal, contar con una pareja que asuma estas responsabilidades facilita el desarrollo profesional de una mujer y madre.

Al respecto, la entrevistada 008 nos habló de la influencia de la edad de los hijos *“a las funcionarias que fueron directivas a muy temprana edad con hijos muy pequeños se les hacía muy difícil compatibilizar la responsabilidad del cargo directivo y de la atención de los niños pequeños. En algunos casos tienen el apoyo de la pareja o de algún familiar como la mamá (...) En el caso de las mujeres directivas con hijos ya no tan pequeños la distribución de tiempo ya no es tan caótica, ya la podían distribuir mejor.”*

Esto nos lo confirmó el Entrevistado 010: *“Una directora mía, que tenía un puesto indeterminado tenía problemas con el esposo y terminó renunciando (...) era muy buena directora (...) ella decía que tenía problemas con la niñera (...) el esposo no quería quedarse solo con el niño (...) Después, cuando quiso recuperar su puesto, el cargo ya no existía y tuvo que aceptar un puesto de menor jerarquía.”*

Esta falta de cooperación de la pareja en la crianza de los hijos y el cumplimiento de las obligaciones domésticas se debe a roles de género sociales.

- **Roles de género sociales**

La causa que está en la raíz del problema público son los roles de género sociales, es decir roles preestablecidos socialmente para hombres y mujeres, donde las mujeres están asociadas a roles en el hogar y roles de cuidado y los hombres no sólo están asociados a roles de trabajo fuera del hogar sino a roles de liderazgo.

Esta es la causa que subyace a casi todas las demás causas y está en la sociedad, es una barrera de tipo social y tiene sus orígenes históricos en que, tradicionalmente, el mundo público era asociado a los hombres y el mundo del hogar era el espacio de las mujeres, tal como señala Manarelli (2018).

Como señaló la ex Directora General del MIMP **(001)** en una entrevista, las mujeres están asociadas a roles de cuidado, no tan públicos ni de liderazgo: *“Vas a ver que en sectores más con temas más feminizados como MIDIS, que son temas de cuidados, de servicio, estos lugares más feminizados o con actividades más relacionados con los temas femeninos son donde más mujeres hay”*.

El ser Directiva Pública no calza en esos roles tradicionales sociales, eso hace más difícil que nos elijan para este tipo de puestos, señaló.

### 2.2.2 Falta de autoconfianza

En este punto aglutinamos todos los temores e inseguridades que las profesionales experimentan frente a la posibilidad de asumir puestos de dirección.

Al ser pocas, las Directoras tienen gran visibilidad y esto puede ser una gran presión para algunas mujeres. Las Directoras entrevistadas nos contaron que aun ahora siguen asistiendo a reuniones donde son las únicas en la sala.

Una de las Directoras es la única Directora General en su Ministerio **(003)**, ya que los demás Directores Generales son hombres.

Este tipo de situaciones origina en ciertas servidoras estrés por tener que demostrar su capacidad, como nos relató la entrevistada **003**: *“Yo siempre he tenido dos problemas, lo que también me ha llevado a esforzarme más: soy mujer y soy joven (...) cuando era jovencita nadie creía que yo era la Directora (...) y siempre eso implicó mucho esfuerzo, más esfuerzo por aprender”*.

Las entrevistadas nos hablaron de falta de autoconfianza en la propia capacidad, en los propios conocimientos y aprendizajes. Nos contaron de cómo lo ven en sus subordinadas que cuentan con todas las competencias técnicas para desempeñar como ellas estos puestos y cómo las animan cuando deben ejercer actividades en representación de la entidad.

La Directora de Línea del MEF **(009)** nos contó como una profesional a su cargo le ha manifestado expresamente que ella se siente muy cómoda asesorando en los temas de la Dirección pero se siente muy cohibida de expresar sus opiniones en público. Incluso le ha expresado que no desearía asumir cargos de dirección porque “no es su perfil”, lo cual en opinión de su Directora evidenciaría un temor o miedo no consciente.

Por su parte, la Directora General del MINAM **(005)** nos contó cómo tiene que convencer a sus subordinadas de que son las que más dominan los temas de su responsabilidad antes de acudir a reuniones en representación de la entidad, ya que le manifiestan temor a equivocarse.

Finalmente, la Directora General del MTPE **(004)** nos contó como la experiencia ayuda a confiar en una misma y poder enfrentar este tipo de inseguridades.

La Directora 003 nos contó que *“cuando eres directora tienes que liderar el espacio (...) hay buenas técnicas, pero hay que decirles no tengas miedo, no pasa nada (...) tienes que hacer escuchar tu voz, no importa si te equivocas”*.

Para la entrevistada 003, algunos casos de aparentes decisiones de no querer asumir cargos directivos, tienen miedos detrás.

### 2.2.2.1 Cultura institucional

En este punto agruparemos todos los comportamientos que se producen en el ambiente laboral.

#### 2.2.2.1.1 Estereotipo de género para puestos de liderazgo

Referido como arquetipo masculino de liderazgo en el marco teórico y que consisten en que hay un estereotipo de líder y de director que está asociado a lo masculino, y que también afecta al mayor desarrollo de directivas públicas. Según este estereotipo, el líder es un hombre, mayor de preferencia, y un director de línea de Ministerio comparte este estereotipo de líder.

Por este estereotipo, se entiende que los hombres tienen mayor fortaleza para resolver conflictos, esta fortaleza se refleja incluso en sus características físicas como la voz y en actitudes, de dar órdenes que deben ser cumplidas sin miramientos. Este estilo de liderazgo es más autoritario.

Como nos señaló el entrevistado 010, *“Para los hombres es más fácil sentar una posición de autoridad en un grupo”*.

Las mujeres no encajan naturalmente en este estereotipo, por estar asociadas a roles de cuidado, así como a la fragilidad, por roles de género sociales.

Las Directoras entrevistadas han relatado experiencias de cómo, en reuniones con otras instituciones, tenían que indicar que ellas eran las Directoras (005), porque no era asumido naturalmente, y cómo cuando iniciaban la conversación en las reuniones no era tomado de buena manera, porque generalmente un Director hombre es quien inicia la conversación (009).

Cabe indicar que los Directores de Ministerios, como nos indicó la Directora de Línea del MEF (009), tienen entre sus funciones llevar una voz institucional, una decisión en representación de su entidad y deben ser capaces de expresar dicha decisión institucional y defenderla, siendo necesario levantar la voz cuando sienten que no son escuchadas.

Más de una de ellas indicó que deben mostrarse más serias, sobre todo cuando son la única mujer en la sala y los demás directores presentes son hombres (005).

Este endurecimiento también nos fue comentado por el entrevistado 010:

Me parece que más sucede con las mujeres, cuando acceden por primera vez a un cargo de liderazgo son demasiado duras, muy estrictas, hasta que luego van afinando su forma de gerenciar. Cuando van ganando experiencia ya se suavizan, agarran un estilo de liderazgo diferente (...) Yo creo que, no sea si algo consciente, pero entiendo que ellas tratan de mostrarse firmes y buscan un respeto

Asimismo, la entrevistada 008 nos indicó que existen estudios que señalan que existen estereotipo de género para acceder a cargos directivos, que no se dan en otros grupos ocupacionales.

#### 2.2.2.1.2 Conductas sexistas

Las Directoras nos contaron los tipos de conductas sexistas que deben afrontar, que van desde ser tratadas con diminutivos de sus nombres propios, hasta sentirse “ninguneadas” después de haber expresado su opinión en alguna reunión con pares hombres (005). Una de ellas (009) nos relató la experiencia de haber recibido como respuesta a una toma de posición con la que el interlocutor hombre estaba en desacuerdo, que mejor reconfirme su decisión con su jefe, lo cual era innecesario al representar ella la decisión institucional.

También nos relataron conductas sexistas referidas a la vestimenta, ser objeto de comentarios o burlas sexistas cuando alguna decide ir con una vestimenta no formal a una reunión de trabajo (003). Incluso una contó la experiencia de una Directora a la que obligaron a cambiarse de ropa de pantalón a vestido para asistir a un evento institucional.

Una de ellas (003), al ser entrevistada para mantener su puesto fue preguntada por su superior jerárquico si era casada, tenía novio o hijos, porque asumió que esas condiciones eran importantes para asegurar la disponibilidad 24/7 que ya hemos comentado: *“Esa pregunta me la han hecho siempre, en un cambio de gestión (...) siempre me han preguntado y ¿tienes hijos, tienes novio, estás casada?”*

Por todo lo expuesto por las entrevistadas, consideramos que estas actitudes y conductas sexistas generan inseguridades en profesionales mujeres para asumir cargos directivos, que si bien algunas mujeres pueden superar (como nuestras entrevistadas) son de difícil superación por la mayoría de mujeres.

#### 2.2.2.1.3 Falta de modelos de conducta

El entrevistado 010 nos contó que las mujeres en puestos de dirección solicitan ayuda para saber cómo gestionar:

A recursos humanos vienen mucho las Directoras, más las directoras que los directores, a pedir asesoría de cómo gerenciar a su personal (...) quieren aprender, son capaces de buscar ayuda. En cambio, los hombres muy poco, también recibo pero menos. Las mujeres son las que más piden ese tipo de colaboración.

Finalmente señaló que para esto, se podría “Asignar un mentor o mentora con más experiencia a las nuevas líderes”.

#### 2.2.2.1.4 Falta de redes informales

De acuerdo con lo observado en el marco teórico, la reproducción homosocial consiste en que los hombres eligen a otros hombres para cargos directivos. Sobre todo cuando los procesos de ascenso son inciertos o no tan claros, los hombres se alían entre ellos, y eligen a sus pares para cargos directivos, personas con quienes tengan afinidad de género, edad, educación y origen social y de espacios sociales compartidos.

Al respecto, la ex Directora General del MIMP y ex Directora General de MININTER (001) nos habló de alianzas entre Directores, y la falta de apoyo que una mujer puede experimentar, a pesar de ser pares en la organización: *“No te escuchan igual, no te respetan igual, algunos sí, otros no, pero entre ellos no se van a enfrentar entre ellos por defenderte entonces más o menos estás un poco sola”*.

Las entrevistadas señalaron que los hombres en grupo, incluso en grupo de Directores donde la mayoría son hombres, se comunican de manera diferente, tienen conductas sexistas y comparten espacios sociales fuera del trabajo, donde ellas no son invitadas o donde no se sentirían cómodas, porque no comparten esos códigos de comunicación o temas de conversación.

Dado que las mujeres no suelen frecuentar espacios de socialización fuera de la oficina ya sea por exclusión o por compromisos familiares, pierden la oportunidad de esa socialización con sus compañeros y superiores. Una de las razones por las que los designadores de funcionarios eligen otros hombres es porque se sienten más cómodos entre hombres ya que comparten temas de conversación similares.

Esto nos lo confirmó la entrevistada 008 *“La construcción de redes es mucho más fácil para los hombres que para las mujeres.”*

Estos comportamientos de designación de pares, causarían que no se dé espacio a otros tipos de liderazgo y en específico al liderazgo femenino.

- **Roles de género sociales**

Esta sub- causa también está presente aquí, tal como lo señalado en la causa 2.2.1.3

#### 2.2.3 Procesos no exclusivamente meritocráticos

De la entrevista realizada a la Gerenta de SERVIR (006) pudimos ver que, en su opinión, el principal problema que restringe mayor participación de mujeres como Directivas Públicas es que no existen criterios totalmente objetivos para ocupar puestos de Direcciones de Línea o Direcciones Generales, porque aun son cargos de confianza, en los que los basta el cumplimiento de requisitos mínimos para poder acceder a ellos, pero sobre todo es determinante la recomendación de funcionario que realizará la designación, y en la mayoría de los casos, del superior jerárquico.

Si bien ya se está trabajando en esto, aun el cambio se encuentra en proceso por parte de SERVIR. De acuerdo con el entrevistado 007 esto ampliaría las oportunidades para que las mujeres asuman cargos directivos, ya que la selección sería más objetiva.

#### 2.2.4 Segregación por especializaciones académicas

Las mujeres se encuentran segregadas en ciertos Ministerios, en ciertas áreas de esos Ministerios y a ciertas carreras.

Están sobre representadas en ministerios como el Ministerio de la Mujer y de Poblaciones Vulnerables y sub representadas en ministerios como el Ministerio de Defensa y Ministerio del Interior.

En cuanto a las áreas donde se encuentran las Directivas, están segregadas a órganos de apoyo como de asesoría jurídica o de recursos humanos, pero tienen menor presencia en los órganos de línea que son los órganos estratégicos de la entidad.

Incluso cuando ingresan a Ministerios con mayor presencia masculina son segregadas a áreas relacionadas al cuidado o típicamente femeninas.

La ex Directora General del MININTER (**001**) nos relató cómo destacadas miembros de la Policía Nacional del Perú eran destacadas en el Ministerio del Interior a áreas tales como Policía de Tránsito o las de contacto con la ciudadanía, que realizan actividades relacionadas a población infantil: *“a las mujeres las suelen destacar a lugares más estereotipados, por ejemplo, siempre a Comisariías de Familia o a tránsito (...) Y entonces este encasillamiento, en este rol de que cuida los niños son las mujeres hace que no asciendan a temas operativos”*.

Debido a los roles de género, se mantiene en las profesionales actuales una especialización académica diferenciada por género y esto incide al momento de designar directores en ciertos sectores.

La entrevistada 003 nos relató como cuándo se desempeñó en el área de ciencia, tecnología e innovación a ella y a su equipo les costaba conseguir contrapartes femeninas en la sociedad civil para los proyectos que tenían que realizar en dicha temática.

Por su parte, el entrevistado **010**, señaló que *“hay carreras que predominan en cada Ministerio (...) en el Ministerio de Vivienda son puros ingenieros, en la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios, todos son ingenieros civiles, sanitarios. La proporción de ingenieras civiles comparada con la de ingenieros civiles es muchísimo menor, yo creo que eso se refleja en la parte Directiva”*.

La entrevistada 003 también cree que aun continua la segregación académica, al relatar un caso de capacitación en el rubro de programación de software, en el cual de 35 personas, 32 eran hombres y solo 3 mujeres. Aún se conservan nichos, por prejuicios también.

- **Roles de género sociales**

Esta sub- causa también está presente aquí, tal como lo señalado en la causa 2.2.1.3

## CAPÍTULO III

### DISEÑO DEL PROTOTIPO

#### 3.1 DESAFÍO DE INNOVACIÓN

De acuerdo al artículo 5° de la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de la Mujer – MIMP (2012), este Ministerio tiene dentro de su ámbito de competencia la promoción de los derechos de las mujeres con énfasis en la promoción de la participación de las mujeres en el ámbito público, así como el seguimiento al cumplimiento de los compromisos o tratados, en esta materia.

Cabe indicar que la Meta 5.5 del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 5 Igualdad de Género de la Agenda al 2030, instrumento internacional que sustenta la Política Nacional de Igualdad de Género (MIMP: 2019) obliga al Estado peruano a garantizar la participación plena de las mujeres en todos los niveles de puestos que impliquen toma de decisiones públicas (ONU:2015).

No obstante, deberá coordinar con la **Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR**, ya que ésta tiene entre sus funciones planificar las políticas nacionales en materia de recursos humanos, la gestión de la compensación no económica, la gestión del desarrollo y capacitación, así como la gestión de las relaciones humanas y sociales en el servicio civil (PdR: 2008).

Asimismo, tendrá que coordinar con el **Ministerio de Economía y Finanzas**, ya que este Ministerio es el que cuenta con la información centralizada y actualizada de los recursos humanos del sector público, a través de la Dirección General de Gestión Fiscal de los Recursos Humanos.

*Tabla 13*  
*Ponderación de causas*

Causa	Dimensión 1: Nivel de impacto en el problema	Dimensión 2: Posibilidades de modificación por parte de la organización	Dimensión 3: Se encuentra en el ámbito normativo de la organización desde el cual pretendo generar la intervención	Total
Dificultades para conciliación familiar	3	1	1	5
Cultura institucional no favorable a la equidad de género	3	2	2	7
Procesos de designación de Directivas Públicas no estrictamente meritocráticos	3	1	0	4
Segregación por especializaciones académicas	2	1	0	3

Las mujeres entrevistadas señalaron a las responsabilidades familiares como la principal barrera para el desarrollo y ascenso profesional propio y de otras mujeres a las que ellas consideraron con las capacidades suficientes como para ejercer un cargo directivo, no obstante, la asignación de labores de cuidado a la mujer proviene de roles de género sociales cuyo cambio dependerá del cambio de la sociedad. En cuanto a la falta de flexibilidad institucional, algunos estudios destacan que, en determinados contextos, las opciones de trabajo flexible para niveles superiores no son una opción (PNUD 2014 p.24).

En cuanto a la cultura institucional, las entrevistadas señalaron diversas conductas y actitudes que limitan la designación de mujeres en cargos directivos de órganos de línea de los Ministerios, así como el ejercicio por parte de las que logran ejercerlos. Así, un ambiente de trabajo favorable a la equidad de género resulta crucial para derribar estereotipos de género sobre liderazgo de mujeres, a fin de que lograr el cambio de la cultura institucional al respecto, tal como lo señala el documento Cultura Institucional y Equidad de Género en la Administración Pública emitido por el Instituto Nacional de las Mujeres de México (2002) y el más reciente informe PNUD al respecto (2020). Tal como señala Guerrero (2015 p.24), el estereotipo de género es uno de los elementos de mayor impacto para la desigualdad de género existente.

En específico, al estereotipo de género sobre líderes se le menciona generalmente como una barrera clave para que las mujeres sean tenidas en cuenta para puestos directivos en la administración pública (PNUD 2014 p.21).

Sobre los procesos no estrictamente meritocráticos, los gerentes de SERVIR entrevistados, ya que es la entidad competente en la materia, nos relataron las mejoras que se están realizando al respecto en el medio de la reforma del servicio civil y cómo consideran que estos nuevos requisitos y procesos impactarán en la mayor participación de la mujer en puestos directivos, no obstante estos no forman parte de la competencia del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) en esta etapa de diseño de procesos y requisitos.

En cuanto a la segregación por especializaciones académicas diferenciadas por género, éstas no solo dependen de los roles de género sociales sino también serían de competencia del Sector Educación, Ciencia y Tecnología y otros, en cuanto al fomento para que más mujeres se formen en dichos sectores, tal como se ha recogido en el Plan Estratégico Multisectorial de Igualdad de Género (MIMP 2020 p.11).

La sub-causa seleccionada es “Cultura institucional no favorable a la equidad de género”.

En tal sentido, el desafío de innovación sería:

*¿Cómo mejorar la cultura institucional de los Ministerios para que una mayor proporción de mujeres participen como Directivas Públicas en sus órganos de línea?*

Finalmente, cabe señalar que la innovación planteada se propone para ser llevada a cabo por la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR

## 3.2 EXPERIENCIAS PREVIAS PARA HACER FRENTE AL DESAFÍO DE INNOVACIÓN

### 3.2.1 Sello de Igualdad de Género en Instituciones Públicas – PNUD

Esta herramienta funciona como una certificación de la institución respecto del cumplimiento de ciertos criterios que indican que existiría una cultura organizacional favorable a la igualdad de género.

*Tabla 14  
Elementos del Sello de Igualdad de Género*

<b>Elementos</b>	<b>Subelementos</b>
<b>Sello de Igualdad de Género en Instituciones Públicas - PNUD</b>	<b>Objetivos de la experiencia:</b> Reconocer los avances de las instituciones públicas en materia de igualdad de género, aplicando estándares internacionales sobre igualdad de oportunidades en el ambiente laboral y en la generación de políticas públicas.
	<b>Alcance de la experiencia (nacional, regional, local)</b> Esta experiencia es de alcance internacional, pues es implementada por PNUD, pero se implementa de manera individual en cada entidad que solicite su apoyo, la cual puede ser de alcance nacional, regional o local. Por ejemplo, en el Perú, se realizó en el año 2021 un piloto de esta experiencia en la Municipalidad Metropolitana de Lima.
	<b>Público objetivo de la experiencia:</b> Las entidades que soliciten la cooperación del PNUD a través de sus países
	<b>Periodo de implementación de la experiencia:</b> Esta iniciativa se lanzó formalmente en julio de 2021 y se está implementando en 13 países, en los que PNUD trabaja con más de 71 instituciones públicas. La misma experiencia, dirigida a las empresas del sector privado funciona desde el año 2015. Asimismo, PNUD certifica sus propias oficinas bajo estos estándares a lo largo del mundo, desde el año 2011.
	<b>Rol de las entidades encargadas de su implementación</b> Las entidades deben realizar acciones para promover la igualdad en cinco áreas: Planificación y gestión, Capacidades organizativas, Entornos laborales favorables, Participación y alianzas, así como Resultados e impacto de las políticas públicas. Esto se realiza en 4 etapas: 1. Compromiso 2. Establecimiento de una línea de base 3. Plan de acción 4. Evaluación final
Aspectos que aborda del desafío de innovación (indique componentes específicos)	<b>De manera parcial</b> Las entidades deben comprometerse a no permitir el acoso sexual en el ambiente laboral, ni comportamientos sexistas y discriminatorios, y a efectuar para esto sensibilización de su personal. La experiencia también implica que la entidad otorgue un trato justo en cuanto salarios y posibilidades de ascenso en la entidad de las mujeres, y promueva el equilibrio entre la vida personal y la vida profesional, incentivando la corresponsabilidad respecto del trabajo de cuidado.
Razones por las que se indica que es una innovación	- Porque este Sello solo se ha experimentado en Perú en un gobierno local - Porque los otros Sellos que existen en Perú son los referidos al Sector Privado
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	<b>En el público objetivo</b> 60 % por ciento de cumplimiento de los estándares reflejado en mejoras efectivas en las relaciones de género en el ambiente laboral y familiar de los trabajadores.
	<b>En la entidad pública</b> Destaca y premia los esfuerzos de la entidad hacia la igualdad de género.
Dificultades identificadas	<b>Capacidad institucional, capacidades de personal, voluntad política, presupuesto u otros.</b> Voluntad política, por tratarse del Poder Ejecutivo También presupuesto si se quisiera implantar un convenio con PNUD para expandir esta experiencia a nivel ministerial

Fuentes: UNPD, PNUD (2022)

### 3.2.2 Mecanismos de Igualdad de Género (MIMP)

Se trata de un Grupo de Trabajo al interior de cada entidad pública, que existen desde el año 2017, con la finalidad de incorporar el enfoque de género tanto a nivel de las políticas que implementa la entidad como en su organización interna.

Tabla 15  
Elementos de los Mecanismos de Igualdad de Género

Elementos	Sub elementos
<b>Mecanismo de Igualdad de Género – MIG – Perú</b>	<p><b>Objetivos de la experiencia</b> Contar con un órgano articulador interno que promueva la incorporación del enfoque de género en las políticas públicas que emite la entidad y en la gestión institucional. Tiene como funciones elaborar un plan anual de actividades e identificar buenas prácticas para fomentar la igualdad de género en la cultura organizacional.</p>
	<p><b>Alcance de la experiencia (nacional, regional, local)</b> Debe implementarse en todas las entidades del gobierno nacional y regional.</p>
	<p><b>Público objetivo de la experiencia</b> Personal y público objetivo de la respectiva entidad</p>
	<p><b>Periodo de implementación de la experiencia</b> El mecanismo fue creado en el año 2017, es decir tiene seis años de implementación.</p>
	<p><b>Rol de las entidades encargadas de su implementación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las entidades disponen la modalidad o forma del MIG a implementar, (es decir, puede ser Grupo de Trabajo, Comité, etc.).</li> <li>El titular de la entidad debe designar a su representante para conformar este grupo. También conforman el MIG representantes de la OGPP, ORH, Oficina de Comunicaciones y órganos de línea.</li> </ul> <p>Reportan anualmente sus avances al MIMP, entidad que consolidará lo informado.</p>
Aspectos que aborda del desafío de innovación (indique componentes específicos)	<p><b>De manera parcial</b> Consiste en <u>identificar buenas prácticas y proponer estrategias que contribuyan a una cultura organizacional que incluya el enfoque de igualdad de género.</u></p>
Razones por las que se indica que es una innovación	<p>Si bien abordan temas de cultura organizacional y acciones para la equidad de trato entre hombres y mujeres al interior de la entidad, no abordan específicamente el aspecto de mujeres en puestos de toma de decisiones y acerca de las maneras cómo aumentar su participación.</p>
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	<p><b>En el público objetivo</b> Se han realizado avances respecto de incorporar el enfoque de género en las políticas públicas, lo cual no es materia del desafío de innovación.</p>
	<p><b>En la entidad pública</b> Se reportan anualmente (cada mes de noviembre) los avances de cada entidad reportados por cada MIG, los cuales son incorporados en los informes anuales que emite el MIMP referidos al cumplimiento de la LIO, entre ellos se pueden destacar autodiagnósticos elaborados por las propias entidades así como capacitaciones y campañas de comunicación.</p>
Dificultades identificadas	<p><b>Capacidad institucional, capacidades de personal, voluntad política, presupuesto u otros.</b> Si bien se pueden observar acciones por parte de cada entidad para cumplir con los objetivos del MIG, estas son listadas por el MIMP en cada informe LIO anual pero no se observa una evaluación sobre el impacto de estas acciones o alguna intención de integración o selección de mejores prácticas.</p>

Fuentes: MIMP (2017), MIMP (2021)

### 3.2.3 Visualizador de indicadores demográficos del Servicio Civil – Uruguay

Tabla 16  
Elementos del Visualizador de indicadores demográficos

Elementos	Subelementos
<b>Visualizador de Indicadores demográficos del Servicio Civil - URUGUAY</b>	<p><b>Objetivos de la experiencia</b> Esta herramienta presenta de forma gráfica y dinámica información relativa al personal del Estado, en específico de la Administración Central del Uruguay. El visualizador muestra al personal por género y grupo de edad, seleccionando por tipo de entidad (Presidencia o Ministerio) y diferenciando si se trata de funcionarios públicos (funcionarios y no funcionarios).</p>
	<p><b>Alcance de la experiencia (nacional, regional, local)</b> Administración Central del Uruguay, es decir Gobierno Nacional</p>
	<p><b>Público objetivo de la experiencia</b> Se trata de información para el uso público</p>
	<p><b>Periodo de implementación de la experiencia</b> Se trata de la primera versión de este Visualizador, que contiene data anual desde el año 2019 (2019, 2020 y 2021), con datos al 31 de diciembre de 2021.</p>
	<p><b>Rol de las entidades encargadas de su implementación</b> La Oficina Nacional del Servicio Civil del Uruguay incorpora progresivamente información para el uso público en estadísticas y estudios en línea promoviendo la mayor transparencia de información. La fuente de los datos es el reporte que realiza la Oficina Nacional del Servicio Civil para la Rendición de Cuentas que efectúa el Poder Ejecutivo ante el Poder Legislativo.</p>
Aspectos que aborda del desafío de innovación (indique componentes específicos)	<p><b>De manera parcial</b> Porque permite contar con información bastante detallada, pero resulta necesario complementar la información con medidas concretas a ser tomadas por las entidades involucradas. Presenta la cantidad de mujeres y hombres que trabajan en cada Ministerio de la Administración Central, de manera gráfica y comparativa entre Ministerios, pudiéndose seleccionar únicamente a los trabajadores de categoría Funcionario. Esta información es de acceso público y actualizada anualmente. Adicionalmente, muestra gráficamente los rangos de edad de dichos trabajadores, según la selección que se efectúe.</p>
Razones por las que se indica que es una innovación	<p>Por ser información desagregada por sexo, por Ministerio, lo que no se encuentra en los informes SERVIR, y por rango funcionario. Por ser información gráfica de acceso público, comparativa por años con lo cual se pueden ver avances o retrocesos. Adicionalmente se visualiza de manera comparativa entre Ministerios lo cual es útil para efectos de sensibilización.</p>
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	<p><b>En el público objetivo</b> Información de acceso público para estudios</p>
	<p><b>En la entidad pública</b> Cuenta con información comparativa por Ministerios y por años, gráfica y fácilmente accesible</p>
Dificultades identificadas	<p><b>Capacidad institucional, capacidades de personal, voluntad política, presupuesto u otros.</b> En el caso peruano se ha identificado que no existe una única entidad que centralice la información sobre participación femenina en el servicio civil. La entidad que tiene la información más actualizada en el caso peruano es el MEF, por otro lado, quien requiere la información para ver progresos en materia de género es el MIMP y quien puede realizar mejoras al respecto en el servicio civil es SERVIR</p>

Fuente: ONSC (2022)

### 3.2.4 +Mujeres, Liderazgo en el Sector Público – Chile

*Tabla 17*  
*Elementos de +Mujeres, Liderazgo en el Sector Público*

Elementos	Subelementos
<b>+Mujeres, Liderazgo en el Sector Público-CHILE</b>	<p><b>Objetivos de la experiencia:</b> Es una iniciativa impulsada por el Servicio Civil de Chile, que contempla un <b>programa de mentoría</b> para mujeres que trabajan en los servicios públicos. Se enmarca en la meta de avanzar en la promoción de la participación de las mujeres en cargos de responsabilidad y liderazgo. Tiene como objetivo generar vínculos y compartir experiencias entre mujeres, permitiendo valorar su aporte en la función pública, potenciar el liderazgo de mujeres y fortalecer sus capacidades, incentivando futuras postulaciones de mujeres a cargos de responsabilidad.</p>
	<p><b>Alcance de la experiencia (nacional, regional, local)</b> Administración Central del Estado - Chile</p>
	<p><b>Público objetivo de la experiencia:</b> Mujeres en los servicios civiles del Gobierno Central</p>
	<p><b>Periodo de implementación de la experiencia:</b> 2019, 2020, 2021 Anteriormente se denominaba <b>Red de Mujeres Líderes</b>, y fue creada en setiembre de 2019 como un programa de gestión del talento que impulsado por el Servicio Civil de Chile, con el objetivo de promover el liderazgo de las mujeres en el ámbito de dicho servicio, así como promover su participación en cargos de dirección y responsabilidad.</p>
	<p><b>Rol de las entidades encargadas de su implementación</b> Responsable: Dirección Nacional del Servicio Civil Acompaña: Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género Colabora: Ministerio de Hacienda</p>
Aspectos que aborda del desafío de innovación	<p><b>De manera integral</b> Porque tiene como objetivo la promoción de una mayor participación de las mujeres en cargos de responsabilidad y liderazgo de las entidades del Gobierno Central.</p>
Razones por las que se indica que es una innovación	<p>Porque las experiencias similares que existen en Perú son las referidas al Sector Privado</p>
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	<p><b>En el público objetivo</b> 750 sesiones individuales de mentoría 7 Talleres temáticos 13 Jornadas y encuentros colaborativos Encuentro masivo de la Red 2021 3 actividades de formación de mentoras IV Encuentro de Innovadores Públicos 2021</p>
	<p><b>En la entidad pública</b> 248 funcionarias públicas forman parte de la red y programas de mentoría 2019, 2020 y 2021</p>
Dificultades identificadas	<p><b>Capacidad institucional, capacidades de personal, voluntad política, presupuesto u otros.</b> La falta de corresponsabilidad en la crianza de los hijos dificulta, en muchas ocasiones, el desarrollo profesional de mujeres, no permitiéndoles expresar su potencial, lo que se incrementa en el caso de los hogares que solo cuentan con la presencia de la madre.</p>

Fuente: Servicio Civil de Chile

### 3.3 PROCESO DE LA CONCEPTUALIZACIÓN Y PROTOTIPADO

#### 3.3.1 Proceso de conceptualización

- Generación de ideas:

En el presente paso nos basamos en la experiencia internacional, en especial sudamericana (Chile y Uruguay) y una experiencia del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables que es la de Mecanismos de Igualdad de Género (MIG).

Posteriormente sumamos iniciativas más generales de liderazgo femenino y de liderazgo en el sector público:

*Tabla 18*  
*Generación de ideas*

	<b>Nombre de la idea</b>	<b>Descripción de la idea</b>	<b>Fuente o autor de la idea</b>
1	Sello de Igualdad de género en los Ministerios	Certificación por acciones de cultura organizacional referidas a equidad de género, con diferentes rangos según puntajes asignados por logros en cambio de cultura organizacional	PNUD
2	Difusión de acciones MIG de los Ministerios	Difundir acciones de los MIG a lo largo de su implementación de manera organizada, sistemática y comparativa	MIMP
3	Observatorio de Equidad de género en puestos de toma de decisión de los Ministerios	Web que consolida de manera gráfica y comparativa la participación laboral por género en los Ministerios del Poder Ejecutivo, con información actualizada y de acceso abierto	Servicio Civil - Uruguay
4	Red de Mujeres en el Servicio Civil peruano	Espacio para socialización de mujeres que trabajan en el sector público, con reuniones anuales a fin de contar con redes de soporte e intercambio de experiencias	Servicio Civil - Chile
5	Mentoría para servidoras públicas	Mentoría para mujeres a fin de fomentar liderazgo en el servicio civil	Servicio Civil – Chile Sugerido por Jefe de RRHH MTPE entrevistado
6	Reconocimiento a funcionarias públicas destacadas	Reconocimiento público institucional a mujeres líderes del sector público	Ex Viceministra entrevistada <a href="https://fb.watch/gWIB-LyC0t/">https://fb.watch/gWIB-LyC0t/</a>
7	Difusión de perfiles de servidoras públicas (historias de éxito)	Historias de servidoras públicas difundidas vía web y medios de comunicación	Página del Diario El Peruano “Con Vocación” <a href="https://www.elperuano.pe/con-vocacion">https://www.elperuano.pe/con-vocacion</a> <a href="https://lapeordetodas.lamula.pe/">https://lapeordetodas.lamula.pe/</a>

			Un blog de Susana Mendoza (Periodista)
8	Publicación periódica sobre mujeres en el servicio civil	Publicación de data referida a participación de la mujer en puestos de toma de decisión, así como perfiles destacados, y avances normativos	Revista digital Servicio Civil - Chile
9	Podcast con entrevistas a mujeres destacadas del servicio civil	Entrevistas a servidoras públicas destacadas sobre sus historias de éxito en la gestión pública, a fin de ayudar a cambiar estereotipos sobre liderazgo	Podcast Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables Podcast SERVIR PERU Podcast Atenea es Paridad (IDEA – ONU MUJERES – PNUD) Podcast Relatos de Gestión (Facultad de Gestión PUCP) Podcast Archetypes with Meghan

- Agrupación de ideas:

En este punto agrupamos las ideas en fases. El marco teórico y las experiencias internacionales revisadas señalan que este problema público no es de resolución inmediata sino que se resolverá progresivamente, porque está fuertemente afincado en roles de género y estereotipo sociales como hemos podido ver en el árbol de causas.

Iniciamos agrupando las ideas con fines de sensibilización sobre el problema y sus causas. El siguiente grupo también es de sensibilización y difusión de experiencias. Finalmente agrupamos las ideas que requieren una implementación más compleja y participación no solo de diversas instituciones públicas sino también de los propios servidores y servidoras públicas así como Directivas Públicas y en general símbolos de liderazgo femenino en el sector público.

Tabla 19  
Agrupación de ideas

Grupo de ideas conformados en base a ideas específicas	Ideas específicas
Grupo de ideas sobre difusión de información existente con fines de <b>sensibilización sobre equidad de género</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Observatorio de Género en puestos de toma de decisión de Ministerios</b></li> <li>• Difusión de acciones MIG de los Ministerios</li> </ul>
Grupo de ideas relacionadas al <b>reconocimiento de mujeres líderes en el sector público</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones de reconocimiento a funcionarias públicas destacadas</li> <li>• Difusión de historias de éxito de servidoras públicas en medios de comunicación tradicionales y digitales</li> </ul>
Grupo de ideas que requieren implementación y <b>participación de servidores civiles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Red de Mujeres en el Servicio Civil peruano</li> <li>• <b>Mentoría para servidoras públicas</b></li> <li>• Sello de Igualdad de género en los Ministerios</li> </ul>

- Priorización del grupo de ideas:

Aquí las ideas referidas a sensibilización y participación son las que obtuvieron mayor puntaje:

*Tabla 20*  
*Priorización de ideas*

Grupo de ideas	Deseabilidad	Factibilidad	Viabilidad	Impacto	Disrupción	TOTAL
Sensibilización	X	X	X	X		<b>4</b>
Reconocimiento		X	X			2
Participación	X			X	X	<b>3</b>

En el cuadro precedente podemos observar que las ideas referidas a la sensibilización sobre equidad de género y participación de las propias servidoras son las de mayor puntaje como adecuadas para el desafío de innovación.

En tal sentido, la solución a ser conceptualizada tendrá la sensibilización sobre equidad de género y un espacio de participación de las propias servidoras.

- Bosquejo del Concepto:

A continuación, se presenta el bosquejo del concepto, teniendo en cuenta que en la selección anterior de ideas resultaron ganadoras como efectivas e idóneas frente al desafío de innovación (¿Cómo mejorar la cultura institucional de los Ministerios para que una mayor proporción de mujeres participen como Directivas Públicas en sus órganos de línea?) las ideas referidas a sensibilización y participación:

*Tabla 21*  
*Bosquejo del concepto*

Ítem	Contenido
Denominación de la solución	Plataforma de recursos para mujeres en el servicio civil
Población beneficiada de la solución	Servidoras públicas y mujeres en general
Descripción de solución	Plataforma web donde se encuentra información oficial, consolidada, actualizada y de acceso público sobre participación de mujeres y hombres en puestos de toma de decisiones de los Ministerios conformantes del Poder Ejecutivo, con acceso a programas formativos especializados para el liderazgo femenino en el sector público.

Descripción breve del beneficio aportado

La Plataforma web proporciona información de acceso público sobre participación femenina en los puestos de toma de decisión de los Ministerios, así como las acciones que se están implementando sobre equidad de género, a fin de establecer una línea de base para verificar avances o retrocesos en un periodo de tiempo y poder planificar posteriores acciones de reconocimiento y participación. Adicionalmente, los Programas de Mentoría fomentarán redes informales de contacto entre servidoras civiles, visualización de fortalezas y oportunidades personales y fortalecimiento de liderazgo femenino

Cabe indicar que la mentoría de mujeres directivas en el sector público fue mencionada por dos de los entrevistados: ex Jefe de Recursos Humanos del MTPE y Gerenta de Desarrollo de la Gerencia Pública de SERVIR.

Por otro lado, en las experiencias internacionales revisadas se recalca que primero que nada era necesario contar con información centralizada, actualizada y de acceso público previamente a cualquier implementación, a fin de contar con una línea de base e instrumento de medición de indicadores.

- **Maduración del concepto**

Posteriormente, aplicamos la técnica de maduración de Elevator Pitch:

Tabla 22  
Elevator Pitch

Estructura del Elevator Pitch	Descripción
Desafío por resolver	Mejora de la cultura institucional de los Ministerios, para que una mayor proporción de mujeres participen como Directivas Públicas en sus órganos de línea
Oportunidad que se plantea	Sensibilización sobre participación de mujeres en puestos de toma de decisión de Ministerios a través de la difusión de información medible, creación de redes de contacto para las servidoras e implementación de un mecanismo de mentoría.
Usuarios beneficiados	Servidoras públicas
Propuesta de valor	Información de acceso público para conocer la situación de mujeres en el sector público y plataforma de acciones concretas para atenuar su baja participación en cargos directivos.
Fuentes de ingresos y principales costos	En una primera fase: Costos de Implementación de un portal web y costos de transacción para obtención de información oficial y actualizada.
Líneas generales de ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener información oficial (MEF)</li> <li>• Diseño e implementación de portal web</li> <li>• Coordinación entre MIMP y SERVIR para la siguiente fase (mentoría)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

En este paso de maduración, se procedió a revisar las acciones realizadas hasta la fecha en los demás países de Latinoamérica como experiencias para afrontar el desafío, las mismas que fueron expuestas en el III Simposio Iberoamericano sobre Igualdad de género en los niveles directivos de las administraciones públicas realizado en la ciudad de Lima el 23 y 24 de febrero de 2023, organizado por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo – CLAD, con el apoyo de SERVIR, que resumimos destacando los componentes que consideramos pertinente resaltar en cada caso:

*Tabla 23*  
*Experiencias latinoamericanas*

PAIS	INSTITUCIÓN	ACCIONES	COMPONENTE IDENTIFICADO
Chile	Ministerio de la Mujer y Equidad de Género Dirección Nacional del Servicio Civil	Mentoría Red de Mujeres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formativo</li> <li>• Asociativo</li> </ul>
España	Ministerio de Hacienda y Función Pública	Creación de un espacio de “Igualdad de Género en la AGE- Administración General del Estado” en el portal FUNCIONA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicacional</li> </ul>
Paraguay	Secretaría de la Función Pública	Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de datos</li> </ul>
Colombia	Departamento Administrativo de la Función Pública	Caracterización de servidoras públicas Unidades de Género con recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de unidades de igualdad</li> </ul>
Honduras	Dirección General de Servicio Civil	De la Dirección de Servicio Civil a las Unidades de Género	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompañamiento a las Unidades de Género</li> </ul>
Uruguay	Oficina Nacional del Servicio Civil	Instrumentos de seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento y evaluación</li> </ul>

Fuente: CLAD (2023)

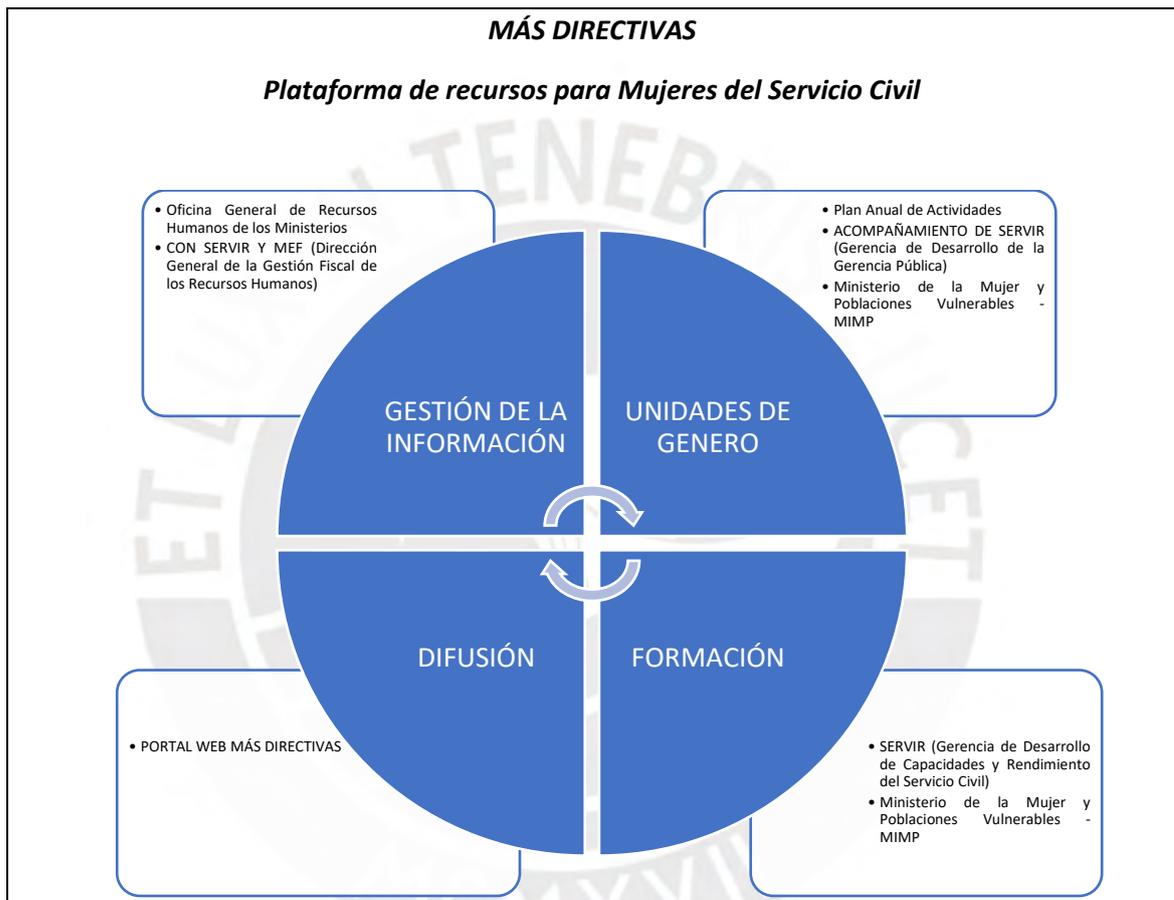
Por otro lado, se revisó el reciente estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (2022), el mismo que plantea tres líneas de acciones concretas para alcanzar la igualdad de género en puestos de decisión:

1. “Romper barreras de acceso para alcanzar la igualdad formal en puestos de decisión”, estableciendo, entre otros, metas de género con objetivos claros y cuantificables.
2. “Facilitar condiciones para lograr una igualdad sustantiva”, creando capacidad estatal en las entidades encargadas de la implementación de las políticas de género y poniendo en práctica una gestión de recursos humanos con perspectiva de género
3. “Producir información desagregada y periódica sobre la presencia de mujeres en cargos de liderazgo en el sector público, para el monitoreo permanente y para una mejor toma de decisiones”.

En base a los componentes identificados en la experiencia actual latinoamericana, así como las líneas de acción recomendadas y desarrolladas por el BID, se construyó el concepto final y luego se procedió al diseño del prototipo de innovación.

### 3.3.2 Proceso de prototipado

Figura 9  
Prototipado inicial



#### Primera Fase:

El proceso inicia con los criterios que deben ser definidos entre MEF (Dirección General de la Gestión Fiscal de los Recursos Humanos) y SERVIR sobre que puestos serán considerados como cargos directivos en los Ministerios conformantes del Poder Ejecutivo, esto considerando que hay Ministerios, como la Presidencia del Consejo de Ministros o el Ministerio de Relaciones Exteriores cuyos niveles directivos no corresponden a la denominación de Director o Director General.

Una vez alineados los criterios, serán entregados a los Ministerios para que cada uno elabore el reporte de las personas designadas en sus cargos directivos, con la indicación de sexo femenino o masculino. Al inicio este reporte será semestral, pero progresivamente irá aumentando su

frecuencia, de semestral a trimestral, mensual, hasta alcanzar una alimentación en tiempo real, tal como sucede actualmente con los Directorios de Funcionarios del portal gob.pe.

A fin de realizar la caracterización de directivas SERVIR, recolectará información complementaria de los Directivos tales como edad, estado civil, número de hijos y otros a fin de contar con una caracterización completa de Directivos y Directivas. Cabe indicar que esta información será innominada.

SERVIR será el responsable de esta información y la procesará y actualizará, incorporándola a sus propias bases de datos, a fin de posteriormente proceder a su difusión actualizada.

Figura 10  
Proceso de prototipado: gestión de la información



### Segunda Fase:

Una vez consolidada la información de mujeres Directivas en los órganos de línea de los Ministerios por parte de SERVIR, esta será entregada a los Ministerios para su conocimiento por parte de los Mecanismos de Igualdad.

Estos Mecanismos de Igualdad funcionan en los Ministerios en forma de Comités o Grupos de Trabajo que articulan la incorporación del enfoque de género en las políticas y la gestión institucional, a fin de promover el cierre de brechas de género al interior y exterior de la entidad.

Una de las debilidades de estos grupos o comités inicia con su doble objeto: la incorporación del enfoque de género en las políticas que genera la entidad y en la gestión institucional. Ambas son de naturaleza distinta en los Ministerios, siendo la primera la que más destaca en las acciones de los Ministerios.

La propuesta consiste en potenciar la función referida promover el cierre de brechas de género en la gestión institucional. En primer lugar, a través del acompañamiento de SERVIR en la

planificación de sus actividades, a través de la Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública. En segundo lugar, la información proveniente de los reportes de género elaborados y presentados deberán ser utilizados como insumo de dicha planificación.

En un tercer momento, esta propuesta de fortalecimiento puede escalar, dependiendo de las necesidades de la entidad, a pasar de ser solo un Comité o Grupo de Trabajo a convertirse en una Unidad Orgánica (Oficina, por ejemplo), dependiente de la Oficina General de Recursos Humanos, a fin que cuente con personal y presupuesto asignado.

Figura 11  
Proceso de prototipado: Unidades de Género



### Tercera fase:

En esta fase el rol inicial es de las áreas de desarrollo de capacidades, tanto del Ministerio como de SERVIR, a partir de las recomendaciones que el Comité o Grupo de Trabajo formulen. Estas recomendaciones se basarán en la composición de género de la entidad, en la caracterización de las servidoras, Directivas y Funcionarias Públicas de la propia entidad, de la proporción de hombres y mujeres que se haya observado y de las limitaciones que el Grupo o Comité haya podido verificar.

En un primer momento la propuesta contempla el fortalecimiento de capacidades especializado para mujeres en temas tales como conceptos de Igualdad de Género y Liderazgo femenino para evolucionar en un segundo momento a la formación de Mentoras, que puedan a través de un programa práctico en un periodo determinado, apoyar al desarrollo de una profesional del sector público con aspiraciones directivas.

Figura 12  
Proceso de prototipado: acciones formativas



#### Cuarta Fase:

La última fase de la propuesta consiste en la difusión de lo desarrollado en los puntos previos a través de una plataforma web de acceso público, gestionada por SERVIR, para la difusión de información para la toma de decisiones de gestión institucional, difusión de las acciones de los Grupos o Comités de Género, para que sirva de rendición de cuentas de sus respectivas entidades y finalmente de las acciones formativas a las que las servidoras y directivas públicas puedan tener acceso.

En un segundo momento, esta plataforma puede servir también como espacio para la difusión de iniciativas asociativas particulares de las servidoras y/o directivas, así como de historias de éxito que contribuyan a un cambio de imagen en el liderazgo del sector público.

Figura 13  
Proceso de prototipado: difusión



### 3.4 CONCEPTO Y PROTOTIPADO FINAL DE LA INNOVACIÓN

#### 3.4.1 Concepto final de innovación

Tabla 24  
Descripción del concepto final

Ítem	Contenido
¿Cómo se denomina?	<b>MAS DIRECTIVAS</b> <b>Plataforma de recursos para mujeres en el servicio civil</b>
¿En qué consiste la solución? ¿Cómo describiría su solución?	<p>Es una plataforma que contiene información estadística sobre la participación de las mujeres en cargos directivos del Poder Ejecutivo, y así poder monitorear la proporción de mujeres en cada Sector.</p> <p>Por otro lado, se podrá observar las acciones que realiza el Mecanismo de Igualdad perteneciente a cada Ministerio en su cultura organizacional para fomentar la igualdad en la participación laboral femenina en cada institución.</p> <p>Complementariamente, se pondrán a disposición recursos formativos para mujeres que deseen ocupar cargos directivos en el sector público.</p> <p>La plataforma se conforma de cuatro elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Generación de Datos estadísticos:</b> para contar con evidencia que permita el desarrollo o actualización de políticas públicas en materia de género en el servicio civil. Esto permitirá la caracterización del perfil profesional y personal de las servidoras públicas en el nivel directivo y profesional. Los datos de recursos humanos del sector</li> </ul>

	<p>público y en especial, de los niveles directivos, estarán desagregados por sexo y se seleccionarán indicadores para su monitoreo. Se constituirá en un instrumento de seguimiento y evaluación que permita identificar avances y definir estrategias de mejora. El registro y gestión de la información estará a cargo de SERVIR. Cada Ministerio reportará a SERVIR semestralmente. Previamente SERVIR, en coordinación con MEF acordarán los criterios para el reporte.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fortalecimiento de Mecanismos de Igualdad de los Ministerios:</b> SERVIR brindará acompañamiento y asesoramiento para mejora del clima organizacional para aumentar la participación de mujeres en cargos directivos. Igualmente los convocará, en coordinación con el MIMP, para compartir el conocimiento adquirido durante su funcionamiento y buenas prácticas en este rubro.</li> <li>• <b>Mecanismos de Formación:</b> La Plataforma brindará acceso a las siguientes acciones formativas específicas para personal femenino pre-directivo y directivo: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formación en competencias directivas</li> <li>○ Formación de mentoras para programas de mentoría</li> </ul> </li> <li>• <b>Difusión:</b> de los puntos antes descritos, así como en un segundo momento, de potenciales iniciativas asociativas (Redes de mujeres) e historias de éxito</li> </ul>
<p><b>¿Para quién es la solución?</b></p>	<p>Para las mujeres profesionales que trabajan en los Ministerios y deseen ocupar cargos directivos, tanto en órganos de línea como de apoyo ya que en ambos existen líneas de carrera y posibilidad de crecimiento profesional, no obstante, la magnitud de la brecha existente en ambos casos varía.</p>
<p><b>¿Para qué es la solución?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Para contar con información específica para el seguimiento y monitoreo del avance de la presencia de mujeres en puestos directivos en el sector público y generar políticas y metas al respecto, así como para un mejor acompañamiento de SERVIR.</li> <li>○ Para visibilizar la presencia de mujeres en cargos directivos en el sector público, que aumente su influencia y que ayude a difundir una nueva imagen del liderazgo femenino.</li> <li>○ Para brindar herramientas para las mujeres directivas, que les permitan mejorar su desempeño en el cargo, y aprovechar de manera más eficiente su talento.</li> <li>○ Para difundir programas formativos orientados a mujeres que aspiran a puestos de liderazgo, que les brinde herramientas para ejercer sus funciones y superar los obstáculos que se les presenten, así como una red de acompañamiento conformada por sus pares.</li> </ul>
<p><b>¿Cuáles son los indicadores claves de desempeño para identificar que la propuesta ha resultado exitosa?</b></p>	<p>% de mujeres en cargos directivos en los órganos de línea y de apoyo de los Ministerios  Tiempo promedio en el cargo de mujeres en cargos directivos.  N° de mujeres que participan en mentorías  N° de entidades que superan el 30% de mujeres en cargos directivos  N° de entidades que alcanzan el 50% de mujeres en cargos directivos</p>

	<p>Monto de presupuesto asignado para las acciones de los Mecanismos de igualdad por cada Ministerio.</p> <p>N° de Comités o Grupos de Trabajo de Igualdad de Género ministeriales cuyo Plan de Anual de Actividades cuenta con acompañamiento de SERVIR</p>
<b>¿Qué valor agrega a los usuarios respecto de lo que hoy existe?</b>	Hace accesible información detallada que no se encuentra de acceso fácil, brinda información actualizada periódicamente, visibiliza las acciones internas de las entidades y difunde recursos para las servidoras civiles.
<b>¿Por qué se indica que su propuesta es innovadora?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porque no existe en la actualidad información de acceso libre y actualizado sobre la situación de la mujer en el servicio civil, y en específico en la capa directiva Ministerial.</li> <li>• Porque difunde acciones de las entidades que actualmente solo son listadas en un informe anual sin mayor visibilidad para seguimiento y mejora.</li> <li>• Porque difunde recursos novedosos para la generación de incentivos y redes en las mujeres del servicio civil</li> </ul>
<b>¿Cuáles son los riesgos asociados a la solución? (internos y externos)</b>	<p>Retraso en la actualización de la información por parte de las entidades responsables.</p> <p>También podría existir falta de interés o voluntad política de la Alta Dirección de cada entidad.</p>
<b>¿Qué impactos positivos tiene la solución en su entorno?</b>	Difunde la participación de la mujer en los cargos directivos del Poder Ejecutivo y brinda información para cambiar la imagen de la mujer directiva en el contexto organizacional y social.
<b>¿Cuáles son las principales acciones del usuario?</b>	<p>ENTIDADES REPORTAN periódicamente información elaborada por OGRH a SERVIR mediante el Titular de la Entidad</p> <p>PROFESIONALES PARTICIPAN de las acciones formativas</p> <p>DIRECTIVAS participan de programas de formación de mentoras</p>
<b>¿Cuáles son las principales acciones de la organización?</b>	<p>Brindar información actualizada sobre la situación de las mujeres en su entidad, y ponerla a disposición de la alta dirección para la toma de decisiones</p> <p>Seleccionar los indicadores para monitorear avances.</p> <p>Fortalecer Mecanismo de Igualdad de su entidad brindando mayores recursos: presupuesto y/o personal.</p>
<b>¿Quiénes son sus aliados estratégicos internos?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuela Nacional de Administración Pública – ENAP</li> <li>• Área de Cooperación Internacional - SERVIR</li> </ul>
<b>¿Quiénes son sus aliados estratégicos externos?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las Oficinas Generales de Recursos Humanos de los Ministerios.</li> <li>• MESAGEN: Mesa de Género de la Cooperación Internacional en Perú, que cuenta con una línea de acción referida a la participación política de las mujeres en espacios políticos y públicos y tiene entre sus integrantes a PNUD y AECID, entre otros (MESAGEN:2020)</li> </ul>

Cabe indicar que en este punto se amplió el alcance del concepto, que en principio solo incluía a las directivas de órganos de línea, para comprender también como público objetivo a las directivas de órganos de apoyo (cuya denominación corresponde a Jefas de Oficina). Si bien la investigación se dirigió a las primeras, posteriormente se consideró que su participación en

cargos directivos de órganos de apoyo también podría requerir de visibilidad e impactar en la mejora de la cultura organizacional, por lo que están incluidas como beneficiarias de la propuesta más allá de la denominación del cargo.

### 3.4.2 Prototipo de alta resolución

En esta sección se presentará la versión final del prototipo de alta resolución MAS DIRECTIVAS: PLATAFORMA DE RECURSOS PARA PROMOVER EL DESARROLLO DE MUJERES DIRECTIVAS EN EL SERVICIO CIVIL.

*Figura 14*  
*Prototipo de alta resolución*



Iniciaremos presentando los componentes concretos y específicos del prototipo, así como sus funcionalidades.

El prototipo se desarrollará en dos fases, cada una correspondiente a un público objetivo diferente. Y cada una de ellas consta de tres componentes.

La primera fase (**Fase 1**) está dirigida a las Directivas y tomadores de decisiones y tiene como objetivo su la visibilización de las Directivas y la sensibilización de los tomadores de decisiones, por lo que se plantea como una **Plataforma Web de Visibilización**. Consta de tres componentes:

- a) Observatorio Estadístico
- b) Directorio de Directivas
- c) Espacio para el Reconocimiento

La segunda fase (**Fase 2**) está dirigida a las Servidoras que cuenta con habilidades y/o aspiraciones directivas y tiene como objetivo el **Desarrollo de Talento Directivo**. Está compuesta de los siguientes elementos:

- a) Capacitación en Competencias Directivas
- b) Programa de Mentoría
- c) Creación de una Red de Mujeres en el Servicio Civil

A continuación, se describirá cada uno de los elementos.

**FASE 1: PLATAFORMA WEB DE VISIBILIZACIÓN DE DIRECTIVAS PÚBLICAS:**

PUBLICO OBJETIVO: DIRECTIVAS Y TOMADORES DE DECISIONES

*Tabla 25*

*Fase 1: Plataforma web de visibilización de directivas públicas*

<b>Componentes</b>	<b>a) OBSERVATORIO ESTADÍSTICO: ¿DÓNDE ESTÁN LAS DIRECTIVAS?</b>	<b>b) DIRECTORIO DE DIRECTIVAS</b>	<b>c) RECONOCIMIENTO A DIRECTIVAS DESTACADAS</b>
<b>Fuente</b>	<p>1º. Plataforma Digital Única del Estado Peruano GOB.PE (DIRECTORIO DE FUNCIONARIOS)</p> <p>2º. Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de Datos de los Recursos Humanos del Sector Público (AIRHSP)</p>	<p>Plataforma Digital Única del Estado Peruano GOB.PE (DIRECTORIO DE FUNCIONARIOS)</p>	<p>Lista de Ganadores de Premios CAD 2022 (En una primera versión)</p>
<b>Contenido</b>	<p>Datos estadísticos innominados:</p> <p>1º. Gráficos y Barras con cantidades de Directivos (Nivel 3 y 4) por Ministerio (Hombres /Mujeres) por niveles y sectores.</p> <p>2º. Caracterización de Directivas: edad, salario, estudios, composición familiar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotografía</li> <li>• Sector</li> <li>• Ministerio</li> <li>• Unidad Orgánica</li> <li>• Perfil profesional (Curriculum Vitae)</li> <li>• Áreas de especialidad (a fin de facilitar la ubicación rápida en resultados de una búsqueda virtual)</li> </ul>	<p>Espacio para reconocimiento: Fotografía y Entidad a la que pertenece la Directiva, con una breve descripción de sus habilidades destacadas</p>

- a) **Observatorio Estadístico:** responde a una necesidad de contar con información completa y actualizada sobre las mujeres que ostentan cargos directivos y sobre todo de acceso público. A lo largo de la elaboración del presente trabajo se pudo verificar que no existe un espacio que aglutine esta información, para iniciar, de los Ministerios que conforman el Poder Ejecutivo.

Contar con esta información de manera actualizada y de acceso público resulta de vital importancia tanto para el monitoreo de la participación de la mujer en cargos directivos como para el diseño de cualquier política al respecto. Asimismo, es necesario visibilizar la mayor o menor participación de las mujeres en estos cargos por cada sector, ya que sin la visibilización del problema es imposible su abordaje por la academia, sociedad civil o entes de gobierno.

Es importante acotar que se trata de información innominada extraída de la Plataforma Digital Única del Estado Peruano Gob.pe, en un primer momento.

Previamente se alinearán las denominaciones de los cargos a ser considerados. En principio se considerarán los niveles 3 y 4 que corresponde a las Directoras y Directoras Generales de los Ministerios, tanto de órganos de línea como de órganos de apoyo, como ya se ha indicado. Este alineamiento será coordinado entre SERVIR y MEF (Dirección General de la Gestión Fiscal de los Recursos Humanos del Sector Público) y será emitido a través de una normativa expedida por SERVIR.

En un segundo momento, se añadirá información cualitativa de las Directivas, extraída esta vez no de manera automática sino del Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de Datos de los Recursos Humanos del Sector Público (AIRHSP), que si bien tiene una finalidad presupuestal, contiene la información más detallada de los recursos humanos del sector público.

Para estos efectos SERVIR solicitará al MEF (Dirección General de Gestión Financiera de los Recursos Humanos del Sector Público la información sobre datos personales y laborales que se encuentran en el Aplicativo mencionado, que podría realizarse de manera anual considerando que la finalidad principal de este registro es de carácter presupuestal.

El MEF (2022) ha regulado la información que se puede encontrar en dicha Aplicativo, del cual se podría extraer:

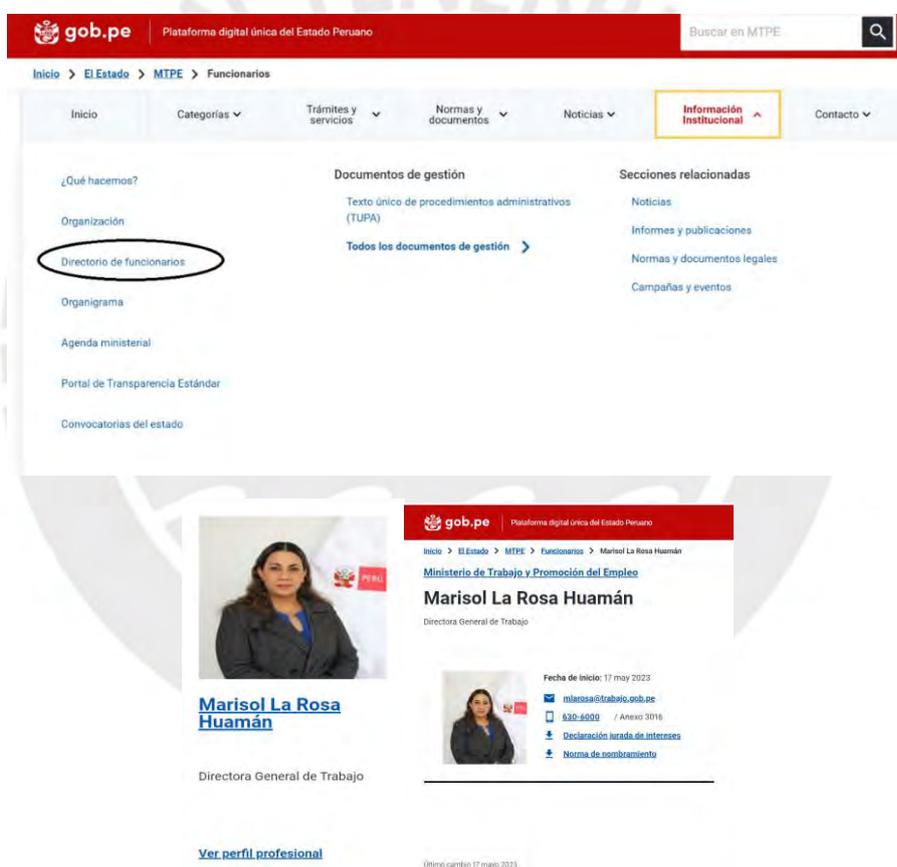
- Datos laborales:
  - Régimen laboral
  - Nivel remunerativo
  - Cargo
  - Remuneración
  - Fecha de ingreso a la entidad
  - Modalidad de ingreso
- Datos personales
  - Fecha de nacimiento
  - Sexo
  - Estado civil

Otro dato importante sería el referido a la educación de las Directivas, para lo cual podría utilizarse como base los registros de la Superintendencia Nacional de SUNEDU, a fin de mostrarla de manera innominada y agregada.

En un segundo momento, sería necesario ampliar el Directorio con un archivo histórico de Directivas, a fin de abarcar a la ex Directivas y evitar perder el talento directivo, en base a la información histórica que haya quedado registrada.

- b) **Directorio de Directivas:** extrae información nominada de la Plataforma Digital Única del Estado Peruano Gob.pe que es una plataforma que contiene una sección denominada Directorio de Funcionarios, que tiene un responsable de carga por cada entidad y que suele ser actualizada prácticamente en tiempo real, es decir, es actualizada por cada designación de funcionario que se produce.

Figura 15  
Directorio de Funcionarios Gob.pe



Al ingresar al rubro “Ver perfil profesional” existe un espacio para consignar un Resumen o Descargar la Hoja de Vida, que pueden encontrarse completo en algunos Ministerios.

Figura 16  
Hoja de Vida del Directorio de Funcionarios Gob.pe

Ahora bien, de acuerdo a la **Guía para crear el Directorio de Funcionarios (Gob.pe: 2021)** y su video institucional (Gob.pe: 2022), el Gestor de Contenidos de la Plataforma Digital Única del Estado Peruano Gob.pe permite ingresar abundante información que puede ser utilizada para este componente, como veremos a continuación.

Figura 17  
Gestor de Contenidos del Directorio de Funcionarios Gob.pe

**Hoja de vida**

**Resumen**  
Es un resumen o biografía del funcionario, indicando su experiencia laboral y logros de manera general.

Este es un resumen de ejemplo para la funcionaria María Pérez.

**Currículum (opcional)**  
Subir currículum (pdf)  
Elija un Currículum PDF desde su dispositivo.

**Formación académica (opcional)**

Fin(mes/año)	Especialidad	Institución	Grado	Ciudad	País	
1	1942	Ejemplo	Ejemplo	Doctorado	Ejemplo	Perú

**Experiencia profesional (opcional)**

Institución	Cargo	Inicio(mes/año)	Al presente
Ejemplo	Ejemplo	1 1943	<input checked="" type="checkbox"/>

Fuente: Gob.pe (2022)

En tal sentido, solo es necesario que la información sea llenada por el responsable de la entidad, para que pueda ser extraída y vinculada al Directorio de Directivas, de manera automática.

Para lograr que esta información sea consignada en todos los casos y no dependa solo de la entidad o del encargado de llenar la información o incluso de la decisión de la propia Directiva, se propone que la Guía para crear el Directorio de Funcionarios del Gestor de Contenidos del Gob.pe (Gob.pe: 2021) sea aprobada por una Resolución Secretarial de la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital de la PCM, a fin que sea de obligatorio cumplimiento los contenidos de dicha web en toda su extensión.

Cabe indicar que según lo establecido por la Presidencia del Consejo de Ministros (2018), dicha Secretaría es el órgano rector encargado de normar la implementación de la Plataforma Gob.pe.

### c) Espacio para reconocimiento:

Este espacio se añadió al prototipo a fin de dar movimiento al portal web, es decir generar interés tanto en las entidades como en las servidoras y funcionarias que son el público objetivo del prototipo, pero que también contribuye al objetivo de visibilización de Directivas.

En su primera versión, se plantea utilizar un mecanismo de reconocimiento que goza de buena reputación en las entidades correspondiente al Premio a las Buenas Prácticas en la Gestión

Pública organizado por CAD - Ciudadanos al Día y que ha realizado ya 18 versiones de esta premiación, desde el año 2005.

En los formatos para postular a dicha premiación se verifica que se consigna los roles de las personas que dan origen a la experiencia premiada por lo que es fácil identificar si una Directiva de la entidad ha participado en la misma (<https://premiobpg.pe/postula/como-participar/>).

Figura 18  
Formato de postulación a premios CAD



**Anexo N°2**  
**Datos del Equipo Gestor de la Experiencia**

La finalidad del presente formato es identificar a los servidores públicos claves para el éxito de la experiencia. Al final del proceso de evaluación, se emitirá una constancia personalizada para cada una de las personas incluidas en este anexo. Seguir las siguientes indicaciones para completar correctamente el Anexo N°2:

- a. Incluir solo a las personas claves para el diseño, implementación, difusión y evaluación de la práctica. No incluir a los voluntarios.
- b. Nombres y Apellidos completos y escritos de acuerdo a su DNI y/o Carnet de Extranjería.
- c. El campo DNI debe incluir 8 caracteres. Si su DNI comienza con 0, digítalo de la siguiente manera 0. En el caso de Carnet de Extranjería, debe incluir entre 9 a 10 caracteres. Si su CE comienza con 0, digítalo de la siguiente manera 0.
- d. Utilizar mayúsculas y minúsculas en los datos consignados en todas las columnas. Incluir títulos de ser necesario.
- e. En la columna "Actividades" se debe incluir el rol principal que cumplió la persona indicada, es decir, en qué proceso o procesos de la experiencia participó: diseño, coordinación, implementación, difusión y/o evaluación, o si tuvo el rol de líder.
- f. En la columna "Uso de Datos" se debe marcar SI o NO dependiendo si la persona autoriza el almacenamiento y tratamiento de sus datos personales de cualquier índole que proporcione a CAD Ciudadanos al Día, por cualquier medio físico o electrónico, con ocasión de su participación en el Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública 2023. Para mayor información sobre nuestra Política de Uso de Datos Personales revisar la siguiente pestaña.
- g. Completar todas las columnas.
- h. Utilizar como tipo de letra y tamaño, Arial 12.
- i. El archivo se debe guardar de la siguiente manera: "Anexo 2 - Nombre de la Entidad".
- j. Las constancias personalizadas se elaborarán con base en la información consignada en el presente Anexo. Por tal motivo, es importante revisar con cuidado la información registrada en cada uno de los campos.

N	Nombre de la Entidad	Título de la Postulación	Categoría	Nombres	Apellidos	DNI o Carnet de Extranjería	Cargo	Correo electrónico	Celular	Actividades (especificar el rol que desarrolló dentro de la experiencia)	¿Autoriza el Uso de Datos Personales? (Marcar: SI o NO)
1											

En un segundo momento se propone la emisión de Lineamientos para el reconocimiento de Directivas destacadas por parte de sus propias entidades.

La emisión de dichos Lineamientos estaría a cargo de SERVIR y servirían para reconocer a Directivas destacadas y que las entidades puedan proponer a sus Directivas a ser reconocidas.

El proceso estaría organizado por SERVIR, pero la norma para su implementación deberá ser aprobada por la Presidencia del Consejo de Ministros para que tenga mayor fuerza normativa a lo largo de los sectores.

## **FASE 2: DESARROLLO DE TALENTO DIRECTIVO**

- a) **Capacitación en competencias directivas:** Se trata de un curso MOOC virtual y asincrónico a cargo de la Escuela Nacional para la Administración Pública – ENAP. Se llevará de esta manera a fin de que las servidoras puedan asistir al curso en el mejor momento que tengan disponible.

Figura 19  
Programa SERVIR de habilidades directivas

Fortalecemos las capacidades del Servicio Civil



**Programa**  
**Habilidades y competencias para la mujer directiva en el sector público**

**Dirigido a:**  
Mujeres que tienen como mínimo 6 meses en un cargo directivo o que se encuentren en el tercer nivel organizacional, con equipos a cargo en nivel de gobierno nacional u organismos autónomos

**Objetivo:**  
Fortalecer las habilidades directivas de mujeres para promover su liderazgo transformacional en relación a la gestión de sus equipos, uso del tiempo y manejo asertivo de situaciones discriminatorias en el espacio laboral, con el fin de potenciar el desarrollo profesional, personal y la igualdad de oportunidad de mujeres en la capa directiva en el sector público

**Fechas y horario:**  
Del 3 de agosto al 2 de noviembre de 2023  
Clases remotas dos veces por semana de 7 a 10:15 p. m.

**Cierre de convocatoria:**  
19 de julio de 2023 o hasta cubrir vacantes

**Publicación de resultados:**  
27 de julio de 2023

**Restricciones:**  
No llevar cursos en paralelo en la ENAP

Fuente: ENAP (2023)

Cabe indicar que la ENAP ya se encuentra brindando este curso, solo que en el prototipo se encuentra enmarcado dentro de la plataforma web y además contempla la eliminación del requisito de haber cumplido 6 meses en un cargo directivos (ENAP: 2023) sino que se propone su participación apenas inician su gestión, a fin que vayan desarrollando sus habilidades conforme van ejerciendo sus nuevas funciones. Esto debido a que, como se ha indicado previamente las barreras que afrontan no son solo de acceso sino también de permanencia.

Asimismo, también se excluirá del programa actual a las Directivas de organismos autónomos por tener dichos organismos una diferente naturaleza así como diferentes mecanismos de ingreso y salida del servicio civil.

- b) **Programas de Mentorías:** para quienes culminen capacitación a que se refiere el acápite a) y bajo Lineamientos aprobados por SERVIR.

Cabe indicar que en el último informe emitido por SERVIR sobre la situación de la mujer en el servicio civil (2022) se menciona que se desarrollará esta herramienta en las siguientes versiones del “Programa habilidades y competencias para la mujer directiva en el Sector Público”. Es decir, aun esta herramienta no ha sido desarrollada.

En el presente trabajo se propone que las servidoras que hayan recibido la capacitación a que se refiere el literal a) sean las que puedan postular a este programa, el mismo que tendrá una duración aproximada de 6 meses, periodo que se trabaja en otras iniciativas similares aunque de índole privado (MSP: 2022).

Se plantea que en la primera versión se trate de un grupo reducido de no más de 12 guiadas (mentees o mentorizadas).

Las Directoras experimentadas, a su vez, para postular como mentoras deberán completar previamente una formación on line de 4 semanas aproximadamente a cargo del equipo seleccionado por la ENAP. Cabe indicar que en este punto podrá abrir la convocatoria de mentores a Directivos también experimentados que deseen participar en el desarrollo de habilidades de liderazgo.

Esta formación previa para ser mentor o mentora también se ha podido verificar en otras experiencias de este tipo (MSP: 2022)

c) **Networking**

PUBLICO OBJETIVO: SERVIDORAS

Se propone una Red de Mujeres en el Sector Público: promovida por SERVIR y formada por la primera promoción de mentoras y guiadas, quienes de manera voluntario, constituirían un espacio para el intercambio de experiencias y, nuevamente, oportunidades de visibilización.

Este espacio se presenta como respuesta ante la necesidad de las mujeres de contar con espacios de socialización laboral no convencionales, considerando que los espacios convencionales de socialización les son restringidos por ser fuera del horario de trabajo, horario en que las mujeres suelen desempeñar sus roles de cuidado familiar.

También parte de la necesidad de fortalecer la autoconfianza de sus propias capacidades la cual puede ser atendida a través del intercambio de experiencia con sus pares, a fin de superar momentos críticos del desempeño profesional.

Si bien en el informe aludido en el acápite precedente (SERVIR 2022), también se menciona la posibilidad de contar con una Comunidad de Mujeres Directivas, esta aún no ha sido desarrollada.

La Red planteada en el presente trabajo estaría conformada por mentoras y guiadas de la primera promoción del Programa de Mentoría, en su primera versión. En la citada comunidad se irán incorporando las egresadas de las siguientes versiones.

Esta red o comunidad tiene como objetivo último la formación de nuevos liderazgos femeninos en el sector.

Entre las actividades que desarrollan redes de esta naturaleza (MSP: 2022) están el intercambio de experiencias e información relacionada al liderazgo femenino, los retos de las mujeres directivas, así como oportunidades laborales y académicas especializadas, pero fundamentalmente busca el posicionamiento mediático tanto de las Directivas y sus potencialidades, así como de las barreras que enfrentan.

Funcionalidades de la plataforma web en este rubro:

- Presentación de las conformantes de la red como voceras de la comunidad
- Comunicación entre las conformantes de la red para oportunidades laborales
- Convocatorias a blogs y eventos como espacios de reflexión grupal
- Exposición de los beneficios del networking
- Presentación de información de interés: profesionales y académicos
- Enlace a redes sociales

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE LA DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO

A continuación del prototipo de alta resolución, pasaremos a presentar en el presente capítulo el análisis de deseabilidad, factibilidad y viabilidad de este, con el objetivo de demostrar su sostenibilidad.

Para este efecto, realizamos una serie de entrevistas, de entre las cuales podemos destacar las siguientes:

- Para verificar la deseabilidad, en esta etapa, hemos entrevistado a una Jefa de Oficina General de Recursos Humanos como usuaria organizacional y a una Directora de línea ministerial y a dos servidoras de dos Ministerios diferentes, sin experiencia directiva previa, como usuarias finales del proyecto.
- Para verificar la factibilidad, entrevistamos al Gerente de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil de SERVIR.
- Para verificar la viabilidad del prototipo, entrevistamos al Responsable de Cooperación Técnica de SERVIR.

#### 4.1 ANÁLISIS DE DESEABILIDAD

Para este análisis nos preguntamos si los usuarios quieren hacer esto.

La Jefa de la Oficina General de Recursos Humanos del MIDIS nos manifestó que el componente referido a datos e información le sería de mucha utilidad ya que en la actualidad elabora este tipo de información a demanda, es decir, cuando le es solicitado por los órganos de la alta dirección.

En cuanto a las servidoras sin experiencia directiva, se mostraron muy interesadas en el componente dirigido a ellas en el extremo del fortalecimiento de habilidades blandas y el fortalecimiento de la autoconfianza, confirmando que el factor emocional es un factor que afecta la decisión de las servidoras sobre aceptar y mantenerse en un cargo directivo.

Nos propusieron añadir al mentoring la herramienta de coaching, por considerar que también contribuye al objetivo del empoderamiento.

Sobre la red de mujeres, una de ellas nos confirmó que los espacios de intercambio de experiencias serían positivos para afirmar lazos de solidaridad y sororidad entre las mujeres del sector público y que sería positiva la conversación sobre retos superados a nivel emocional a fin de contribuir al objetivo de fortalecimiento de autoconfianza de las servidoras.

Los demás entrevistados también consideraron que el público objetivo del prototipo querría participar en las tareas que éste implica.

Por tal motivo, asignamos los siguientes valores de deseabilidad:

*Tabla 26*  
*Valores de deseabilidad*

<b>Actor</b>	<b>Nivel de influencia</b>	<b>Nivel de deseabilidad</b>
<b>Directiva</b>	Alto	Alto
<b>Servidoras</b>	Alto	Medio
<b>Jefa de OGRH</b>	Alto	Medio
<b>SERVIR (Gerencia de Desarrollo de Capacidades)</b>	Alto	Alto
<b>SERVIR (Gerencia de Desarrollo del Sistema de RRHH)</b>	Medio	Alto
<b>SERVIR (Área de Cooperación Internacional)</b>	Alto	Alto
<b>Experto co-autor Estudio BID</b>	Medio	Alto

En el cuadro precedente se puede observar una alta deseabilidad por parte de los usuarios finales y usuarios al interior de la organización.

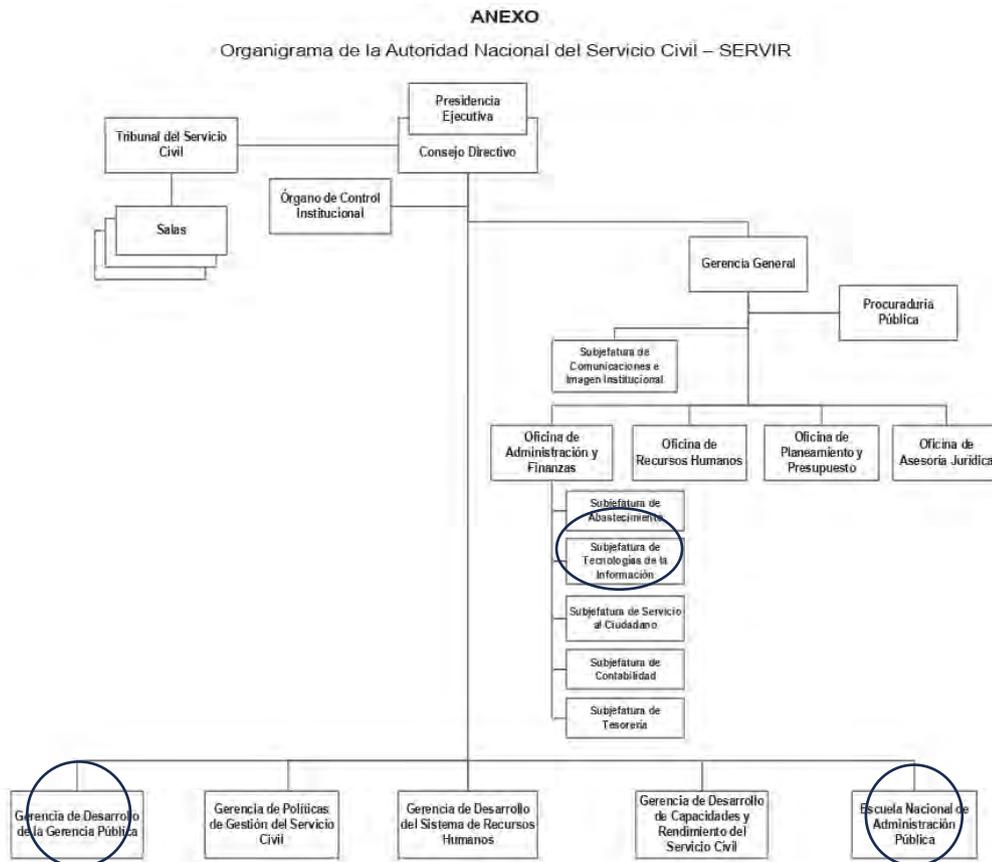
## 4.2 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

### 4.2.1 Equipo de trabajo

Para este análisis nos preguntamos si la organización puede llevar a cabo el prototipo propuesto.

Cabe indicar que el prototipo propuesto está dirigido a la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, la cual cuenta con la siguiente organización:

Figura 20  
Organigrama SERVIR



Hemos destacado en el gráfico precedente los órganos de SERVIR que consideramos estarían más involucrados en el desarrollo del prototipo:

- **Subjefatura de Tecnologías de la Información**, por el desarrollo de la solución informática referida a la Plataforma Web (**Fase 1** del prototipo).
- **Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública**, por ser el órgano que tiene como objetivo asegurar una gestión de alta calidad en puestos directivos de entidades del gobierno central, entre otros.
- **Escuela Nacional de Administración Pública**, por ser el órgano de línea competente en la formación y capacitación de los servidores en temas de administración y gestión pública.

Esto sin perjuicio del apoyo de otros órganos de línea de la entidad, tales como la Gerencia de Políticas de Gestión del Servicio Civil, la cual elabora el informe anual sobre la situación de la mujer en el servicio civil, así como de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil.

En la entrevista llevada a cabo con el Gerente de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil nos explicó la relación entre su área a cargo y la Escuela Nacional de Administración Pública – ENAP: la decisión de abordar determinados temas para el fortalecimiento de capacidades del servicio civil viene de esta Gerencia y es quien

dispone que el brazo operativo (ENAP) ejecute la formación determinada con los recursos pedagógicos con los que esta dispone.

En este punto es preciso precisar que la Escuela Nacional de Administración Pública – ENAP es una dirección de línea de SERVIR, que cuenta con sus propios recursos y su propia organización, a fin de llevar a cabo la misión que le ha sido establecida (<https://www.enap.edu.pe/>):

*Figura 21*  
*Organigrama ENAP*

**ESCUELA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**  
LA FACULTAD DE SABER SERVIR



Hemos resaltado en el gráfico precedente la unidad orgánica que estaría a cargo del componente formativo del prototipo diseñado (**Fase 2** del prototipo).

Cabe indicar que de acuerdo al Portal de Transparencia de SERVIR (PTE: 2023), al mes de junio de 2023, la ENAP cuenta con 43 servidores CAS entre los que se encuentran analistas académicos y gestores de programas y servicios. Asimismo, cuenta con 9 servidores pertenecientes al régimen del servicio civil entre los que se encuentran especialistas y ejecutivos de programas académicos, por lo que consideramos que este órgano de línea cuenta con los recursos humanos necesarios para la implementación del prototipo. No obstante, al ser un tema cuya rectoría recae en el Sector Mujer y Poblaciones Vulnerables, se sugiere que los contenidos sean conciliados con el MIMP.

En cuanto al Observatorio Estadístico de la **Fase 1** este sería desarrollado por la Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública, ya que tiene entre sus funciones (PCM:2010), el desarrollo del servicio civil del mando medio, es decir, directivos y gerentes. Entre su personal (PTE: 2023), cuenta con varios profesionales dedicados al monitoreo y evaluación de la gerencia pública (e incluso coaching).

No obstante, en este punto consideramos necesario el apoyo de la Subjefatura de Tecnologías de la Información. Esta última cuenta (PTE: 2023) con varios analistas, especialistas e incluso gestores de proyectos TI pero solo un analista programador.

Otros equipos participantes para la Fase 1 son los Responsables del Portal gob.pe de cada Ministerio, quienes se asegurarán de cumplir con el llenado total de todos los campos referidos a los Directivos de la institución, de la cual posteriormente se extraerá la información referida a las Directoras y Directoras Generales para ser expuestas en el Directorio de Directivas de la plataforma web propuesta.

Finalmente, en cuanto al componente Reconocimiento, la coordinación interna para la propuesta de Directivas Públicas estará a cargo de las Oficinas Generales de Recursos Humanos, estando a cargo de SERVIR la conducción y organización del proceso anual, a través de la Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública, por ser el órgano de línea responsable de las acciones de fomento relativas al segmento directivo (PCM: 2008).

#### 4.2.2 Capacidades

En cuanto a la capacidad técnica, SERVIR es el ente rector en la materia.

Recientemente, en el mes de febrero del presente año 2023, organizó junto al Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD el III Simposio Iberoamericano sobre la igualdad de género en los niveles directivos de las administraciones públicas, “con el objetivo de analizar los avances en Iberoamérica respecto de la igualdad al acceso al empleo público y la consecución de la igualdad de género en los espacios de responsabilidad y desarrollo de la carrera profesional” (CLAD: 2023).

Esto evidencia el interés y conocimiento del equipo de trabajo de SERVIR sobre el tema abordado en el prototipo.

Asimismo, también evidencia su capacidad de colaboración con otros entes aliados de índole regional que también se encuentran interesados en el tema de género y cargos directivos en el sector público.

En cuanto a su capacidad tecnológica, consideramos que sí sería necesario reforzar esta con profesionales en programación para desarrollar el componente de gestión de la información, que podría precisar un equipo especial desarrollador de software para la plataforma web o la contratación de una consultoría para tal fin.

Finalmente, en cuanto a la capacidad política de SERVIR consideramos que al depender directamente de la Presidencia del Consejo de Ministros, podría utilizar la influencia que esta ejerce sobre los Ministerios, que son los que participarían en el prototipo tal como se encuentra propuesto.

#### 4.2.3 Tiempo

Este proyecto no estaría sujeto a un plazo determinado de ejecución, no obstante se recomendaría que pudiera lograrse un avance que pueda ser presentado junto con la emisión del próximo informe sobre la situación de la mujer en el servicio civil, el mismo que es emitido por SERVIR los 08 de marzo de cada año.

#### 4.2.4 Normativa

Consideramos que el desarrollo de las actividades que conforman el prototipo deben ser de cumplimiento obligatorio por parte de los 19 Ministerios que conforman el Poder Ejecutivo y que la creación e implementación de la Plataforma web debe ser aprobada por una norma con carácter de Decreto Supremo expedido por la Presidencia del Consejo de Ministros, a fin de involucrar a SERVIR y a todos los Ministerios, y refrendado por el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, por ser ente rector en materia de género.

Por su parte, estará a cargo de SERVIR la emisión de lineamientos de para el componente Reconocimiento de Directivas destacadas. Y de la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital la aprobación vía Resolución Directoral de la Guía para el Gestor de Contenidos, en el rubro Directorio de Funcionarios, la que actualmente no tiene una norma de aprobación y solo es de orientación práctica.

Cabe indicar que en agosto del año 2022 el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables emitió el **Decreto Supremo N° 010-2022-MIMP**, el mismo que dispuso la obligación para funcionarios, directivos y servidores de ser capacitados en enfoque de género. (MIMP: 2022).

Se asignó la responsabilidad de llevar a cabo dicha capacitación en modalidad de taller a Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables y la Autoridad Nacional del Servicio Civil.

Se dispone que los directivos y servidores de las entidades de la Administración Pública de los tres niveles de gobierno deben participar en cursos de capacitación en materia de enfoque de género, los mismos que serán brindados por ENAP - SERVIR.

En tal sentido, consideramos que esta norma si bien no aborda directamente el componente formativo del prototipo propuesto, constituye un marco normativo general que faculta a SERVIR a desarrollar el tema de género a nivel directivo de manera prioritaria dentro de su política de desarrollo de capacidades.

Cabe indicar que el mencionado Decreto Supremo estableció que esta capacitación sería de implementación progresiva, debiendo SERVIR aprobar un plan de implementación progresivo, el mismo que contempla la capacitación de los funcionarios y funcionarias de los organismos constitucionalmente autónomos en el mes de agosto del presente año (ENAP: 2023).

Finalmente, debemos señalar que es una de las Políticas Generales de este gobierno fortalecer la participación efectiva de mujeres en la toma de decisiones y ámbitos públicos (PCM: 2023), por lo que esta norma sería el marco legal para el desarrollo de los lineamientos normativos que requiera la implementación del prototipo propuesto.

### 4.3 ANÁLISIS DE VIABILIDAD

Iniciaremos este análisis con la **Fase 2** por ser el desarrollo de capacidades uno de los temas que ha sido abordado con más interés por SERVIR. En cuanto al desarrollo de competencias directivas para mujeres ya hemos señalado previamente el Programa que desarrolla SERVIR de manera virtual, por lo que consideramos viable incorporar este programa en el conjunto de acciones que implica el prototipo presentado.

En cuanto al Programa de **Mentoría y el Networking** también hemos señalado previamente que en el último informe (SERVIR 2022) emitido por SERVIR sobre la situación de la mujer en el servicio civil peruano ya se menciona la posibilidad de incluir estas herramientas en los próximos programas de desarrollo de competencias directivas.

Si bien no tenemos conocimiento de que se hayan ya desarrollado sus elementos, consideramos que al haberlos mencionado en el informe citado posibilita la priorización de estos temas, en la programación de los futuros presupuestos de SERVIR. Lo que sí se debería considerar en la estructura de costos es el equipo de debe diseñar el Programa de Mentoría.

Cabe indicar que la ENAP sí cuenta con iniciativas denominadas “Comunidades de Práctica y Conocimiento”, las cuales pertenecen al Programa Gestión del Conocimiento, derivado de los programas de formación de directivos y capacitación de servidores civiles que ejecutan (ENAP).

Estas comunidades son definidas por ENAP como espacios de comunicación donde se generan buenas prácticas entre los servidores civiles. Se busca que éstos compartan sus intereses comunes ya sean intelectuales o referidos en el ejercicio en sí mismo de la función. Asimismo, ENAP señala que estos grupos generan un sentimiento de identificación entre los servidores, que fortalece su desarrollo.

En tal sentido, consideramos que la Red de Mujeres propuesta en el prototipo podría ser incorporada dentro de este programa como una comunidad de práctica, dentro de las acciones que desarrolla actualmente la ENAP, por lo que se considera la viabilidad de este componente.

Lo que sí podría considerarse en la estructura de costos son los recursos para brindar espacios físicos para el intercambio de experiencias de la Red.

En cuanto a la estructura de costos de la **Fase 1**, la misma está basada en la primera fase en el desarrollo del software necesario para extraer información del portal Gob.pe para la construcción del Directorio de Directivas.

Respecto del componente Observatorio Estadístico, tenemos conocimiento que la Gerencia de Desarrollo de la Gerencia del Servicio Civil se encuentra desarrollando de materia interna un dashboard con información general de servidores y directivos de los tres niveles de gobierno, en la plataforma Powerbi y destinado al uso interno ([https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiNGlwMmMxMzctNWNjYS00YWQ0LWE1MG\\_EtYzFjNTNIYzg4ZWVvkiwidCI6IjFmYTA5NjY2LWU2MTQtNGI4Zi1hYTM4LTA2YWVNiMjM\\_NzUzMyJ9&pageName=ReportSection](https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiNGlwMmMxMzctNWNjYS00YWQ0LWE1MG_EtYzFjNTNIYzg4ZWVvkiwidCI6IjFmYTA5NjY2LWU2MTQtNGI4Zi1hYTM4LTA2YWVNiMjM_NzUzMyJ9&pageName=ReportSection)).

Por tal motivo en la matriz de costeo se ha considerado únicamente el costo de una licencia del software Powerbi.

En cuanto al componente Reconocimiento de Directivas, consistente en servicio de organización de evento de reconocimiento, correría a cargo del presupuesto institucional de cada Ministerio.

En resumen, los principales costos considerados serían los siguientes:

- Fase 1: Desarrollo de Software para extraer información del portal gob.pe y elaboración de plataforma.
- Fase 2: Diseño del Programa de Mentoría (un profesional con un plazo máximo de 30 días)
- Fase 2: Servicio de organización de evento: encuentro anual de la Red de Mujeres

A continuación, presentamos la matriz de costeo, cuya principal de Fuente de financiamiento serían los recursos de SERVIR (Pliego N° 023: Autoridad Nacional del Servicio Civil), salvo en el caso del componente Reconocimiento a Directivas, que iría por cuenta de los presupuestos institucionales de cada Ministerio participante del prototipo propuesto.

*Tabla 27  
Matriz de costos*

<b>Fase</b>	<b>Concepto</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
<b>Fase 1</b>	Programador para Desarrollo de software complementario a plataforma gob.pe	6000	18000
	Adquisición licencia Power Bi para observatorio	500	10000
	Contratación servicios profesional en estadística	6000	72000
<b>Fase 2</b>	Servicio de elaboración de Lineamientos para Reconocimiento	12000	12000
	Servicio de organización de evento anual de reconocimiento	19000	19000
	Curso MOOC Desarrollo de Habilidades Directivas	20000	20000
	Servicio de organización de encuentro anual de la Red	19000	19000
			114 000

## CONCLUSIONES

- El problema público materia del presente trabajo, que es la baja participación de mujeres en el segmento directivo de los órganos de línea del sector público, fue analizado desde los niveles directivos del ámbito de los 19 Ministerios conformantes del Poder Ejecutivo. Existen Directivas Públicas en los órganos de línea de los 19 Ministerios estudiados, pero aun la proporción de su presencia promedio en estos niveles es sólo un poco superior al 30% mientras que su participación global en el servicio civil representa alrededor del 50%.
- Este problema ha sido abordado de forma general para todo el sector público peruano por SERVIR en los informes que emite anualmente sobre la situación de la mujer en el servicio civil peruano. Asimismo, ha sido abordado también por organismos internacionales que velan por los derechos de la mujer tal como ONU MUJERES. El marco conceptual para este problema público nos es brindado principalmente por la Política Nacional de Igualdad de Género emitida en el año 2019 y que ofrece el marco de acción para enfrentar el problema público discriminación estructural contra las mujeres en el Perú.
- Aparte del informe anual de SERVIR sobre la situación de la mujer en el servicio civil, no existe otra fuente de información nacional sobre el problema público abordado. La información sobre la participación de la mujer en el servicio civil es escasa, no existiendo información de acceso público que brinde la información de su participación en niveles directivos por sector o Ministerio, de manera consolidada y actualizada. La alta rotación de los Directivos y Directivas, como sucedió en el periodo analizado debido al contexto político, incide en la dificultad para tener información cierta para el análisis. Esto, aunado a que la reforma del servicio civil en el Perú aún no se ha implantado de manera integral, persistiendo aun un desorden en competencias sobre la materia en especial en el ámbito de la gestión de la información, que aún no ha sido superado.
- Además de SERVIR existen otras entidades que poseen información relevante para el estudio del problema tales como INEI, MTPE y MEF. Además de la Política Nacional de Igualdad de género existe abundante marco normativo sobre igualdad de género, nacional a internacional, emitida sobre todo por el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.
- El marco teórico sobre las causas del problema ha sido desarrollado de manera específica por la academia internacional, la misma que aborda diferentes causas aplicables a nuestro análisis. Destaca la teoría desarrollada sobre el liderazgo femenino en las organizaciones privadas pero también se ha avanzado respecto de los puestos de toma de decisión gubernamental, a nivel de la academia latinoamericana. No podemos decir lo mismo de Perú, donde no hemos podido encontrar un desarrollo teórico del tema, sino solo experiencias aisladas ejecutadas en el sector privado y artículos de opinión.
- Sobre las causas del problema estudiadas y manifestadas, la primera y más presente a todo lo largo del trabajo de investigación son las dificultades para la conciliación familiar que enfrentan las mujeres que trabajan y en especial las que ocupan cargos directivos,

por los roles de género sociales femeninos y masculinos. Esta causa parte de la falta de corresponsabilidad de las obligaciones domésticas al interior del hogar, la pareja o la familia. A esto se añade el tipo instituciones estudiadas que presentan falta de flexibilidad en las actividades y tareas a realizar, así como el tipo de puesto del que hablamos y la responsabilidad que acarrea, denominada comúnmente como 24/7 por caracterizarse por ser uno de alta disponibilidad.

- La segunda causa hallada fue la falta de autoconfianza de las servidoras públicas, cuya base se encuentra también en los roles de género sociales que asignan tradicionalmente el trabajo doméstico a las mujeres y el trabajo fuera del hogar a los hombres. Así como funciona la sociedad, también hallamos que estos roles se reproducen a nivel organizacional, originando una cultura institucional no favorable a la equidad de género. Esta proviene de estereotipos de género masculinos para los puestos de liderazgo, de la existencia de conductas sexistas, de la falta de modelos de conducta y la falta de redes informales de contacto laboral.
- Otras causas halladas fueron los procesos no estrictamente meritocráticos de acceso a este segmento del servicio civil, ya que estamos hablando de puestos de confianza donde la designación recae en el superior jerárquico, sin un previo concurso público
- Finalmente, también se considera una causa del problema público la segregación por especializaciones académicas que aun no es totalmente atenuada y hace que aun se presente una segregación por género de las mujeres en ciertas carreras tales como las asociadas a la ciencia y tecnología. Cabe indicar que casi todas las causas citadas tienen como causa originaria los roles de género sociales, que se encuentran en todos los ámbitos de nuestra sociedad.
- El desafío de innovación ha sido centrado en la sub causa referida a la cultura institucional más favorable a la equidad de género, partiendo del principio de que los sesgos de género pueden ser reducidos en el ambiente institucional de una manera más fácil que a nivel social.
- El concepto final del prototipo de la innovación consiste en una plataforma web que contiene información estadística sobre la participación de las mujeres en cargos directivos del Poder Ejecutivo, y así poder monitorear la proporción de mujeres en cada Sector. Complementariamente, se pondrán a disposición recursos formativos para mujeres que deseen ocupar cargos directivos en el sector público.
- Para definir los componentes del prototipo final diferenciamos los públicos objetivos a beneficiar a través de los recursos que estarán incorporados en la plataforma web, en primer lugar, tenemos los componentes dirigidos a Directivas y tomadores de decisiones y en segundo lugar tenemos los componentes dirigidos a las servidoras sin experiencia directiva. Cabe indicar que, si bien la investigación se dirigió a las directivas de órganos de línea, en la definición del prototipo final se consideró que la participación de las mujeres en como directivas de órganos de apoyo también podría requerir de visibilidad y ésta podría también impactar en la mejora de la cultura organizacional de la entidad.

- Para el primer grupo los componentes planteados consisten en el Observatorio estadístico para ver de manera gráfica y comparativa cuál es la participación de las mujeres directivas en cada uno de los sectores de gobierno (Ministerios), un Directorio de Directivas Públicas para visibilizar sus perfiles profesionales, así como un espacio de reconocimiento de Directivas destacadas. Para el segundo grupo integramos iniciativas relacionadas a su formación en habilidades directivas, con otras herramientas innovadoras para el sector público tales como mentoría y red de mujeres.
- Para el proceso de construcción del prototipo final revisamos experiencias sobre mujeres en el sector público en Latinoamérica que nos han servido para diseñar el prototipo de innovación. El modelo del Observatorio Estadístico es recogido de Uruguay y el de Red de Mujeres y Mentoría recoge experiencias de Chile y España. En nuestro país solo existen experiencias semejantes en algunas ramas del sector privado.
- En el proceso de prototipado habíamos considerado un componente que ha sido retirado del prototipo final referido al fortalecimiento de las Unidades de Género, conocidas en nuestro país como Mecanismos de Igualdad (MIG). Esto se debió a las sugerencias de nuestros expertos y actores entrevistados sobre reducir el ámbito del prototipo a fin de diferenciar con claridad nuestro público objetivo y actor principal que llevará a cabo la iniciativa. En general, las entrevistas llevadas a cabo en esta etapa sirvieron para delimitar con mayor claridad los alcances del prototipo final. Una de las sugerencias en este extremo fue diferenciar con mayor claridad los públicos objetivos de cada fase: Directivas y Servidoras, la cual fue acogida. Se experimentó una más rápida recepción del objetivo del proyecto por parte de los entrevistados con posterioridad a dicho ajuste.
- Se pudo observar una alta deseabilidad por parte de los usuarios finales sobre el Directorio de Directivas quienes sugirieron incluso ampliarlo a ex Directivas a fin de no perder el talento directivo así como de usuarios al interior de la organización sobre el Observatorio Estadístico, con el objetivo de contar con información actualizada respecto de su organización que pueda ser entregada de manera rápida y fácil a los tomadores de decisiones.
- En cuanto a la viabilidad, SERVIR y en especial la ENAP cuenta con experiencia en formación de habilidades directivas, aunque en el presente trabajo proponemos ciertos ajustes a estos programas, además de incrementar su valor al integrarlo a una plataforma que comprende otras herramientas con la que comparte finalidad. Asimismo, también vienen trabajando iniciativas referentes a datos, pero de uso interno y no de acceso público como se propone en el presente trabajo. No obstante, lo señalado constituye factores de viabilidad para el prototipo planteado.
- La implementación considera como primera fase los componentes para Directivas y tomadores de decisiones ya que la información contenida en el Observatorio Estadístico, que en principio extrae información de la Plataforma gob.pe, es imprescindible contar con una línea de base para poder medir el posible impacto del prototipo en la participación de las mujeres en el segmento directivo de los Ministerios.

- El prototipo es escalable por lo que, después de los Ministerios, podría integrarse a las demás entidades del Poder Ejecutivo y posteriormente, a los gobiernos subnacionales, de manera progresiva.



## REFERENCIAS

Alkadry, M. & Tower, L. (2013) Women and Public Service. Barriers, Challenges and Opportunities. Taylor and Francis, Edición de Kindle.

Ammerman, C. & Groysberg B. (2021) Glass half broken. Shattering the barriers that still hold women back at work. Harvard Business Review Press.

Autoridad Nacional Del Servicio Civil (2016). Modelo de Gestión del Grupo de Directivos Públicos del Servicio Civil Peruano [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/FED03359A131812005258025004F97D3/\\$FILE/Modelo de Gestion Directivos Publicos Ago16.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/FED03359A131812005258025004F97D3/$FILE/Modelo de Gestion Directivos Publicos Ago16.pdf)

Autoridad Nacional Del Servicio Civil *Datos. La Mujer en el Servicio Civil Peruano* [Archivo de Excel]. Portal de datos abiertos <https://www.servir.gob.pe/prensa-y-publicaciones/estadisticas/>

Autoridad Nacional Del Servicio Civil (2019) La mujer en el servicio civil peruano 2019 <https://storage.servir.gob.pe/servicio-civil/Informe La Mujer en el Servicio Civil Peruano 2019.pdf>

Autoridad Nacional Del Servicio Civil (2022) La mujer en el servicio civil peruano 2022 <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2888781/La%20Mujer%20en%20el%20Servicio%20Civil%20Peruano%202022.pdf?v=1646660916>

Autoridad Nacional Del Servicio Civil (2023) La mujer en el servicio civil peruano 2023 [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4229152/La%20Mujer%20en%20el%20servicio%20civil%20peruano%202023\\_SERVIR.pdf?v=1685724456](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4229152/La%20Mujer%20en%20el%20servicio%20civil%20peruano%202023_SERVIR.pdf?v=1685724456)

Banco Interamericano de Desarrollo (2022) Mujeres Líderes en el sector público de América Latina y el Caribe: brechas y oportunidades. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/Mujeres-lideres-en-el-sector-publico-de-America-Latina-y-el-Caribe-brechas-y-oportunidades.pdf>

Bermúdez, V. (2019) Género y Poder. La igualdad política de las mujeres. Palestra Editores.

Caceres-Rodriguez, R. (2013). The Glass Ceiling Revisited: Moving Beyond Discrimination in the Study of Gender in Public Organizations. *Administration & Society*, 45(6), 674. <https://doi.org/10.1177/0095399711429104>

Caro, P., Román H., & Armijo, L. (2021) Mujeres en altos cargos en minería en Chile. Agencia y tensiones de género. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, 28, 1-29 [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-14352021000100003](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352021000100003)

Casado, H. (2023, febrero) El III Plan de Igualdad de la Administración General del Estado. En: III Simposio Iberoamericano sobre Igualdad de Género en los niveles directivos de las Administraciones Públicas <https://clad.org/wp-content/uploads/2023/03/IIISimpIIG-Espana.pdf>

Centro Latinoamericano de Investigación para el Desarrollo (2023, 24 de febrero) *III Simposio Iberoamericano sobre la igualdad de género en los niveles directivos de las administraciones públicas* <https://clad.org/eventos>

Chudnovsky, M. (2021). ¿Dónde están y qué hacen las mujeres dentro de la administración pública? El caso del sector público argentino. *Revista De Gestión Pública*, 9(1), 119–146. <https://doi.org/10.22370/rgp.2020.9.1.2682>

Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer de las Naciones Unidas (2022) Observaciones finales sobre el noveno informe periódico del Perú (CEDAW/C/PER/CO/9) [https://tbinternet.ohchr.org/\\_layouts/15/treatybodyexternal/Download.aspx?symbolno=CEDAW%2fC%2fPER%2fCO%2f9&Lang=es](https://tbinternet.ohchr.org/_layouts/15/treatybodyexternal/Download.aspx?symbolno=CEDAW%2fC%2fPER%2fCO%2f9&Lang=es)

Congreso de la República de Perú (1982, 5 de junio). Resolución Legislativa 23432. Por la cual se aprueba la Convención sobre eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer. Diario Oficial El Peruano <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/23432.pdf>

Congreso de la República de Perú (2007, 16 de marzo). Ley 28983. Por la cual se expide la Ley del Igualdad de Oportunidades entre Hombres y Mujeres. Diario Oficial El Peruano 341606 <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/ley-de-igualdad-de-oportunidades-entre-hombres-y-mujeres-ley-n-28983-37668-1>

Congreso de la República de Perú (2007, 20 de diciembre). Ley 29158. Por la cual se expide la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo. Diario Oficial El Peruano 360404 <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-organica-del-poder-ejecutivo-ley-n-29158-145358-2/>

Congreso de la República de Perú (2013, 4 de julio). Ley 30057. Por la cual se expide la Ley del Servicio Civil. Diario Oficial El Peruano 498585 <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/ley-del-servicio-civil-ley-n-30057-957717-1>

Cook, A., & Glass, C. (2014). Women and Top Leadership Positions: Towards an Institutional Analysis. *Gender, Work and Organization*, 21(1), 91-103. <https://doi.org/10.1111/gwao.12018>

Corti, A. (2023, febrero) Avances en políticas de igualdad de género Uruguay En: III Simposio Iberoamericano sobre Igualdad de Género en los niveles directivos de las Administraciones Públicas <https://clad.org/wp-content/uploads/2023/03/IIISimplG-Uruguay.pdf>

Criado, C. (2019) *Invisible women. Data bias in a world designed for men*. Abrams Press.

De Anca, C., & Aragón, S (2007) La mujer directiva en España: catalizadores e inhibidores en las decisiones de trayectoria profesional. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 38 (1er semestre) 45-63 <https://www.redalyc.org/pdf/716/71603805.pdf>

Defensoría del Pueblo (2022) Informe alterno al noveno informe periódico del Perú ante el Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer (Informe de Adjuntía N° 05-2022-DP/ADM) <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2022/03/Informe-Alternativo-al-Noveno-Informe-Periodico-del-Peru-ante-el-Comite-para-la-Eliminacion-de-la-Discriminacion-contra-la-Mujer.pdf>

Escuela Nacional de Administración Pública. Comunidades de práctica e interés. (<https://www.enap.edu.pe/programas/gestion-del-conocimiento/comunidades-de-practicas-e-interes/>).

Escuela Nacional de Administración Pública (2023, Julio) *Programa: Habilidades y competencias para la mujer directiva en el sector público*. <https://www.enap.edu.pe/programa-mujer-directiva/>

Escuela Nacional de Administración Pública (2023, agosto) *Taller: Enfoque de género para la toma de decisiones en la gestión pública* <https://www.enap.edu.pe/taller-enfoque-genero-toma-decisiones/>

Gabinete ministerial paritario. (2019, 14 de marzo). Diario Oficial El Peruano. <https://www.elperuano.pe/noticia/76559-gabinete-ministerial-paritario>

García del Junco, J. y Riquelme A. (2008) Problemática Laboral de la Mujer en Cargos Directivos de los Servicios Públicos en Chile. *Revista Atlántica de Economía*, 7 (03) <http://www.unagaliciamoderna.com/eawp/eawp.asp?qsa=ES&qsb=1&qsc=213&qsd=217>

Gob.pe (2021). *Guía para cargar directorio de funcionarios* <https://quias.servicios.gob.pe/paginas-institucionales/directorio/index>

Gob.pe (2022, 18 de febrero) *Cómo cargar funcionarios a tu Directorio en Gob.pe* [Video] YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=DXocMnSRR0A&list=PLoIkkZK3CPDGvRKYU0bowjvPUvGVRF6xM&index=16>

Guerrero, J. (2015) La equidad de género en el empleo público y la calidad de la gestión. Caso: Gabinete Ministerial de la República Dominicana. CLACSO [http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/clacso-crop/20150614120912/Equidad de Genero Johana Guerrero.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/clacso-crop/20150614120912/Equidad%20de%20Genero%20Johana%20Guerrero.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2022) Perú: Brechas de Género 2022 Avances hacia la igualdad de mujeres y hombres [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1879/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1879/libro.pdf)

Instituto Nacional de las Mujeres (2002) Cultura institucional y equidad de género en la Administración Pública [http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/100432.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100432.pdf)

Manarelli, M. (2018) La domesticación de las mujeres. Patriarcado y género en la historia peruana. (2ª ed.) La Siniestra Ensayos.

Martínez, K. (2017) Mujeres en profesiones masculinas. El caso de las ingenieras mecánicas electricistas ¿Mujeres florero? *Femeris*, 3 (1) 147-160 doi: <https://doi.org/10.20318/femeris.2018.4079>

Mesa de Género de la Cooperación Internacional en el Perú (2020) <https://mesagen.pe/>

Meza, C. (2018) Discriminación laboral por género: una mirada desde el efecto techo de cristal. *Equidad y Desarrollo*, (32) 11-31 <https://doi.org/10.19052/ed.5243>

Ministerio de Economía y Finanzas (2022, 22 de diciembre) Resolución Directoral N° 0538-2022-EF/53.01. Por la que se aprobaron las Normas para el registro de información en el Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de Datos de los Recursos Humanos del Sector Público. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-la-directiva-n-0003-2022-ef5301-normas-para-el-resolucion-directoral-n-0538-2022-ef5301-2136306-1/>

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (2012, 17 de agosto) Decreto Supremo 004-2012-MIMP. Por el cual se aprueba el Plan Nacional de Igualdad de Género 2012-2017 <https://www.mimp.gob.pe/files/transparencia/decretos-supremos/ds-004-2012-MIMP.pdf>

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (2017, 20 de julio) Decreto Supremo 005-2017-MIMP. Por el cual se dispone la creación de un mecanismo para la Igualdad de Género en las entidades del Gobierno Nacional y de los Gobiernos Regionales <https://spij.minjus.gob.pe/spij-ext-web/detallenorma/H1185262>

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (2019, 04 de abril) Decreto Supremo 008-2019-MIMP. Por el cual se aprueba la Política Nacional de Igualdad de Género [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/305292/ds\\_008\\_2019\\_mimp.pdf?v=1554389372](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/305292/ds_008_2019_mimp.pdf?v=1554389372)

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (2020) *Marca de Certificación Empresa Segura* <https://www.mimp.gob.pe/empesasegura/>

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (2020, 07 de marzo) Decreto Supremo 002-2020-MIMP. Por el cual se aprueba el Plan Estratégico Multisectorial de Igualdad de Género <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/545925/1862100-1.pdf?v=1584020750>

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (2021) XIV Informe Anual Avances en el cumplimiento de la Ley de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres 2020. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2201738/XIV-Informe-LIO-2020.pdf?v=1632425367>

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (2022) XV Informe Anual Avances en el cumplimiento de la Ley de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres 2021. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3474197/XV-Informe-LIO-2021.pdf?v=1659726752>

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (2022, 04 de agosto) Decreto Supremo 010-2022-MIMP. Por el cual se dispone la capacitación obligatoria en enfoque de género para la prevención de la violencia y discriminación por género en la Administración Pública <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-dispone-la-capacitacion-obligatoria-en-e-decreto-supremo-n-010-2022-mimp-2092332-10>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2007, 28 de agosto ) Decreto Supremo 018-2007-TR. Por el cual se establecen disposiciones relativas al uso del documento denominado “Planilla Electrónica” <https://spij.minjus.gob.pe/spij-ext-web/#/detallenorma/H948992>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2021) Informe Anual de la mujer en el mercado laboral.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2692181/Informe%20Anual%20de%20la%20Mujer%202022.pdf?v=1641517932>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2022) Boletín Estadístico I Semestre  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3716701/I%20Semestre%202022.pdf?v=1664816032>

Miró Quesada, J. y Ñopo H. (2022) Ser mujer en el Perú. Dónde estamos y a dónde vamos. (1ª ed.) Planeta.

Mujeres en el Sector Público (2022, Abril) *Proyecto de Mentoría para Mujeres en el sector público 2022/2023*. [https://drive.google.com/file/d/1d2H\\_HIYJtUAaRd\\_kXMYXKx0vys2A-tZV/view](https://drive.google.com/file/d/1d2H_HIYJtUAaRd_kXMYXKx0vys2A-tZV/view)

Oficina Nacional del Servicio Civil del Uruguay. *Indicadores Demográficos* (2022, 31 de diciembre)  
<https://aplicaciones.onsc.gub.uy/pentaho/api/repos/:public:ONSC:demografico.wcdf/generatedContent>

Organización de las Naciones Unidas (1979, 18 de diciembre) Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer. <https://www.ohchr.org/es/instruments-mechanisms/instruments/convention-elimination-all-forms-discrimination-against-women>

Organización de las Naciones Unidas (2015) *Objetivos de Desarrollo Sostenible*.  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

ONU Mujeres (2021). Glosario de Igualdad de Género.  
<https://trainingcentre.unwomen.org/mod/glossary/view.php?id=150&mode=letter&hook=P&sortkey=&sortorder=asc>

ONU Mujeres. Mujeres en la política 2023. [Archivo de PDF]  
<https://www.unwomen.org/sites/default/files/2023-05/Women-in-politics-2023-es.pdf>

Ordoñez, L (2023, febrero) En: III Simposio Iberoamericano sobre Igualdad de Género en los niveles directivos de las Administraciones Públicas <https://clad.org/wp-content/uploads/2023/03/IIISimpIG-Honduras.pdf>

Ortiz, S. (2023, febrero) Avances en Políticas de Igualdad de Género en Chile. En: III Simposio Iberoamericano sobre Igualdad de Género en los niveles directivos de las Administraciones Públicas <https://clad.org/wp-content/uploads/2023/03/IIISimpIG-Chile.pdf>

Peralta, L. J. (2023, febrero) Equidad de Género, En: III Simposio Iberoamericano sobre Igualdad de Género en los niveles directivos de las Administraciones Públicas <https://clad.org/wp-content/uploads/2023/03/IIISimpIG-Colombia.pdf>

Pérez, L. (2019) La economía del cuidado, mujeres y desarrollo: perspectivas desde el mundo y América Latina. Universidad del Pacífico.

Portal de Transparencia Estándar de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2023, junio), *Información de Personal CAS – Ley Servir* [Archivos de Excel]

[https://transparencia.gob.pe/personal/pte\\_transparencia\\_personal\\_genera.aspx?id\\_entidad=13687&in\\_anno\\_consulta=2023&ch\\_mes\\_consulta=06&ch\\_tipo\\_regimen=9&vc\\_dni\\_funcionario=&vc\\_nombre\\_funcionario=&ch\\_tipo\\_descarga=1](https://transparencia.gob.pe/personal/pte_transparencia_personal_genera.aspx?id_entidad=13687&in_anno_consulta=2023&ch_mes_consulta=06&ch_tipo_regimen=9&vc_dni_funcionario=&vc_nombre_funcionario=&ch_tipo_descarga=1)

[https://transparencia.gob.pe/personal/pte\\_transparencia\\_personal\\_genera.aspx?id\\_entidad=13687&in\\_anno\\_consulta=2023&ch\\_mes\\_consulta=06&ch\\_tipo\\_regimen=1&vc\\_dni\\_funcionario=&vc\\_nombre\\_funcionario=&ch\\_tipo\\_descarga=1](https://transparencia.gob.pe/personal/pte_transparencia_personal_genera.aspx?id_entidad=13687&in_anno_consulta=2023&ch_mes_consulta=06&ch_tipo_regimen=1&vc_dni_funcionario=&vc_nombre_funcionario=&ch_tipo_descarga=1)

Presidencia de la República (2008, 21 de Junio). Decreto Legislativo N° 1023. Por el cual se crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil, rectora del sistema administrativo de gestión de recursos humanos. <http://files.servir.gob.pe/WWW/files/normas%20legales/DLeg%201023.pdf>

Presidencia del Consejo de Ministros (2010, 31 de agosto). Decreto Supremo N° 062-2008-PCM. Por el cual se aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Autoridad Nacional del Servicio Civil <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2858722/DS%20062-2008-PCM%20-%20Reglamento%20de%20Organizaciones%20y%20Funciones.pdf?v=1646058959>

Presidencia del Consejo de Ministros (2018, 23 de marzo). Decreto Supremo N° 033-2018-PCM. Por el cual se crea la Plataforma Digital Única del Estado Peruano y establecen disposiciones adicionales para el desarrollo del Gobierno Digital <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-crea-la-plataforma-digital-unica-del-est-decreto-supremo-n-033-2018-pcm-1629595-1/>

Presidencia del Consejo de Ministros (2020). Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 005-2020-PCM/SGP. Por la cual se aprueban los Lineamientos N° 02-2020-SGP que establecen orientaciones sobre el Reglamento de Organización y Funciones - ROF y el Manual de Operaciones – MOP <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/1210400-005-2020-pcm-sgp>

Presidencia del Consejo de Ministros (2023, 25 de marzo). Decreto Supremo N° 042-2023-PCM. Por el cual se aprueba la Política General de Gobierno para el presente mandato presidencial <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-aprueba-la-politica-general-de-gobierno-decreto-supremo-n-042-2023-pcm-2163798-2>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2014) Igualdad de Género en la Administración Pública [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/GEPA\\_report\\_SP\\_Web\\_0.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/GEPA_report_SP_Web_0.pdf)

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2020) Informe sobre igualdad de género en la administración pública de América Latina y el Caribe <https://www.undp.org/es/guatemala/publications/informe-sobre-igualdad-de-g%C3%A9nero-en-la-administraci%C3%B3n-p%C3%BAblica-de-am%C3%A9rica-latina-y-el-caribe-2020>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2022, 20 de julio) *La Municipalidad Metropolitana de Lima es la primera entidad en Perú en recibir el Sello de Igualdad de Género en las Instituciones Públicas* [Comunicado de prensa] <https://www.undp.org/es/peru/noticias/la-municipalidad-metropolitana-de-lima-es-la-primera-entidad-en-peru-en-recibir-el-sello-de-igualdad-de-genero-en-las-instituciones>

Pujol, A. M. (2023, febrero) En: III Simposio Iberoamericano sobre Igualdad de Género en los niveles directivos de las Administraciones Públicas <https://clad.org/wp-content/uploads/2023/03/IIISimpIG-Paraguay.pdf>

Quezada, S., Méndez-Vélez F., & Gonzáles-Maldonado, D. (2018) Rol de género femenino en el ámbito laboral: una figura comparada con el desempeño dirigenal de la mujer a nivel de Latinoamérica. *Killkana Social*, 2 (4), 111-120  
[https://killkana.ucacue.edu.ec/index.php/killkana\\_social/article/view/311](https://killkana.ucacue.edu.ec/index.php/killkana_social/article/view/311)

Ranaboldo C. & Solana Y. (2008) Desigualdad de género en la participación política de las mujeres en América Latina y el Caribe. *Documento de Trabajo N° 23*. Programa Dinámicas Territoriales Rurales. Rimisp – Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural  
[https://www.rimisp.org/wp-content/files\\_mf/1366378517N23\\_Desigualdaddegeneroenparticipacionpolitica\\_Ranaboldo\\_Solana\\_2008\\_02.pdf](https://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1366378517N23_Desigualdaddegeneroenparticipacionpolitica_Ranaboldo_Solana_2008_02.pdf)

Ríos, V. (2022). Elementos de Impulso y Barreras en el Camino de las Mujeres Ejecutivas a la alta Dirección Empresarial en España. *Journal of International Women's Studies*, 23(5), 4-18.  
<https://www.proquest.com/scholarly-journals/elementos-de-impulso-y-barreras-en-el-camino-las/docview/2666604411/se-2>

Servicio Civil de Chile. +Mujeres Servicio Civil. <https://masmujeres.serviciocivil.cl/>

United Nations Development Programme. *Gender Equality Seal = Public Institutions*  
<https://www.gendersealpublicinstitutions.org/es/>



## ANEXOS

### 1. Problema público identificado y seleccionado

El tema de interés a ser estudiado es la participación de las mujeres en cargos directivos de los órganos de línea del Gobierno Nacional.

¿Por qué se escogió este tema? Porque en el Perú aún se presentan brechas en este aspecto según el Informe La Mujer en el Servicio Civil Peruano 2022 de SERVIR. Porque aún la situación de la mujer en el Perú y a nivel global es desigual, tal como lo señala el Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer de las Naciones Unidas:

El Comité reconoce los esfuerzos realizados por el Estado parte para incorporar la igualdad de género y los derechos de la mujer en sus marcos legislativos, regulatorios y normativos. Sin embargo, al Comité le preocupan los altos niveles de violencia de género contra las mujeres, que se han visto exacerbados desde el inicio de la pandemia de la enfermedad por coronavirus (COVID-19). Observa con preocupación los insuficientes progresos realizados para abordar los niveles desproporcionados de violencia que experimentan los grupos desfavorecidos y marginados de mujeres y niñas en todos los ámbitos de la vida y que también afrontan formas históricas e interseccionales de discriminación, a saber, las mujeres indígenas y afroperuanas, las mujeres con discapacidad, las mujeres lesbianas, las mujeres bisexuales y transgénero, y las personas intersexuales, las mujeres rurales, las mujeres refugiadas y migrantes y las mujeres y niñas detenidas. El Comité lamenta la falta de visibilidad y prioridad que se da a las mujeres y a las niñas pertenecientes a estos grupos en todas las iniciativas del Estado parte para lograr la igualdad de género y los derechos de la mujer, perpetuando así su exclusión social y económica y denegándoles los derechos que les garantiza la Convención (2022 p.4).

Por su parte, la Defensoría del Pueblo (2022) ha concluido recientemente que no se ha abordado de manera evidente la deconstrucción o cuestionamiento de estereotipos discriminatorios.

También creemos que el tema es relevante porque los niveles de desigualdad encuentran su máxima expresión en la alta cantidad de feminicidios que se producen en el país. Tal como señalan Miro Quesada y Ñopo, “el fenómeno de la violencia basada en género es la expresión de un sistema que coloca a las mujeres en una situación de inferioridad respecto de los hombres” (2022, p.39).

Ante esta situación, es preciso preguntarnos qué acciones de política el Estado ha implementado para disminuir las brechas ahí donde se encuentren y especial, trabajar en el cierre de brechas en el propio Estado y respecto de las mujeres que trabajan dentro de él.

El periodo de Estudio elegido es el actual gobierno, específicamente el mes de Agosto de 2022, por haber cumplido un año en ejercicio de funciones el gobierno actual.

- Relevancia para el país

La Ley N° 28983, Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres dispone que el Estado Peruano, en sus tres niveles de gobierno debe adoptar todas las acciones necesarias para que mujeres y hombres alcancen el goce y ejercicio de sus derechos, sin ningún tipo de discriminación en todas las esferas de su vida pública y privada.

Además, recientemente la OIT ha informado sobre los beneficios que obtienen las organizaciones por contar con más mujeres en cargos directivos, señalando que la diversidad de género redundaría en beneficios empresariales si las mujeres ostentan, por lo menos un 30% de cargos directivos y de gestión.<sup>1</sup>

**Plan de Investigación:**

Se realizó una entrevista a una Gerenta de una empresa pública, cuya Guía de Entrevista se adjunta como Anexo.

Se entrevistó al Gerente de Políticas de Gestión del Servicio Civil, Bratzo Bartra, en el mes de setiembre del presente año. También a la ex Directora de Igualdad de Género y no Discriminación del MIMP.

Finalmente, a varias directivas con amplia experiencia en el Sector Público a fin de conocer su experiencia.

**CADENAS DE VALOR**

Gráfico de cadenas de valor

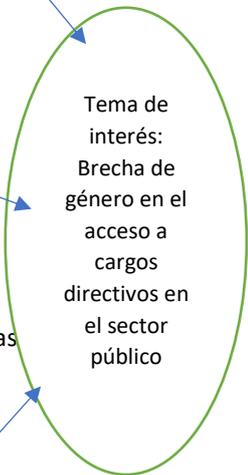
Intervención pública 1: “Empresa Segura”



Intervención pública 2: Designación de Gabinete Paritario



Intervención pública 3: Mecanismo para la igualdad de género en las entidades públicas



<sup>1</sup> Las mujeres en la gestión empresarial: argumentos para un cambio / Oficina Internacional del Trabajo – Ginebra: OIT, 2019. Disponible en: [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_701791/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_701791/lang-es/index.htm)

## 2. Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre la arquitectura del problema público

Dimensión	Preguntas	Objetivo	Hipótesis	Fuentes de Dato	Herramientas
Magnitud del problema en los Ministerios que conforman el Poder Ejecutivo	¿Cuál es la cantidad y porcentaje de directivos en los órganos de línea de los Ministerios y cuántos de ellos son mujeres en Agosto 2022?	Determinar la participación laboral femenina en el nivel de directivos públicos	Se estima que en promedio menos del 40% de estos cargos de Dirección son ocupados por mujeres, variando en caso de cada Ministerio	Plataforma digital única del Estado Peruano gov.pe: Portal de Transparencia Estándar y de Entidades del Poder Ejecutivo/Ministerio/Información Institucional/Directorio de funcionarios  Información brindada por SERVIR  Base de datos AIRHSP (Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de Datos de los Recursos Humanos del Sector Público)	Revisión de portales web  Solicitud de acceso a la información  Revisión de bases de datos (Información brindada por el MEF)
Proceso de designación de Directivas Públicas	¿cuál es el proceso de designación de los Directivos Públicos?	Determinar los criterios para designación de estos funcionarios públicos	Es de libre discrecionalidad, con criterios mínimos de referencia El perfil con dichos requisitos mínimos se encuentra definido en los instrumentos de gestión de cada Ministerio (Manual de Clasificación de Cargos)	Normativa SERVIR  <ul style="list-style-type: none"> <li>Gerenta De Desarrollo de la Gerencia Pública SERVIR</li> <li>Jefa de Recursos Humanos de Ministerio</li> </ul>	Revisión normativa  Entrevista
Actores en el proceso de designación	¿Quiénes participan en el proceso de designación?	Determinar bajo los criterios de quiénes se realiza la designación	Son los superiores jerárquicos quienes deciden, previa evaluación de cumplimiento de requisitos mínimos por parte de las Oficinas de Recursos Humanos	Funcionarios SERVIR Perfiles SERVIR Profesionales/Gerentes Académicos  <ul style="list-style-type: none"> <li>Gerenta De Desarrollo de la Gerencia Pública SERVIR</li> <li>Jefa de Recursos Humanos de Ministerio</li> </ul>	Revisión normativa  Entrevista
Características del servicio que desempeñan las Directivas Públicas	¿Qué habilidades y competencias son necesarias para desempeñar estos cargos directivos?	Determinar si existen mujeres que cuenten con las habilidades y competencias para ser Directivas Públicas	Sí existen mujeres que cuenten con las habilidades y competencias suficientes, pero existen factores sociales de discriminación	Académicos Profesionales/Gerentes	Revisión Documental Entrevista

### 3. Herramientas de recojo de información para la arquitectura del problema

Guías de entrevistas



EXPERTA EN SERVICIO CIVIL

JEANNETT NOBORIKAWA

Gerenta de Desarrollo de la Gerencia Pública

1. PRESENTACION

Tema: Baja participación FEMENINA en cargos directivos del Gobierno Nacional, específicamente en Direcciones Generales y Direcciones de Línea de los Ministerios - Causas

2. INSTRUCCIONES

a. Grabación

3. CUERPO

- PRESENTACION DE LA ENTREVISTADA
- TIENES UNA EXTENSA TRAYECTORIA PROFESIONAL EN EL SECTOR PUBLICO, EN DIVERSOS SECTORES, ¿LOS RECUERDAS TODOS? ... HAS SIDO INCLUSO VICEMINISTRA...Y AHORA ESTAS DEDICADA AL DESARROLLO DE LA GERENCIA PUBLICA, ¿EN QUE CONSISTE ESO? ES LA QUE VE A LOS GERENTES PUBLICOS? COMO VA ESO?
- SE SIGUEN HACIENDO CONCURSOS?
- VIENDO CIFRAS DE GERENTES VI QUE LAS MUJERES ERAN UNA MINORIA? ES ASI? A QUE CREE QUE SE DEBE?
- COMO SE COMPATIBILIZA ESTO CON LOS PUESTOS DE LIBRE DESIGNACION Y REMOCION? HAY POSIBILIDAD DE COMPATIBILIZARLO?
- TU OFRECES GERENTES A SECTORES? O CON QUE ENTIDADES TRABAJAS MAS? HACEN PEDIDOS ESPECIALES?
- LOS GERENTES QUE SE FORMAN SON PARA DETERMINADOS ORGANOS? DE APOYO? DE LINEA?
- PRESENTAN GERENTES PARA SER DESIGNADOS? LOS PRESENTAN DE ALGUNA FORMA QUE EVITE SESGOS?
- CUALES CREE QUE SON LAS DIFICULTADES PARA LAS MUJERES? DE COMPETENCIA PROFESIONAL O DE OTRO TIPO?
- ESTAN MAS IDENTIFICADAS CON UN AREA O SECTOR? A QUE CREE QUE SE DEBE?

a. Tema de fondo:

- TRAYECTORIA PROFESIONAL
- HAS ESTADO EN SECTORES COMO INTERIOR, TRABAJO, EDUCACION
- EN TU PERSPECTIVA, COMO VES LA PARTICIPACION DE LAS MUJERES EN CARGOS DIRECTIVOS EN ESOS SECTORES, EN LOS ORGANOS DE LINEA
- QUE CAUSA ESTA BRECHA SEGÚN LO IDENTIFICADO?
- COMO FUE TU EXPERIENCIA COMO DIRECTORA DEL MININTER?
- A que cree que se debe esta limitada presencia de las mujeres en los órganos de toma de decisión del sector público?
- Es un tema de competencias profesionales? De elecciones personales? Cuestiones sociales? Organizacionales?

4. MIS HIPOTESIS

- a. segregación de la mujer a ciertas áreas laborales
- b. elección de las mujeres de las responsabilidades familiares sobre el trabajo
- c. actitudes discriminatorias en el centro laboral

5. CAUSAS SOCIALES

- a. Roles de género?
- b. Responsabilidades familiares?
- c. Tendencias políticas?
- d. Capital humano?
- e. Sesgos? Es diferente cuando designa una mujer?

6. CAUSAS ORGANIZACIONALES

- a. Cultura organizacional?
- b. Perfil de directivo?

7. CAUSAS PERSONALES

- a. ELECCION PERSONAL?
- b. Inseguridades?

8. CIERRE

## GUIA DE ENTREVISTA

### EXPERTO EN SERVICIO CIVIL

BRATZO BARTRA

#### GERENTE DE POLITICAS DE GESTION DEL SERVICIO CIVIL - SERVIR

1. PRESENTACION
    - a. Tema: Baja participación FEMENINA en cargos directivos del Gobierno Nacional, específicamente en Direcciones Generales y Direcciones de Línea de los Ministerios - Causas
  2. INSTRUCCIONES
    - a. Grabación
  3. CUERPO
    - a. Trayectoria personal
  4. PRESENTACION DEL ENTREVISTADO
  5. A que se dedica la GERENCIA QUE TIENE a cargo?
  6. HABLENOS DE LOS INFORMES ANUALES DE LA MUJER EN EL SERVICIO CIVIL PERUANO, PORQUE LOS CONSIDERAN NECESARIO, ¿CUAL ES EL OBJETIVO QUE BUSCA, O LA SITUACION QUE NOS QUIERE DAR A CONOCER?
  7. EL ULTIMO INFORME NOS SEÑALA QUE LA SITUACION DE LA MUJER EN EL SERVICIO CIVIL SE MANTIENE CON UNA GRAN PRESENCIA EN GOBIERNOS REGIONALES Y SOBRREREPRESENTACION EN CIERTOS SECTORES, Y QUE PERSISTEN LAS DIFERENCIAS SEGÚN GRUPOS OCUPACIONALES, ¿LA COSA NO CAMBIA?
  8. SEGÚN GRUPOS OCUPACIONALES A CIFRAS DEL 2020, LAS MUJERES SON EL 58.1% DE PROFESIONALES PERO EL 43% FUNCIONARIAS. ¿QUE NOS INDICAN ESTAS CIFRAS?
    - a. Tema de fondo:
  9. QUE CAUSA ESTA BRECHA SEGÚN LO IDENTIFICADO?
  10. EN EL ULTIMO INFORME SE HABLA DEL IMPACTO DEL TRABAJO REMOTO EN LAS MUJERES Y COMO LES FACILITÓ CIERTAS LABORES DE CUIDADO Y ACTIVIDADES DE DESARROLLO PERSONAL, ¿ESTOS SON FACTORES DE LAS BRECHAS QUE PERSISTEN?
  11. EL INFORME TAMBIEN INDICA LA sobrerrepresentación de las servidoras en los sectores asociados al cuidado , tales como Mujer (72%), Salud (66%) y Educación (57%) principalmente, y mayor paridad en el sector de Desarrollo e inclusión social (51%), NO OBSTANTE, ESTA SOBRREREPRESENTACION NO SE TRASLADA NECESARIAMENTE A NIVEL DE LAS DIRECCIONES GENERALES DE LOS MINISTERIOS QUE SON LOS RECTORES DE ESTOS SECTORES, A QUE CREE QUE SE DEBE? FALTA DE COMPETENCIAS PROFESIONALES? O A LOS OTROS CRITERIOS QUE se toman para designar funcionarios de confianza?
  12. Dentro de los abundantes regímenes laborales que existen en los Ministerios, las Direcciones de Línea y Direcciones Generales son siempre directivos de libre designación y remoción?
  13. Recientemente se ha regulado un poco más esto? Que factores se han añadido o precisado?
  14. Este limitado acceso de las mujeres al grupo ocupacional de funcionarios, también podría tener impacto en las diferencias salariales, por consecuencia....
  15. A que cree que se debe esta limitada presencia de las mujeres en los órganos de toma de decisión del sector público?
  16. Es un tema de competencias profesionales? De elecciones personales? Cuestiones sociales? Organizacionales?
  17. MIS HIPOTESIS
    - a. segregación de la mujer a ciertas áreas laborales
    - b. elección de las mujeres de las responsabilidades familiares sobre el trabajo
    - c. actitudes discriminatorias en el centro laboral
  18. CAUSAS SOCIALES
    - a. Roles de género?
    - b. Responsabilidades familiares?
    - c. Tendencias políticas?
    - d. Capital humano?
    - e. Sesgos? Es diferente cuando designa una mujer?
  19. CAUSAS ORGANIZACIONALES
    - a. Cultura organizacional?
    - b. Perfil de directivo?
  20. CAUSAS PERSONALES
    - a. ELECCION PERSONAL?
    - b. Inseguridades?
- CIERRE

## GUIA DE ENTREVISTA

Jefe de ORH

ALDO ORTEGA

JEFE OGRH MTPE

### 9. PRESENTACION

Tema: Baja participación FEMENINA en cargos directivos del Gobierno Nacional, específicamente en Direcciones Generales y Direcciones de Línea de los Ministerios - Causas

### 10. INSTRUCCIONES

a. Grabación

### 11. CUERPO

- PRESENTACION DEL ENTREVISTADO
- TIENES UNA EXTENSA TRAYECTORIA PROFESIONAL EN EL SECTOR PUBLICO, EN DIVERSOS SECTORES, PERO ULTIMAMENTE EN LAS OFICINAS DE RECURSOS HUMANOS
- LO PRIMERO QUE QUISIERA PREGUNTARTE ES SOBRE EL PROCESO DE DESIGNACION DE DIRECTIVOS PUBLICOS? ANTES ERAN DE CONFIANZA, ESTO HA CAMBIADO? CON LA LEY DE IDONEIDAD? COMO ES ACTUALMENTE EL PROCESO? SOBRE LAS CUOTAS QUE HAY PARA DIRECTIVOS DE CONFIANZA, ESO ESTA VIGENTE ACTUALMENTE? PARA QUE ENTIDADES?
- VIENDO CIFRAS DEL MTPE, VEO QUE LAS MUJERES SON EL 50% DE DIRECTORAS ORGANOS DE LINEA O MAS? A QUE CREEES QUE SE DEBE?
- SABES DE ALGUNA ACCION QUE HAYA REALIZADO EL MTPE QUE HAYA INFLUIDO EN ESTO?
- LOS ORGANOS DE ALTA DIRECCION PRESENTAN MUJERES PARA SER DESIGNADAS? CUMPLEN LOS REQUISITOS TECNICOS?
- YA COMO JEFE DE RRHH, YA SEA EN TU ACTUAL ENTIDAD O EN OTRAS DONDE HAS TRABAJADO HAS TOMADO CONOCIMIENTO DE DIFICULTADES QUE DIRECTORAS MUJERES HAYAN ATRAVESADO POR EL HECHO DE SER MUJER? DE ACOSO SEXUAL? LABORAL? ALGUNA QUEJA QUE HAYAS CONOCIDO EN TU TRAYECTORIA O ALGUNA DIFICULTAD, TAL VEZ SOBRE SUS HABILIDADES DE LIDERAZGO?
- COMO CREEES QUE ESAS HABILIDADES SON VISTAS POR LOS DEMAS? O POR LOS ORGANOS DE ALTA DIRECCION?
- ESTAN MAS IDENTIFICADAS CON UN AREA O SECTOR? A QUE CREEES QUE SE DEBE?
- a. Tema de fondo:
  - EN TU TRAYECTORIA PROFESIONAL
  - HAS ESTADO EN DIVERSOS SECTORES COMO INTERIOR, TRABAJO, EDUCACION
  - EN TU PERSPECTIVA, COMO VES LA PARTICIPACION DE LAS MUJERES EN CARGOS DIRECTIVOS EN ESOS SECTORES, EN LOS ORGANOS DE LINEA?
  - QUE CAUSA ESTA BRECHA SEGÚN LO IDENTIFICADO?
  - A que cree que se debe esta limitada presencia de las mujeres en los órganos de toma de decisión del sector público?
  - Es un tema de competencias profesionales? De elecciones personales? Cuestiones sociales? Organizacionales?

### 12. MIS HIPOTESIS

- a. segregación de la mujer a ciertas áreas laborales
- b. elección de las mujeres de las responsabilidades familiares sobre el trabajo
- c. actitudes discriminatorias en el centro laboral

### 13. CAUSAS SOCIALES

- a. Roles de género?
- b. Responsabilidades familiares?
- c. Tendencias políticas?
- d. Capital humano?
- e. Sesgos? Es diferente cuando designa una mujer?

### 14. CAUSAS ORGANIZACIONALES

- a. Cultura organizacional?
- b. Perfil de directivo?

### 15. CAUSAS PERSONALES

- a. ELECCION PERSONAL?
- b. Inseguridades?

Y DE TODAS ESAS CAUSAS, CUALES CREEES QUE PODEMOS CAMBIAR Y CUALES NO?  
QUE CREEES QUE PODEMOS HACER DESDE EL PROPIO SERVICIO PUBLICO?  
CONOCES ALGUNA EXPERIENCIA AL RESPECTO?  
CONOCES LOS MECANISMOS DE IGUALDAD DE GENERO? CUAL ES TU OPINIÓN AL RESPECTO?

### 16. CIER

#### 4. Matrices formuladas como parte de la elaboración del marco teórico causal

Anexo 4.1: Identificación de causas



N°	Denominación del artículo	Autor	Revista/ Fuente	Año de publicación	Link	Causas identificadas
1	Desigualdad de Género en la Participación Política de las Mujeres en América Latina y el Caribe	Claudia Ranaboldo y Yolanda Solana	Documento de Trabajo N° 23 Programa Dinámicas Territoriales Rurales Rimisp – Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural	2008	<a href="https://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1366378517N23_Desigualdaddegeneroenparticipacionpolitica_Ranaboldo_Solana_2008_02.pdf">https://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1366378517N23_Desigualdaddegeneroenparticipacionpolitica_Ranaboldo_Solana_2008_02.pdf</a>	Entre las múltiples causas que originan y perpetúan la desigualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la participación y la representación política, se pueden señalar las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La vigencia –si bien disminuida- de un orden de género patriarcal</li> <li>• La pobreza como una condición multidimensional que afecta a las mujeres y con connotaciones mayores en el caso de la asociación mujer pobre e indígena</li> <li>• Procesos de reforma y modernización de los Estados inconclusos, que llevan aparejada una fragilidad institucional.</li> <li>• Mecanismos nacionales para la igualdad sin apoyo suficiente</li> <li>• Resistencia de los partidos políticos hacia la presencia de las mujeres</li> <li>• La emergencia de múltiples identidades locales y nacionales que implican a menudo diálogos más complejos de construirse y mantenerse en el tiempo</li> <li>• Acoso y violencia política hacia las mujeres</li> </ul>
2	Discriminación laboral por género: una mirada desde el efecto techo de cristal*	Carols Amira Meza Martínez	Equidad y Desarrollo, (32), 11-31.	2018	doi: <a href="https://doi.org/10.19052/ed.5243">https://doi.org/10.19052/ed.5243</a>	Causas de las brechas que tienen las mujeres en la participación laboral y ocupacional y en la distribución de ingresos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los prejuicios del empleador frente a las competencias y los estilos de liderazgo para ejercer un cargo directivo, aunque se demuestre mayor cualificación</li> <li>• La división sexual del trabajo con el conjunto de roles que la sociedad les ha impuesto a mujeres y hombres Ejercer el doble rol en la sociedad en las mujeres implica mayor tiempo de trabajo (remunerado y no remunerado), producto de la sobrecarga en la asignación de funciones en el mercado laboral y en la economía del cuidado</li> <li>• Las barreras invisibles que componen el efecto techo de cristal se caracterizan por una aparente neutralización de todo tipo de discriminaciones, lo que permite perpetuar las diferencias en torno al género y reproducir las relaciones asimétricas entre hombres y mujeres</li> </ul>
3	Problemática Laboral de la Mujer en Cargos Directivos de los Servicios Públicos en Chile	Julio García del Junco, Adriana Riquelme	Atlantic Review of Economics Revista Atlántica de Economía Volumen 7 Número 03	2008	<a href="http://www.unagaliciamoderna.com/eawp/ea/wp.asp?qsa=ES&amp;qsb=1&amp;qsc=213&amp;qsd=217">http://www.unagaliciamoderna.com/eawp/ea/wp.asp?qsa=ES&amp;qsb=1&amp;qsc=213&amp;qsd=217</a>	Factores que han afectado y afectan a las mujeres en el acceso y desempeño de cargos directivos en los servicios públicos: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Factores sociales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Estereotipos de género: inferioridad femenina</li> <li>○ Especializaciones intelectuales y laborales diferentes, tanto por el sector como por el estilo directivo</li> <li>○ Tiempo para los cuidados y conciliación familiar</li> <li>○ Estrés por demostrar su capacidad</li> </ul> </li> <li>○ <b>Factores organizacionales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Procedimiento de valoración la afecta por considerar rasgos masculinos mas acordes con el perfil directivo, por la valoración del entrevistador y evaluadores mayormente hombres estereotipados que confían más en hombres</li> </ul> </li> </ul> Por ser minoría, Excesiva visibilidad, por lo que deben trabajar más para ser reconocidas <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Factores actitudinales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Adoptan comportamientos masculinos y son vistas como autoritarias</li> <li>○ Miedo a alta visibilidad</li> </ul> </li> </ul>
4	La mujer directiva en España: inhibidores y catalizadores en las decisiones de trayectoria profesional	Celia de Anca, Salvador Aragón	Academia, Revista Latinoamericana de Administración, 38, 2007, 45-63.	2007	<a href="https://www.redalyc.org/pdf/716/71603805.pdf">https://www.redalyc.org/pdf/716/71603805.pdf</a>	Inhibidores fundamentales a la hora de la ascensión de la mujer a puestos directivos: <p><b>Barreras externas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociales: estereotipos (parece que el arquetipo femenino social no cuadra en el ideal de la alta dirección), falta de modelos femeninos, presiones</li> <li>• Organizacionales: falta de flexibilidad en la empresa y por tanto dificultad para la conciliación (cultura organizativa)</li> </ul> <p><b>Barreras internas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso con la vida personal (Elección según valores personales)</li> <li>• Falta de autoestima</li> <li>• Inhibidores internos inconscientes</li> </ul>

5	¿Dónde están y qué hacen las mujeres dentro de la administración pública? El caso del sector público argentino	Mariana Chudnovsky	Revista de Gestión Pública   Volumen IX, Número 1   Enero-Junio 2020   issn 0719-1820 pp. 119-146	2020	DOI: 10.22370/rgp.2020.9.1.2682	<p>A pesar de que en las últimas décadas las mujeres han avanzado en posiciones de liderazgo, aún enfrentan serios obstáculos. Tal como fue descrito por Sabharwal (2013: 675), cuando las mujeres logran ascender, “ellas a menudo son puestas en posiciones precarias que las empujan al fracaso –un fenómeno recientemente conocido como ‘acantilado de cristal’”.</p> <p>De igual manera, el liderazgo a menudo se relaciona con características masculinas que contradicen las imágenes femeninas de cuidado asociadas con las mujeres (Stivers 2002) y este estereotipo puede afectar la forma en que las mujeres y los hombres son tratados en las posiciones de liderazgo.</p> <p>En particular, la incongruencia entre lo que significa ser mujer y lo que se valora en un rol de liderazgo puede conducir a evaluaciones menos favorables del comportamiento real de las mujeres líderes (Ryan y Haslam 2007). Por lo tanto, las mujeres tienen más probabilidades de fracasar cuando se elevan en la organización.</p>
6	The Glass Ceiling Revisited: Moving Beyond Discrimination in the Study of Gender in Public Organizations	Rick Caceres-Rodriguez	Administration & Society 45(6) 674–709	2011	<a href="https://doi.org/10.1177/0095399711429104">https://doi.org/10.1177/0095399711429104</a>	<p>Factores organizacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La contratación de las instituciones reproduce la división de género del mercado laboral que regulan (segregación interorganizacional). En ausencia de acciones deliberadas para atraer mujeres a posiciones específicas, las organizaciones van a replicar los modelos de ocupación por género que existen en la sociedad.</li> <li>• Reproducción homosocial: la dirección replica la composición organizacional de género en la que está inmersa, de acuerdo a tendencias históricas</li> </ul> <p>Factores individuales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las mujeres tienen más grados académicos ligados a letras y los hombres más grados académicos ligados a ingeniería y negocios</li> <li>• Estructura familiar: tener hijos pequeños inhibe a la movilidad hacia arriba de las mujeres, incluso estar casada. Es más difícil para las mujeres manejar las responsabilidades laborales y familiares.</li> </ul>
7	Rol del género femenino en el ámbito laboral: una figura comparada con el desempeño dirigenal de la mujer a nivel de Latinoamérica	Sonia Maria Quezada Calle Froilan Mendez Velez Diana Gonzalez Maldonado	Artículo de Revisión Bibliográfica. Revista Killkana Sociales. Vol. 2, No. 4, pp.111-120, septiembre-diciembre, 2018.	2018	<a href="https://killkana.ucacue.edu.ec/index.php/killkana_social/article/view/311">https://killkana.ucacue.edu.ec/index.php/killkana_social/article/view/311</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rezagos de la sociedad patriarcal: distinción de género por el rol (machismo cultural)</li> <li>• Estereotipos de género: El buen gerente se describe predominantemente por atributos masculinos</li> </ul>
8	Mujeres en altos cargos en minería en Chile. Agencia y tensiones de género	Pamela Caro Helena Román Lorena Armijo	Convergencia Revista de Ciencias Sociales, vol. 28, 2021, Universidad Autónoma del Estado de México	2021	<a href="https://doi.org/10.29101/crcs.v28i0.14438">https://doi.org/10.29101/crcs.v28i0.14438</a>	<p>Las principales tensiones de género que enfrentan mujeres en altos cargos en minería y que podrían ampliarse a otras industrias masculinizadas, se presentan como:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Conflictos en los roles familiares: la maternidad, crianza y cuidado siguen siendo una de las principales fuentes de tensión</li> <li>b) En el poder y reconocimiento: se observan tensiones de género por el modelo histórico de ejercicio del poder masculino y nuevos atributos que posicionan a las mujeres, donde se imbrican elementos de la feminidad tradicional portados por la socialización y nuevas subjetividades femeninas</li> <li>c) En las representaciones culturales del medio: las tensiones de género que se generan de las representaciones culturales del entorno han sido experimentadas como acoso sexual y sexista,</li> <li>d) incomodidad y malestar frente a la exigencia por masculinizarse en el ejercicio del rol (gestual o verbal) y</li> <li>e) por ser vistas como una amenaza pues su sola presencia introduce cambios a una cultura homosocial.</li> <li>f) La redefinición de identidades</li> </ol>

9	Women and Top Leadership Positions: Towards an Institutional Analysis	Alison Cook and Christy Glass	Gender, Work and Organization. Vol. 21 No. 1 January 2014	2014	doi:10.1111/gwao.12018	<p>Factor institucional: La falta de mujeres en los roles de designación (el Directorio)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Influye en las posibilidades de que las mujeres sean promovidas a las posiciones de alto liderazgo y en la estabilidad en su puesto posterior a su designación, ya que cuando los hombres realizan la designación pueden presentarse sesgos de género y preferencias de grupo (reproducción homosocial: los hombres limitan el acceso a aquellos que no son de su grupo, tienden a designar personas como ellos en términos de género, raza, edad y trayectoria). Cuando las mujeres toman las decisiones, es más posible que sean designadas mujeres en estas posiciones.</li> <li>Causa alta visibilidad y presión a las mujeres en puestos de liderazgo, reduciendo su satisfacción laboral.</li> </ul>
10	Elementos de Impulso y Barreras en el Camino de las Mujeres Ejecutivas a la alta Dirección Empresarial en España	Virginia Ríos	Journal of International Women's Studies. Vol. 23: Iss 5, Article 2.	2022	<a href="https://vc.bridgework.edu/jiws/vol23/iss5/2">https://vc.bridgework.edu/jiws/vol23/iss5/2</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tensión entre el trabajo no remunerado en el hogar y el trabajo fuera del hogar: labores de cuidado (maternidad, conciliación y corresponsabilidad). Aun es fuerte la tensión entre el trabajo remunerado fuera del hogar y los cuidados domésticos.</li> <li>Elecciones personales que generan tensión entre la expectativa tradicional y el deseo personal: decisiones sobre el tipo de trabajo, ritmo de trabajo e incluso abandono de la carrera.</li> <li>Sesgos de género derivados de la socialización</li> <li>Falta de confianza en las propias aptitudes</li> <li>Las mujeres que se adaptan a los ambientes masculinizados, adoptando actitudes y comportamientos tradicionalmente masculinos, tienen sentimientos de tensión por alejarse de lo que es tradicional en una mujer</li> <li>Visión androcentrista del entorno laboral que origina una Red de contactos de los hombres y sus sesgos inconscientes</li> <li>Estereotipos de género asociados con el perfil de ejecutivo exitoso, mientras que a las mujeres se les asocia con áreas administrativas de baja visibilidad y menos estratégicas</li> <li>Inseguridad o baja autoestima de las mujeres. Se sienten poco cualificadas o preparadas (Síndrome del impostor)</li> </ul>
11	¿Entre Obstáculos Anda el Camino? Trayectoria y Mujer Directiva	Clara Selva OLIDI Susana Pallarès PAREJO Miguel Angel Sahagún PADILLA	Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 13(1), jan-abr 2013, pp . 75-88	2013	<a href="http://submissao-on-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/index">http://submissao-on-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/index</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carencia de conciliación familiar</li> <li>Falta de flexibilidad de las instituciones</li> </ul>
12	Women and Public Service: Barriers, Challenges and Opportunities	Leslie E. Tower, Mohamad G. Alkadry	Routledge; N.º 1 edición	2013	<a href="https://www.routledge.com/Women-and-Public-Service-Barriers-Challenges-and-Opportunities/Alkadry-Tower/p/book/9780765631039">https://www.routledge.com/Women-and-Public-Service-Barriers-Challenges-and-Opportunities/Alkadry-Tower/p/book/9780765631039</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Roles de género:</b> que asignan la función de cuidado exclusivamente a las mujeres (CAUSA PRIMARIA): mujeres como amas de casa y hombres como proveedores del hogar. Diferencias entre hombres y mujeres socialmente construidas: socialización de roles que tienen implicancia incluso en aptitudes físicas. Es muy difícil separar estos roles de género de la vida organizacional. Las <b>normas</b> de género son actitudes o conductas que son socialmente aceptables para uno de los géneros. Varían por cultura y período de tiempo en la historia. No obstante, hombres y mujeres, de manera individual, pueden incorporar cualquiera de estos roles, dada la situación.</li> <li><b>Liderazgo:</b> es asociado con imágenes sociales masculinas que contradicen las <b>imágenes</b> sociales femeninas de cuidado que están asociadas con las mujeres. Los roles de género femeninos son incongruentes con los roles de liderazgo. Por lo tanto, no solo las mujeres tienen más dificultades para alcanzar un rol de liderazgo, sino que cuando las mujeres son líderes, ellas son percibidas de manera menos efectiva. El desempeño de las mujeres tiende a ser subestimado, por ejemplo al evaluar postulantes a un puesto.</li> <li><b>Sesgos implícitos o inconscientes:</b> que enfrentan las mujeres en las organizaciones. Estereotipos hacen que la misma conducta sea calificada de modo diferentes dependiendo de si es adoptada por un hombre o una mujer, como en el caso del liderazgo. Un sesgo implícito es pensar que las mujeres están más comprometidas con su familia que con su trabajo.</li> <li>Clima organizacional: <b>Acoso Sexual</b></li> </ul>

						<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patriarcado: o la ideología convencional de hombres de trabajo y mujeres de familia es fundamentalmente arraigada en la cultura organizacional (desafío para las organizaciones). El más importante problema con esta ideología es la asunción que las responsabilidades familiares, son de dominio exclusivo de una persona de apoyo, generalmente una esposa. Esta ideología y asunción actúan en desventaja de la mujer, de la cual se espera que funcione como cuidadoras, a expensas de su éxito en la carrera. El balance trabajo – vida y la satisfacción con las condiciones en ambos: trabajo y familia son fundamentales para combatir esta ideología.</li> <li>• <b>Conflicto vida-trabajo:</b> preocuparse por no tener tiempo suficiente para hacerse cargo de las responsabilidades familiares debido a las responsabilidades laborales o viceversa. (Ralentizar su carrera para reducir este conflicto: rechazar ascensos, o cambiar de trabajo de tiempo parcial o completo, que no requiere largas horas de trabajo y de viaje, viajes largos o incluso traslado de ciudad o país) Problema que afecta tanto a mujeres como a hombres., pero tiende a afectar a la mujer más fuertemente por las normas sociales y <b>expectativas</b> por las que las mujeres soportan la mayor carga de responsabilidades familiares. <b>Hay penalidades asociadas con la maternidad.</b> Las mujeres tienden a realizar los quehaceres domésticos mas frecuentemente y por periodos más largos de tiempo que los hombres. El resultado de esta distribución desigual de quehaceres domésticos es que las responsabilidades del hogar es una desventaja para el avance en las carreras de las mujeres más que en la de los hombres. Cuando las mujeres tienen hijos tienden a sufrir mientras que los hombres pueden incluso beneficiarse de tener hijos. Muchas mujeres tienen que elegir entre trabajo y familia.</li> <li>• <b>Discriminación institucional:</b> inconsciente y no intencional, tiende a estar instalado dentro de las operaciones normales de la organización, al no tener en cuenta ciertas actividades propias de las madres de familia para programar reuniones de trabajo por ejemplo. La discriminación es a menudo resultado de los estereotipos de género, la composición sexual de la organización y las directivas aunadas a la discrecionalidad de gerentes y empleados. (Roles de género, sesgos implícitos y discriminación institucional se refuerzan mutuamente.)</li> <li>• <b>Cultura o ambiente político:</b> conservador. Es una muy importante barrera</li> <li>• <b>Otra barrera importante son las expectativas sociales y roles de género.</b> Expectativas sociales arcaicas de que las mujeres son responsables de la mayor parte del cuidado familiar.</li> <li>• <b>Cultura organizacional:</b> ideología de que los trabajadores son hombres de la organización, con dedicación total al trabajo, la cual es condición para el éxito.</li> <li>• <b>Segregación de las mujeres en áreas dominadas por mujeres:</b> por razones individuales, sociales y organizacionales, en ciertas instituciones, ciertas ocupaciones y ciertos niveles de puesto. Sobre representadas en algunas áreas e instituciones y sub representadas en otras). Concentradas en trabajos de niveles inferiores con menor pago, menor autoridad y menor poder. Segregación institucional, de nivel de puesto y de área están interconectadas.</li> <li>• <b>Razones:</b> organizacionales, personales, <b>socioculturales</b></li> <li>• <b>Imágenes de género,</b> donde las mujeres no siempre están asociadas con imágenes de liderazgo y perfiles gerenciales</li> <li>• <b>Sesgos implícitos,</b> particularmente en trabajos o instituciones con dominio masculino.</li> <li>• <b>Discriminación abierta</b></li> <li>• <b>Acoso sexual:</b> Las mujeres que se salen de los roles de género tradicionales, exhibiendo rasgos de personalidad masculinos o que trabajan en ocupaciones de dominio masculino, pueden ser más propensas a experimentar acoso sexual que mujeres femeninas y mujeres que trabajan en ocupaciones de dominio femenino.</li> <li>• Que las mujeres no se interesan en áreas de dominio masculino</li> </ul>
13	Glass Half -Broken: Shattering the barriers that still hold women back at work	Colleen Ammerman Boris Groysberg	Harvard Business Review Press	2021	<a href="https://store.harvardbusinessreview.com/product/glass-half-broken">https://store.harvardbusinessreview.com/product/glass-half-broken-</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sesgos en actitudes y conductas</b></li> <li>• <b>Estereotipos y creencias sobre las capacidades de las mujeres</b></li> </ul>

				shattering-the-barriers-that-still-hold-women-back-at-work/10198	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflicto vida trabajo: Crianza de los hijos. Priorizar familia sobre el trabajo. Dura elección entre carrera y familia. La penalidad de la maternidad y el bonus papá, por contraste. La maternidad es el primer impedimento del avance de la carrera de las mujeres. Hay un estigma en la flexibilidad en el lugar de trabajo</li> <li>• Falta de modelos de rol: dificultad de encontrar mentores</li> <li>• Expectativa de que el rol primario de las mujeres es fuera de la oficina</li> <li>• <b>Discriminación</b> sutil</li> <li>• Presión externa: la creencia de que la mujer no desea ejercer liderazgo persiste</li> <li>• La visibilidad de ser diferentes: tiene que ver con el ambiente de trabajo</li> <li>• Los arquetipos de liderazgo alinean con hombres y masculinidad y permanecen así hasta ahora a pesar que los roles de género han evolucionado con el tiempo</li> </ul>
--	--	--	--	--	---



Anexo 4.2: Causas y Autores

Denominación de la causa	Descripción de la explicación	Autores que plantean esta causa
<b>I. Barreras externas</b>		
<b>i. Factores sociales:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Roles de Género</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Que asignan la función de cuidado exclusivamente a las mujeres</li> <li>○ Rezagos de la sociedad patriarcal: La vigencia –si bien disminuida- de un orden de género patriarcal origina una distinción de género por el rol (machismo cultural)</li> <li>○ Estereotipos de género: inferioridad femenina</li> <li>○ En el poder y reconocimiento se observan tensiones de género por el modelo histórico de ejercicio del poder masculino y nuevos atributos que posicionan a las mujeres, donde se imbrican elementos de la femineidad tradicional portados por la socialización y nuevas subjetividades femeninas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Claudia Ranaboldo y Yolanda Solana</li> <li>• Julio García del Junco, Adriana Riquelme</li> <li>• Sonia Maria Quezada Calle, Froilan Mendez Velez y Diana Gonzalez Maldonado</li> <li>• Pamela Caro , Helena Román y Lorena Armijo</li> <li>• Leslie E. Tower, Mohamad G. Alkadry</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acoso Sexual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede ser entendido como un mecanismo social para castigar a aquellos que violan los roles tradicionales de género.</li> <li>• Se da sobretodo en el caso de las mujeres que se salen de los roles de género tradicionales, exhibiendo rasgos de personalidad masculinos o que trabajan en ocupaciones de dominio masculino.</li> <li>• Hay tensiones de género, por las representaciones culturales del entorno, que han sido experimentadas como acoso sexual y sexista.</li> <li>• Actos que están cada vez más frecuentes en todos los niveles del quehacer político en los que las mujeres están interactuando. El fenómeno se ha visibilizado recién en los últimos años, de acuerdo también al crecimiento relativo de la participación política de las mujeres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leslie E. Tower, Mohamad G. Alkadry</li> <li>• Pamela Caro , Helena Román y Lorena Armijo´</li> <li>• Claudia Ranaboldo y Yolanda Solana</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Segregación institucional, de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Por razones individuales, sociales y organizacionales, en ciertas instituciones, ciertas ocupaciones y ciertos niveles de puesto. Sobre representadas en algunas áreas e instituciones y subrepresentadas en otras). Concentradas en trabajos de niveles inferiores con menor pago,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leslie E. Tower, Mohamad G. Alkadry</li> <li>• Rick Caceres-Rodriguez</li> </ul>

<p>nivel de puesto y de área</p>	<p>menor autoridad y menor poder. Segregación institucional, de nivel de puesto y de área están interconectadas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Las mujeres tienen más grados académicos ligados a letras y los hombres más grados académicos ligados a ingeniería y negocios</li> <li>○ Esto se corrobora estadísticamente con la presencia mayoritaria de las mujeres en carreras de educación y en ramas de actividad del sector de servicios comunales, sociales y personales.</li> <li>• La contratación de las instituciones reproduce la división de género del mercado laboral que regulan (segregación interorganizacional). En ausencia de acciones deliberadas para atraer mujeres a posiciones específicas, las organizaciones van a replicar los modelos de ocupación por género que existen en la sociedad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Julio García del Junco, Adriana Riquelme</li> <li>• Pamela Caro Helena Román Lorena Armijo</li> </ul>
----------------------------------	---	--



<p>○ El arquetipo de liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es asociado con imágenes sociales masculinas que contradicen las <b>imágenes</b> sociales femeninas de cuidado que están asociadas con las mujeres.</li> <li>• Estereotipo de género: El buen gerente se describe predominantemente por atributos masculinos (Especialización laboral diferente, por el estilo directivo)</li> <li>• El liderazgo a menudo se relaciona con características masculinas que contradicen las imágenes femeninas de cuidado asociadas con las mujeres (Stivers 2002) y este estereotipo puede afectar la forma en que las mujeres y los hombres son tratados en las posiciones de liderazgo. En particular, la incongruencia entre lo que significa ser mujer y lo que se valora en un rol de liderazgo puede conducir a evaluaciones menos favorables del comportamiento real de las mujeres líderes (Ryan y Haslam 2007). Por lo tanto, las mujeres tienen más probabilidades de fracasar cuando se elevan en la organización.</li> <li>• Parece que el arquetipo femenino social no cuadra en el ideal de la alta dirección</li> <li>• Los prejuicios del empleador frente a las competencias y los estilos de liderazgo para ejercer un cargo directivo, aunque se demuestre mayor cualificación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leslie E. Tower, Mohamad G. Alkadry</li> <li>• Rick Caceres-Rodriguez</li> <li>• Sonia Maria Quezada Calle, Froilan Mendez Velez y Diana Gonzalez Maldonado</li> <li>• Mariana Chudnovsky</li> <li>• Colleen Ammerman y Boris Groysberg</li> <li>• Celia de Anca, Salvador Aragón</li> <li>• Virginia Ríos</li> </ul>
<p>○ Conflicto vida - trabajo</p>	<p>○ Conflicto en el Uso del Tiempo para los cuidados y conciliación familiar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay Conflictos en los roles familiares: la maternidad, crianza y cuidado siguen siendo una de las principales fuentes de tensión.</li> <li>• El impacto de la Estructura familiar: tener hijos pequeños inhibe a la movilidad hacia arriba de las mujeres, incluso estar casada. Es más difícil para las mujeres manejar las responsabilidades laborales y familiares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pamela Caro</li> <li>• Helena Román</li> <li>• Lorena Armijo</li> <li>• Rick Caceres-Rodriguez</li> <li>• Virginia Ríos</li> <li>• Clara Selva OLIDI, Susana Pallarès PAREJO</li> <li>• Miguel Angel Sahagún PADILLA</li> <li>• Leslie E. Tower, Mohamad G. Alkadry</li> <li>• Colleen Ammerman y Boris Groysberg</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cultura política</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La militancia política incide en la designación de cargos. Esto puede significar para las mujeres menores posibilidades de acceder debido a su escasa participación política, a menos que exista una discriminación positiva por parte de los partidos políticos y respalde a una mujer en la postulación a este tipo de cargo</li> <li>○ La pertenencia, representación y respaldo político influyen en el acceso y en la continuidad en un cargo directivo</li> <li>○ Una tendencia política conservadora es una muy importante barrera</li> </ul>	<p>Julio García del Junco, Adriana Riquelme</p> <p>Leslie E. Tower, Mohamad G. Alkadry</p>
<b>ii. Factores organizacionales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cultura organizativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideología de que los trabajadores son hombres de la organización, con dedicación total al trabajo, la cual es condición para el éxito</li> <li>• Falta de flexibilidad en la empresa y por tanto dificultad para la conciliación familiar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leslie E. Tower, Mohamad G. Alkadry</li> <li>• Celia de Anca, Salvador Aragón</li> <li>• Clara Selva OLIDI</li> <li>Susana Pallarès PAREJO Miguel Angel Sahagún PADILLA</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Falta de diversidad de género en el órgano responsable de la selección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reproducción homosocial en el proceso de selección: por la valoración del entrevistador y evaluadores mayormente hombres estereotipados que confían más en hombres. La dirección replica la composición organizacional de género en la que está inmersa, de acuerdo a tendencias históricas</li> <li>○ Las mujeres son vistas como una amenaza pues su sola presencia introduce cambios a una cultura homosocial.</li> <li>○ La falta de mujeres en los roles de designación (el Directorio) Influye en las posibilidades de que las mujeres sean promovidas a las posiciones de alto liderazgo y en la estabilidad en su puesto posterior a su designación, ya que cuando los hombres realizan la designación pueden presentarse sesgos de género y preferencias de grupo (reproducción homosocial: los hombres limitan el acceso a aquellos que no son de su grupo, tienden a designar personas como ellos en términos de género, raza, edad y trayectoria). Cuando las mujeres toman las decisiones, es más posible que sean designadas mujeres en estas posiciones.</li> <li>○ Procedimiento de valoración la afecta por considerar rasgos masculinos más acordes con el perfil directivo</li> </ul>	<p>Celia de Anca, Salvador Aragón</p> <p>Julio García del Junco, Adriana Riquelme Rick Caceres-Rodriguez</p> <p>Pamela Caro Helena Román Lorena Armijo</p> <p>Virginia Ríos Alison Cook and Christy Glass</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La visibilidad de ser diferentes tiene que ver con el ambiente de trabajo ya que se sufrirá exposición máxima</li> </ul>	<p>Colleen Ammerman Boris Groysberg</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Falta de un ambiente de trabajo favorable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Su designación causa alta visibilidad (Tokenism o Efecto símbolo) y presión a las mujeres en puestos de liderazgo, reduciendo su satisfacción laboral.</li> <li>○ Excesiva visibilidad, por lo que deben trabajar más para ser reconocidas</li> <li>○ Esto les genera inseguridad, problemas de auto confianza y estrés por demostrar su capacidad</li> <li>○ a pesar de que las directivas que participaron representaban los rangos más altos de sus respectivas organizaciones, la falta de autoestima apareció como una de las barreras principales para el progreso de la mujer.</li> <li>○ Presentan sentimientos de subvaloración y subreconocimiento</li> <li>○ Requieren modelos de rol</li> </ul>	<p>Alison Cook and Christy Glass</p> <p>Julio García del Junco, Adriana Riquelme</p> <p>Celia de Anca, Salvador Aragón</p> <p>Virginia Ríos</p> <p>Colleen Ammerman y Boris Groysberg</p>
<p>II. <b>Barreras internas: Factores personales o actitudinales</b> (surgen principalmente de los factores sociales y organizacionales: Julio García del Junco, Adriana Riquelme)</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Riesgo de pérdida de feminización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ En el proceso de adaptación al modelo imperante pueden adoptar comportamientos asignados al estereotipo masculino</li> <li>○ Les causa incomodidad y malestar la exigencia por masculinizarse en el ejercicio del rol (gestual o verbal)</li> <li>○ Al adoptar comportamientos masculinos son vistas como autoritarias</li> </ul>	<p>Julio García del Junco, Adriana Riquelme</p> <p>Pamela Caro</p> <p>Helena Román</p> <p>Lorena Armijo</p> <p>Virginia Ríos</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Propia elección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La mujer renuncia a las opciones que se le ofrecen, en algunos casos por falta de interés o por elegir caminos distintos (Compromisos con la vida personal, según sus valores personales)</li> </ul>	<p>Celia de Anca, Salvador Aragón</p> <p>Virginia Ríos</p>



## 6. Herramientas de recojo de información para las causas del problema público

GUIA DE ENTREVISTA

DIRECTORA GENERAL

Milagros Sandoval Díaz

DIRECTORA GENERAL DE Cambio Climático y Desertificación

- 1) PRESENTACION
  - i) Tema: Baja participación de mujeres en cargos directivos en el Gobierno Nacional, específicamente en el ámbito Ministerial de Direcciones Generales y Direcciones de Línea. - Causas
  - ii) Tema de género
- 2) INSTRUCCIONES
  - a) Grabación
  - b) Puedo usar su nombre?
- 3) CUERPO
  - a) Trayectoria personal ACTUAL
- 4) CUENTAME UN POQUITO TU TRAYECTORIA PROFESIONAL TU FORMACION Y ACTUALMENTE EN QUE SECTOR TE DESEMPEÑAS Y HACE CUANTO TIEMPO?
- 5) QUE DG TIENES A CARGO ACTUALMENTE Y CUAL ES SU FUNCION PRINCIPAL? QUE TIPO DE TRABAJO REALIZA?
  - a) Tema de fondo:
- 6) De lo que he podido observar la participación de hombres y mujeres en los cargos directivos en el MINAM es equitativa, estas de acuerdo? A que crees que se debe? O crees que hay ciertas áreas donde hay mas hombres que mujeres o viceversa
- 7) EN TU TRAYECTORIA ALGUNA VEZ HAS PERCIBIDO UNA BARRERA POR SER MUJER QUE HAYA LIMITADO TU DESARROLLO PROFESIONAL O EN ALGUN CASO QUE VEAS TAL VEZ EN TU PROPIA OFICINA A CARGO? O CREE QUE LOS RETOS SON IGUALES PARA HOMBRES Y MUJERES EN EL SECTOR DONDE TE DESEMPEÑAS
- 8) HAY ALGUNA CARACTERISTICA DE LOS PUESTOS DE TU NIVEL QUE CREAS QUE GENERE MAS RETOS PARA UNA MUJER?
- 9) EN TU CASO?
- 10) CREE QUE LAS MUJERES TIENEN BARRERAS ESPECIFICAS POR SU GENERO PARA LLEGAR A ESTE TIPO DE PUESTOS? CUALES?
- 11) Que otros factores crees que influye?
- 12) TIENEN QUE HACER ELECCIONES DIFERENTES A LAS DE LOS HOMBRES?
- 13) MIS HIPOTESIS
  - a) segregación de la mujer a ciertas áreas laborales
  - b) elección de las mujeres de las responsabilidades familiares sobre el trabajo
  - c) actitudes discriminatorias en el centro laboral
- 14) CAUSAS SOCIALES
  - a) Roles de género?
  - b) Responsabilidades familiares?
  - c) Tendencias políticas?
  - d) Capital humano?
  - e) Sesgos? Es diferente cuando designa una mujer?
- 15) CAUSAS ORGANIZACIONALES
  - a) Cultura organizacional?
  - b) Perfil de directivo?
- 16) CAUSAS PERSONALES
  - a) ELECCION PERSONAL?
  - b) Inseguridades?
- 17) CIERRE

GUIA DE ENTREVISTA

DIRECTORA GENERAL

María Reyes Directora MEF

DIRECTORA DE Normatividad de DG Programación de Inversiones

- 1) PRESENTACION
  - i) Tema: Baja participación de mujeres en cargos directivos en el Gobierno Nacional, específicamente en el ámbito Ministerial de Direcciones Generales y Direcciones de Línea. - Causas
  - ii) Tema de género
- 2) INSTRUCCIONES
  - a) Grabación
  - b) Puedo usar su nombre?
- 3) CUERPO
  - a) Trayectoria personal ACTUAL
- 4) CUENTAME UN POQUITO TU TRAYECTORIA PROFESIONAL, has estado en los sectores educación y economía
- 5) Desde HACE CUANTO TIEMPO en el mef ?
- 6) QUE DG TIENES A CARGO ACTUALMENTE Y CUAL ES SU FUNCION PRINCIPAL? QUE TIPO DE TRABAJO REALIZA?
  - a) Tema de fondo:
- 7) De lo que he podido observar la participación de hombres y mujeres en los cargos directivos en Ministerio donde trabajas actualmente es equitativa, mis números dicen que la participación de mujeres es importante, estas de acuerdo? A que crees que se debe? O crees que hay ciertas áreas donde hay mas hombres que mujeres o viceversa
- 8) EN TU TRAYECTORIA ALGUNA VEZ HAS PERCIBIDO UNA BARRERA POR SER MUJER QUE HAYA LIMITADO TU DESARROLLO PROFESIONAL O EN ALGUN CASO QUE VEAS TAL VEZ EN TU PROPIA OFICINA A CARGO? O CREES QUE LOS RETOS SON IGUALES PARA HOMBRES Y MUJERES EN EL SECTOR DONDE TE DESEMPEÑAS
- 9) HAY ALGUNA CARACTERISTICA DE LOS PUESTOS DE TU NIVEL QUE CREAS QUE GENERE MAS RETOS PARA UNA MUJER?
- 10) EN TU CASO?
- 11) CREES QUE LAS MUJERES TIENEN BARRERAS ESPECIFICAS POR SU GENERO PARA LLEGAR A ESTE TIPO DE PUESTOS? CUALES?
- 12) Que otros factores crees que influye?
- 13) TIENEN QUE HACER ELECCIONES DIFERENTES A LAS DE LOS HOMBRES?
- 14) MIS HIPOTESIS
  - a) segregación de la mujer a ciertas áreas laborales
  - b) elección de las mujeres de las responsabilidades familiares sobre el trabajo
  - c) actitudes discriminatorias en el centro laboral
- 15) CAUSAS SOCIALES
  - a) Roles de género?
  - b) Responsabilidades familiares?
  - c) Tendencias políticas?
  - d) Capital humano?
  - e) Sesgos? Es diferente cuando designa una mujer?
- 16) CAUSAS ORGANIZACIONALES
  - a) Cultura organizacional?
  - b) Perfil de directivo?
- 17) CAUSAS PERSONALES
  - a) ELECCION PERSONAL?
  - b) Inseguridades?
- 18) CIERRE



### Consentimiento Informado

El presente estudio es conducido por mi persona la Sr(a) Carolina Aurella Cobas Rodríguez, identificada con DNI 10327508 quien viene realizando la Maestría de Gestión y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

En el marco del curso Proyecto Final 2 de esta maestría, estoy realizando una investigación sobre la "**Brecha de género en los cargos directivos del Sector Público**" cuyo objetivo es determinar las causas de dicha brecha a fin de elaborar una propuesta de innovación al respecto. Por ello, consideramos que su participación en esta investigación es relevante debido a su trayectoria profesional como servidora pública.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una entrevista, lo que le tomará 40 minutos de su tiempo. La conversación será grabada, así podré transcribir las ideas que usted haya expresado.

Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no será utilizada para ningún otro propósito que no esté contemplado en este estudio.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del estudio, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además, puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incómodo, frente a alguna de las preguntas, puede mencionarlo.

En caso de estar conforme por lo expresado en este documento, brindar la información solicitada a continuación:

Conforme  
María Elizabeth Reyes Roque  
DNI N° 42286167

## GUIA DE ENTREVISTA

### EXPERTA

INES MARTENS

#### EX DIRECTORA GENERAL DE IGUALDAD DE GENERO Y NO DISCRIMINACIÓN MIMP

- 1) PRESENTACION
  - i) Tema: Baja participación de mujeres en cargos directivos en el Gobierno Nacional, específicamente en el ámbito Ministerial de Direcciones Generales y Direcciones de Línea. - Causas
  - ii) Tema de género
- 2) INSTRUCCIONES
  - a) Grabación
  - b) Puedo usar su nombre?
- 3) CUERPO
  - a) Trayectoria personal
- 4) Cuanto tiempo trabajaste en el MIMP?
- 5) A que se dedica la dirección general que tuviste a cargo?
- 6) Vieron alguna vez el Objeto referido a mujeres en cargos de decisión en cargos que no sean de elección popular?
- 7) Consideraron necesario trabajar al respecto?
  - a) Tema de fondo:
- 8) Crees que existen brechas de género en las DIRECCIONES de línea y Direcciones Generales de LOS Ministerios
- 9) Como describirías esta brecha?
- 10) Ha aumentado o disminuido? Se presenta en algunos sitios más que en otros?
- 11) Crees que hemos mejorado o empeorado?
- 12) Has percibido malestar alguna vez en alguna servidora pública al respecto?
- 13) Has percibido preocupación o interés de altos funcionarios al respecto?
- 14) Cuales serían las causas?
- 15) Que otros factores crees que influye?
- 16) MIS HIPOTESIS
  - a) segregación de la mujer a ciertas áreas laborales
  - b) elección de las mujeres de las responsabilidades familiares sobre el trabajo
  - c) actitudes discriminatorias en el centro laboral
- 17) CAUSAS SOCIALES
  - a) Roles de género?
  - b) Responsabilidades familiares?
  - c) Tendencias políticas?
  - d) Capital humano?
  - e) Sesgos? Es diferente cuando designa una mujer?
- 18) CAUSAS ORGANIZACIONALES
  - a) Cultura organizacional?
  - b) Perfil de directivo?
- 19) CAUSAS PERSONALES
  - a) ELECCION PERSONAL?
  - b) Inseguridades?
- 20) CIERRE

## GUIA DE ENTREVISTA

Servidora CAS Milagros Augusto

### MIDIS

1. PRESENTACION
  - a. Tema: Baja participación de mujeres en cargos directivos en el Gobierno Nacional, específicamente en el ámbito Ministerial de Direcciones Generales y Direcciones de Línea. - Causas
  - b. Tema de género
2. INSTRUCCIONES
  - a. Grabación
  - b. Puedo usar su nombre?
3. CUERPO
  - a. Trayectoria personal
4. En qué Ministerio trabajas actualmente y en qué Dirección? A que se dedica esta área?
5. En qué sectores has trabajado a lo largo de tu carrera en el Estado?
6. Sobre la participación de las mujeres, percibes la participación de las mujeres de manera diferente en los sectores donde hasta trabajado? O ves similar la proporción hombres – mujeres?
7. En cuanto a los Directores de Línea o Directores Generales? Percibes una misma proporción en el MIDIS o hay más funcionarios de un género u otro?
8. A lo largo de tu carrera, has visto más mujeres en algunas áreas que otras? O percibes una distribución uniforme?
9. Porque crees que es así?
10. Sobre tu carrera profesional: que tipo de retos has tenido que afrontar como mujer que tu percibes que un profesional hombre no haya tenido que pasar?
11. Si en este momento, dada tu extensa trayectoria profesional te ofrecieran un cargo directivo en la dirección de línea donde trabajas, lo aceptarías? Porque? Que factores tendrías en cuenta para aceptar un cargo directivo?
12. Crees que tu decisión hubiera sido diferente en otro momento de tu carrera?
13. Crees que las responsabilidades familiares son un factor? Lo has visto en alguna experiencia que conozcas, aunque no sea tuya?
14. Sientes que a las mujeres les falta algún tipo de capacidad para que hayan más directores generales en el MIDIS por ejemplo?
  - a. Tema de fondo:
15. MIS HIPOTESIS
  - a. segregación de la mujer a ciertas áreas laborales
  - b. elección de las mujeres de las responsabilidades familiares sobre el trabajo
  - c. actitudes discriminatorias en el centro laboral
16. CAUSAS SOCIALES
  - a. Roles de género?
  - b. Responsabilidades familiares?
  - c. Tendencias políticas?
  - d. Capital humano?
  - e. Sesgos? Es diferente cuando designa una mujer?
17. CAUSAS ORGANIZACIONALES
  - a. Cultura organizacional?
  - b. Perfil de directivo?
18. CAUSAS PERSONALES
  - a. ELECCION PERSONAL?
  - b. Inseguridades?
19. CIERRE

## GUIA DE ENTREVISTA

Fanny Montellanos

DG MTPE yEX Vice-ministra MIDIS

DIRECTORAL GENERAL MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCION DEL EMPLEO

Ex Viceministra de Prestaciones Sociales MIDIS

1. PRESENTACION
  - a. Tema: Baja participación de mujeres en cargos directivos en el Gobierno Nacional, específicamente en el ámbito Ministerial de Direcciones Generales y Direcciones de Línea. - Causas
  - b. Tema de género
2. INSTRUCCIONES
  - a. Grabación
  - b. Puedo usar su nombre?
3. CUERPO
  - a. Trayectoria personal
4. CUENTAME UN POQUITO TU TRAYECTORIA PROFESIONAL SOBRE TODO LOS ULTIMOS SECTORES DONDE TE HAS DESEMPEÑADO Y LOS CARGOS EJERCIDOS. HAS LLEGADO A SER VICEMINISTRA
5. Cuanto tiempo YA EN EL MINISTERIO DE TRABAJO?
6. QUE DG TIENES A CARGO ACTUALMENTE Y CUAL ES SU FUNCION PRINCIPAL?
7. HAN EMITIDO UN INFORME RECIENTEMENTE SOBRE MUJER EN EL EMPLEO, RECOGE DATA DE FUNCIONARIAS PUBLICAS? QUE SEÑALA?
8. DESPUES ESO SE ENVIA A SERVIR? PARA QUE ELLOS DISEÑEN POLITICAS?
  - a. Tema de fondo:
9. OBSERVAS DIFERENCIAS EN LOS SECTORES DESARROLLO Y EMPLEO EN CUANTO A PARTICIPACION FEMENINA EN EL SECTOR, EN ESPECIFICO EN EL MINISTERIO? A QUE CREEES QUE SE DEBE?
10. EN CUANTO A las DIRECCIONES de línea y Direcciones Generales de LOS Ministerios, COMO ERA EN EL MIDIS? COMO ES AHORA? A QUE CREEES QUE SE DEBE?
11. Se presenta en ALGUNAS AREAS más que en otras?
12. Crees que hemos mejorado o empeorado?
13. CUANDO FUISTE VICEMINISTRA O AHORA COMO DG, Y TUVISTE QUE DESIGNAR FUNCIONARIOS DEPENDIENTES TUYOS, ALGUNA VEZ CONSIDERASTE UNA CANDIDATA MUJER Y ESTA DECLINÓ POR ALGUN MOTIVO? QUE MOTIVO SEÑALABAN?
14. CREEES QUE LAS MUJERES TIENEN BARRERAS ESPECIFICAS POR SU GENERO PARA LLEGAR A ESTE TIPO DE PUESTOS? CUALES?
15. Que otros factores crees que influye?
16. Y EN TU CASO PERSONAL, TUVISTE ALGUN RETO QUE CREEAS QUE SOLO AFRONTAN LAS MUJERES QUE ACEPTAN ESTE TIPO DE CARGOS, PORQUE CREEES QUE ES ASI?
17. MIS HIPOTESIS
  - a. segregación de la mujer a ciertas áreas laborales
  - b. elección de las mujeres de las responsabilidades familiares sobre el trabajo
  - c. actitudes discriminatorias en el centro laboral
18. CAUSAS SOCIALES
  - a. Roles de género?
  - b. Responsabilidades familiares?
  - c. Tendencias políticas?
  - d. Capital humano?
  - e. Sesgos? Es diferente cuando designa una mujer?
19. CAUSAS ORGANIZACIONALES
  - a. Cultura organizacional?
  - b. Perfil de directivo?
20. CAUSAS PERSONALES
  - a. ELECCION PERSONAL?
  - b. Inseguridades?
21. CIERRE

## GUIA DE ENTREVISTA

### DIRECTORA GENERAL

Tema: Baja participación de mujeres en cargos directivos en el Gobierno Nacional, específicamente en el ámbito Ministerial de Direcciones Generales y Direcciones de Línea. - Causas

Tema de género

1. INSTRUCCIONES
  - a. Grabación
  - b. Puedo usar su nombre?
2. CUERPO
  - a. Trayectoria personal ACTUAL
3. CUENTAME UN POQUITO TU TRAYECTORIA PROFESIONAL TU FORMACION Y ACTUALMENTE EN QUE SECTOR TE DESEMPEÑAS Y HACE CUANTO TIEMPO?
4. QUE DG TIENES A CARGO ACTUALMENTE Y CUAL ES SU FUNCION PRINCIPAL? QUE TIPO DE TRABAJO REALIZA?
  - a. Tema de fondo:
5. De lo que he podido observar la participación de hombres y mujeres en los cargos directivos en el MINAM es equitativa, estas de acuerdo? A que crees que se debe? O crees que hay ciertas áreas donde hay mas hombres que mujeres o viceversa
6. EN TU TRAYECTORIA ALGUNA VEZ HAS PERCIBIDO UNA BARRERA POR SER MUJER QUE HAYA LIMITADO TU DESARROLLO PROFESIONAL O EN ALGUN CASO QUE VEAS TAL VEZ EN TU PROPIA OFICINA A CARGO? O CREES QUE LOS RETOS SON IGUALES PARA HOMBRES Y MUJERES EN EL SECTOR DONDE TE DESEMPEÑAS
7. HAY ALGUNA CARACTERISTICA DE LOS PUESTOS DE TU NIVEL QUE CREAS QUE GENERE MAS RETOS PARA UNA MUJER?
8. EN TU CASO?
9. CREES QUE LAS MUJERES TIENEN BARRERAS ESPECIFICAS POR SU GENERO PARA LLEGAR A ESTE TIPO DE PUESTOS? CUALES?
10. Que otros factores crees que influye?
11. TIENEN QUE HACER ELECCIONES DIFERENTES A LAS DE LOS HOMBRES?
12. MIS HIPOTESIS
  - a. segregación de la mujer a ciertas áreas laborales
  - b. elección de las mujeres de las responsabilidades familiares sobre el trabajo
  - c. actitudes discriminatorias en el centro laboral
13. CAUSAS SOCIALES
  - a. Roles de género?
  - b. Responsabilidades familiares?
  - c. Tendencias políticas?
  - d. Capital humano?
  - e. Sesgos? Es diferente cuando designa una mujer?
14. CAUSAS ORGANIZACIONALES
  - a. Cultura organizacional?
  - b. Perfil de directivo?
15. CAUSAS PERSONALES
  - a. ELECCION PERSONAL?
  - b. Inseguridades?
16. CIERRE

## 7. Herramientas de recojo de información para el proceso de conceptualización y testeo del prototipo

GUIA DE ENTREVISTA  
USUARIA ORGANIZACIONAL  
KARINA APAZA  
JEFE OGRH MINISTERIO

¿Cuál es su opinión general del proyecto presentado?

¿Qué cambiaría del concepto y prototipo presentado?

¿Qué eliminaría?

¿Qué agregaría?

- ¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea efectivo para un clima organizacional más propicio para que haya más mujeres en niveles directivos?

### I. ¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea factible en el mundo real?

FACTIBILIDAD: ¿Puede la organización hacer esto?

La factibilidad de un prototipo se refiere a los aspectos operacionales y tecnológicos disponibles para la implementación

- ¿Existen competencias organizacionales para realizar los cambios?
- ¿Existe tecnología dentro de la organización para implementar el prototipo?
- ¿Existen limitaciones físicas, culturales, legales o de otra índole dentro de la organización?

### II. ¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea viable en el contexto actual (económico, político, social, etc.)?

VIABILIDAD: ¿Es sostenible económicamente para la organización

La viabilidad de un prototipo analiza la novedad desde una perspectiva de sostenibilidad económica

- ¿Cuánto cuesta esta propuesta?
- ¿Cuál es la fuente de financiamiento de este costo?

### III. PERSPECTIVA DE DESEABILIDAD de los usuarios, tanto los ogrhs como las servidoras y directivas que son consideradas usuarias finales

¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea apoyado por las partes interesadas clave?

### IV. ¿Hasta que punto es escalable este prototipo para un mayor impacto?

GUIA DE ENTREVISTA

USUARIA

SUSAN RIVERA

SERVIDORA

MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL

¿Cuál es su opinión general del proyecto presentado?

¿Qué cambiaría del concepto y prototipo presentado?

¿Qué eliminaría?

¿Qué agregaría?

**V. PERSPECTIVA DE DESEABILIDAD**

¿Qué le parece el objetivo del proyecto?

En su experiencia personal, ¿cree que es necesario?

¿Qué opinión le parecen cada uno de los componentes del proyecto?

¿Desde su perspectiva, le parece factible la implementación?

¿Cuál es tu punto de vista como servidora?

¿Qué crees que opinarían de los componentes otras servidoras?

¿Cómo lo verías en el área y sector que te desempeñas?

GUIA DE ENTREVISTA

USUARIA

ANGIE DERTEANO

SERVIDORA

MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN

¿Cuál es su opinión general del proyecto presentado?

¿Qué cambiaría del concepto y prototipo presentado?

¿Qué eliminaría?

¿Qué agregaría?

**I. PERSPECTIVA DE DESEABILIDAD**

¿Qué opinión le parecen cada uno de los componentes del proyecto?

¿Desde su perspectiva, le parece factible la implementación?

¿Cuál es tu punto de vista como servidora?

¿Qué crees que opinarían de los componentes otras servidoras?

¿Cómo lo verías en el área y sector que te desempeñas?

Principales ideas ENTREVISTA CYNTHIA Su

DIRECTORA DE GESTION DE PERSONAL ACTIVO DE LA DIRECCION GENERAL DE GESTION FISCAL  
DE LOS RECURSOS HUMANOS - MEF

- El problema no es de clima laboral. No se entiende el problema público. NO hay coherencia entre el problema y la propuesta de innovación. No es un problema de clima laboral, el problema es de segregación y acceso.
- Reforzar el problema
- El problema es cómo hacemos para que haya más mujeres
- Focalizar, dividir en dos partes
- Quiero trabajar con las existentes o que haya más, porque son dos problemas distintos
- Habilidades blandas es a las existentes. Presente.
- Quiero trabajar con los sesgos, miedos, barreras emocionales. Cómo las mujeres suben es del futuro. Prospectiva de cómo hacer.
- Enfocar cuál es el problema, sus causas, encapsular mejor
- La solución va para el presente o para el futuro? Para no abrir mucho.
- Segmentar bien para que haya coherencia con el problema público.
- Este tema es grande y complicado. Encapsular.
- No solo es una capacitación.
- Para romper techo de cristal tiene que trabajar con barreras invisibles que no se resuelven con capacitación ni con grupos de trabajo.
- O haces una estrategia en dos tiempos más robusta para atacar problema público.
- A la directiva actual no se le soluciona con charlas.
- El problema es ese: yo me manejo bien en un mundo de hombres.
- El diagnostico no sirve para las directivas **futuras**, sino como monitorear.
- Para el futuro: empoderamiento
- Problema: networking. Ese es el tema, aquí es donde se empiezan a generar las brechas.
- Redes de mujeres sirven. Yo sí creo. Que puedas encontrar que te mentoreen.
- Plataforma: necesitas un incentivo para conectarte. NO se ve la sostenibilidad.Cuál es el incentivo para dar clic.
- Si quieres ir por el lado de la visualización, el público objetivo son los tomadores de decisiones.
- Enfócate en un tema y que guarde coherencia con el problema público,
- Elige una o dos secuenciales, bien definido cual es el público objetivo y cerrar parte de la brecha
- Una plataforma de capacitación no tiene incentivo
- Un dashboard para ver indicadores cambia el público objetivo.
- PARAMETRIZAR.
- DATOS DE MINISTERIOS: CON QUE SECTOR TRABAJAR O LOS 19? A QUE MINISTERIOS TE ENFOCAS.
- GRUPO DE TRABAJO: RECOMENDACIONES PARA QUE FUNCIONEN.
- QUIEN SERIA EL PUBLICO OBJETIVO
- REALMENTE APORTARIA A LA SOLUCION DEL PROBLEMA PUBLICO
- SIN TOCAR TEMAS ESTRUCTURAL
- VER SOSTENIBILIDAD,
- CAMBIO CULTURAL

GUIA DE ENTREVISTA

EXPERTO

Luciano Strazza

Experto BID

¿Cuál es su opinión general?

¿Qué cambiaría del concepto y prototipo presentado?

¿Qué eliminaría?

¿Qué agregaría?

- ¿Qué opinión le merece el objetivo del proyecto?
- ¿Qué opinión le merece los componentes del proyecto?
- ¿Considera que hay coherencia entre el problema público, el desafío de innovación planteado y el prototipo presentado?
- ¿Qué le parece el componente de datos?
- ¿Qué le parece el componente de formación?
- ¿Qué le parece el componente comunicacional?
  - ¿Qué otros aportes nos da el último informe BID sobre el tema?

## GUIA DE ENTREVISTA

### GERENTE DE DESARROLLO DE CAPACIDADES DE SERVIR

#### EDUARDO ALFARO

#### RESUMEN DE PROYECTO:

### **DESARROLLO DE CAPACIDADES DIRECTIVAS PARA MUJERES Y PROGRAMAS DE MENTORIA PARA SERVIDORAS CON ASPIRACIONES DIRECTIVAS**

PUBLICO OBJETIVO: SERVIDORAS Y DIRECTIVAS DE LOS 19 MINISTERIOS (DIRECCIONES GENERALES Y DIRECCIONES DE LINEA)

#### **FASE 1: VISIBILIZACIÓN DE DIRECTIVAS**

#### **FASE 2: Lineamientos para el Reconocimiento de Directivas destacadas**

Para motivar interés de entidades en la información brindada en la Fase 1.

PUBLICO OBJETIVO: ENTIDADES

Parte A: Emisión de Lineamientos por parte de SERVIR para reconocer a Directivas destacadas

Parte B: Entidades proponen a sus Directivas a ser reconocidas, a solicitud de SERVIR y según Lineamientos

#### **FASE 3: Desarrollo de Talento Directivo**

• PUBLICO OBJETIVO: SERVIDORAS

- Parte A: Capacitación en habilidades directivas (virtual, asincrónica)
- Parte B: Postulación a Programas de Mentorías (para quienes culminen capacitación a que se refiere Parte A) bajo Lineamientos aprobados por SERVIR.

#### **FASE 4: Networking**

PUBLICO OBJETIVO: SERVIDORAS

Red de Mujeres en el Sector Público: promovida por SERVIR y formada por la primera promoción de mentoras y guiadas, como espacio para el intercambio de experiencias.

- ❖ ¿Existe alguna iniciativa de desarrollo de capacidades para mujeres del servicio civil exclusivamente? ¿Conoce si se trabaja alguna iniciativa con el MIMP?
- ❖ Si hubiera, ¿tiene alguna fuente de financiamiento propia?
- ❖ ¿Existen experiencias de reconocimiento a servidores actualmente por parte de SERVIR? ¿Cuáles son? ¿Es positiva la experiencia?
- ❖ ¿Cuál es el equipo a cargo?
- ❖ ¿Qué equipo de trabajo está a cargo de la capacitación?
- ❖ ¿Cuál es la relación entre las funciones de su gerencia con las de la ENAP?
- ❖ ¿Cuenta la organización con las capacidades para crear y entregar los dos componentes de la solución: capacitación y mentoría?
- ❖ ¿Sabe si la organización competente cuenta con la capacidad tecnológica para llevar a cabo cursos virtuales? ¿Y la capacidad para organizar programas de mentoría?
- ❖ ¿Conoce si existe alguna limitación de tiempo en la organización para esto?
- ❖ ¿Conoce normas que limitarían o dificultarían la implementación de este proyecto?
- ❖ ¿Considera que existiría sostenibilidad económica en el tiempo para este proyecto?
- ❖ ¿Tiene alguna referencia de las estructuras de costos de las capacitaciones virtuales? ¿Se ha avanzado en el diseño de programas de mentoría?
- ❖ ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento para estos componentes?

- ❖ ¿Cree que se contaría con financiamiento?
- ❖ ¿Existe alguna fuente de la cooperación internacional?
- ❖ ¿Cuál es el programa presupuestal con el que trabaja el área a su cargo? ¿La ENAP?
- ❖ ¿Conoce que área de la ENAP estaría a cargo de este proyecto?
- ❖ ¿Conoce alguna iniciativa de redes de profesionales auspiciada o fomentada por SERVIR?

Muchas gracias,

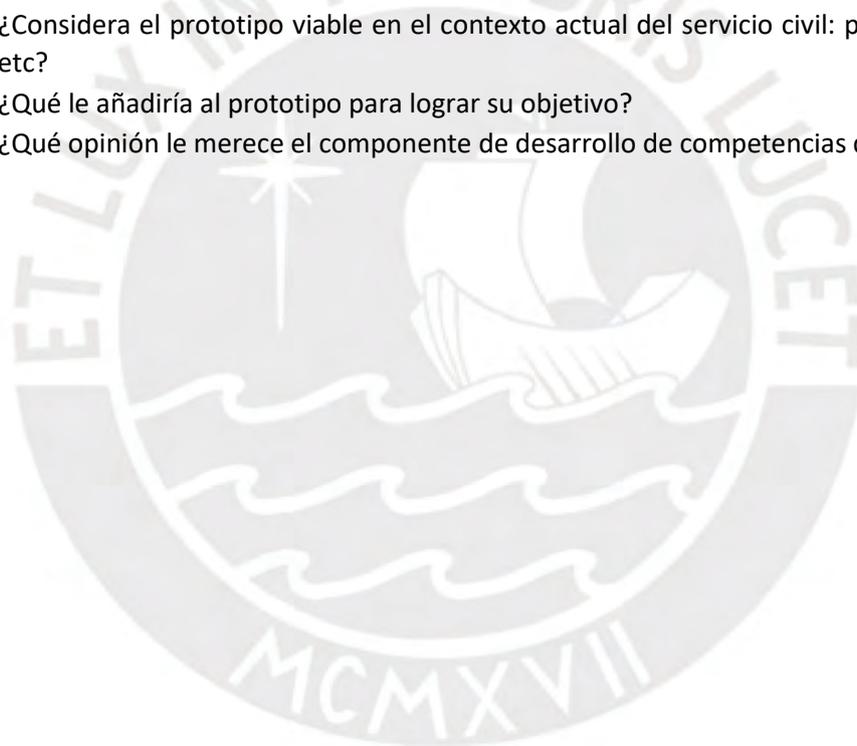


## **GUIA DE ENTREVISTA**

### **GERENTE DE Sistemas de RRHH DE SERVIR**

#### **CRISTIAN LEON**

- ¿Considera viable el prototipo presentado?
- ¿Considera que es coherente con el problema público presentado?
- ¿Qué opinión le merecen los componentes presentados?
- ¿Considera que este prototipo es compatible con las actuales políticas públicas de SERVIR?
- ¿Conoce iniciativas similares en SERVIR?
- Sobre los componentes presentados, ¿conoce alguna iniciativa al respecto que esté trabajando SERVIR?
- ¿Cree que dichos componentes serían viables?
- ¿Qué le opinión le merece el componente de datos?
- ¿Lo considera viable?
- ¿Considera el prototipo viable en el contexto actual del servicio civil: político cultural, etc?
- ¿Qué le añadiría al prototipo para lograr su objetivo?
- ¿Qué opinión le merece el componente de desarrollo de competencias directivas?



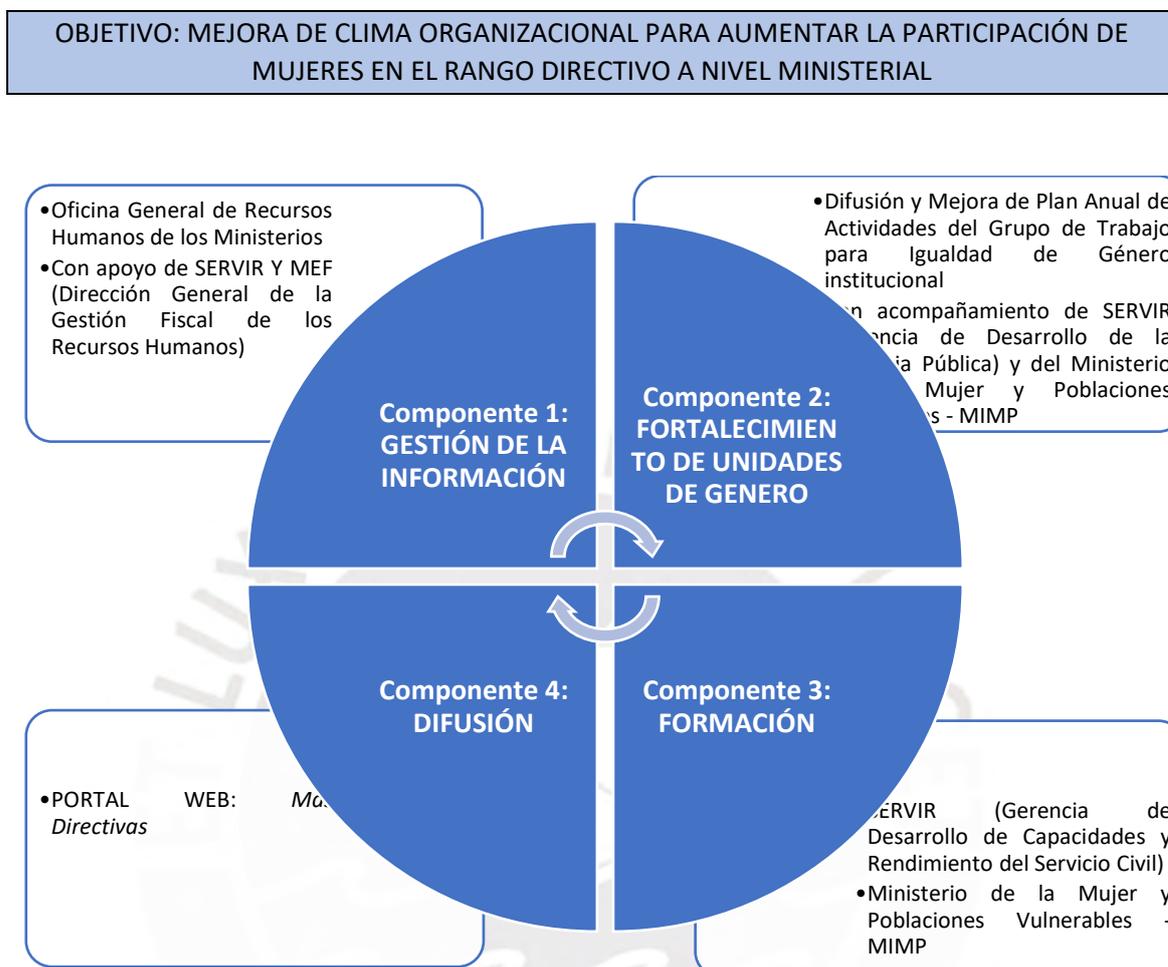
## **GUIA DE ENTREVISTA**

### **Responsable de Cooperación Técnica DE SERVIR**

#### **Miguel Ángel Robles Recavarren**

- ¿Conoce si SERVIR trabaja iniciativas similares al prototipo presentado?
- ¿Qué le parece la propuesta presentada?
- ¿Qué otros órganos de SERVIR estarían involucrados en su opinión?
- ¿Qué otros temas estarían vinculados al prototipo en su opinión?
- ¿Conoce iniciativas en temas de género en SERVIR?
- ¿Qué opina del componente desarrollo de competencias directivas?
- ¿La cooperación técnica trabaja con SERVIR temas de género?
- ¿Sabe si SERVIR trabaja estos temas con el MIMP?
- ¿Qué tipo de acciones desarrolla SERVIR con el MIMP?
- ¿Existen proyectos con la ENAP sobre estos temas?
- ¿La capacitación en desarrollo de competencias directivas está financiada con el presupuesto de SERVIR?
- ¿Conoce cómo es el presupuesto de la ENAP para capacitación?
- ¿Sería sostenible que la cooperación técnica financie esta propuesta?
- ¿Qué opinión le merece el componente relativo a datos e información?
- ¿Conoce iniciativas de SERVIR relacionadas a este componente?
- ¿Qué le parece el componente referente a Networking?
- ¿Conoce iniciativas de SERVIR relacionadas a este componente?
- ¿Qué área de SERVIR estaría involucrada?

## 8. Documento utilizado para la validación del prototipo



Se plantea la implementación de los componentes por fases que generen insumos que alimenten la siguiente fase.

### **Primera Fase:**

El proceso de implementación de esta Plataforma de recursos inicia con la gestión de la información ya que se considera necesario que, previamente a cualquier diseño con el objetivo mencionado, debe conocerse la línea de base de la participación femenina en el nivel directivo de cada uno de los Ministerios.

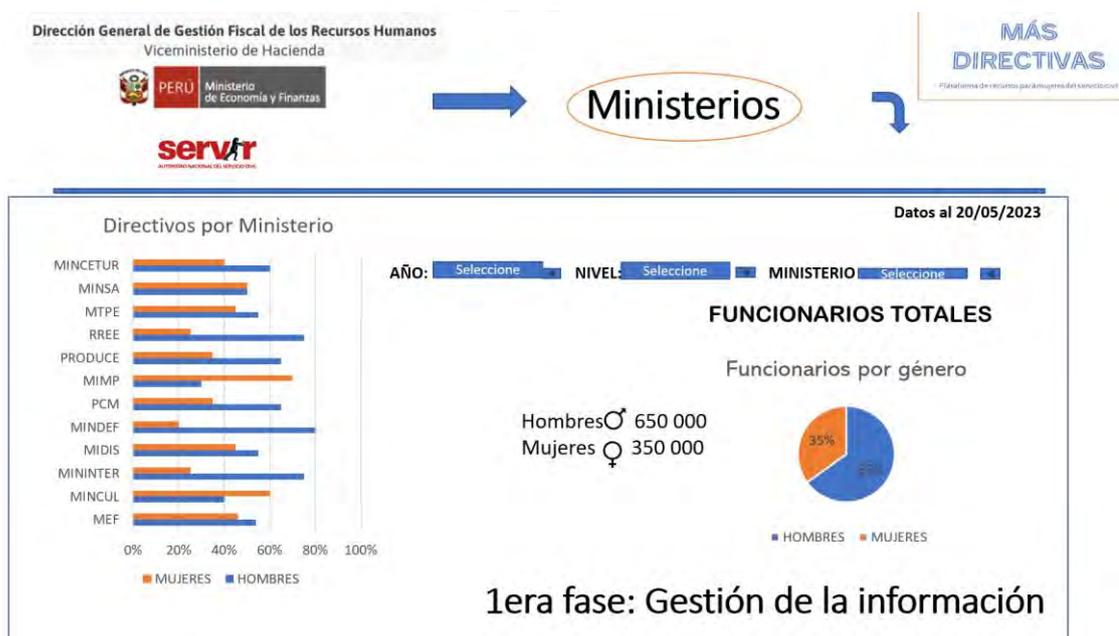
Para esta construcción, el MEF (Dirección General de la Gestión Fiscal de los Recursos Humanos) y SERVIR deben alinear criterios sobre cuáles puestos serán considerados como cargos directivos en los Ministerios conformantes del Poder Ejecutivo. (Esto considerando que hay Ministerios, como la Presidencia del Consejo de Ministros o el Ministerio de Relaciones Exteriores cuyas cabezas en los niveles directivos no responden a la denominación de Director o Director General).

Una vez alineados los criterios, éstos serán entregados a los Ministerios para que cada uno elabore el reporte de las personas designadas en sus cargos directivos, con la indicación de sexo

femenino o masculino. Al inicio este reporte será semestral, pero progresivamente irá reduciendo su frecuencia, de semestral a trimestral, mensual, hasta alcanzar una actualización en tiempo real simultánea a las designaciones (tal como sucede actualmente con los Directorios de Funcionarios del portal gob.pe).

SERVIR recibirá estos reportes y podrá pedir información complementaria de los Directivos tales como edad, estado civil, número de hijos y otros a fin de contar con una caracterización de Directivos y Directivas.

SERVIR será el responsable de esta información y la procesará y actualizará, incorporándola a sus propias bases de datos, a fin de posteriormente proceder a su difusión actualizada.



### **Segunda Fase:**

Una vez consolidada la información de mujeres Directivas en los órganos de línea de los Ministerios por parte de SERVIR, esta será entregada a los Ministerios para su conocimiento por parte de los Mecanismos de Igualdad, usualmente denominados como Comités o Grupos de Trabajo para la Igualdad de Género que existen en cada Ministerio por norma MIMP del año 2017.

Estos Mecanismos de Igualdad o Comités o Grupos de Trabajo existen en cada Ministerio con el objeto de coordinar, articular y fiscalizar la incorporación del enfoque de género en las políticas y gestión institucional, a fin de promover el cierre de brechas de género y la igualdad entre mujeres y hombres, en el marco de la implementación y cumplimiento de la política nacional en materia de igualdad de género para la transversalización del enfoque de género al interior y exterior de la entidad.

Una de las debilidades de estos grupos o comités inicia con su doble objeto: la incorporación del enfoque de género en las políticas que genera la entidad y, por otro lado, en la gestión

institucional. Ambas políticas poseen un público objetivo diferente, siendo la primera la que más se puede observar en las acciones de los grupos de trabajo para la igualdad de género en los Ministerios, al tratarse del público objetivo de las políticas públicas que diseñan y ejecutan.

La propuesta en esta fase consiste en potenciar la función de estos grupos de trabajo referida a promover el cierre de brechas de género en la gestión institucional, a través del acompañamiento de SERVIR (además del MIMP) en la planificación de sus actividades anuales, a través de la Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública, y teniendo en cuenta la información gestionada en la primera fase, es decir cuál es el estado actual de la participación femenina en los niveles directivos de su institución.

En un segundo momento, esta propuesta de fortalecimiento puede escalar, dependiendo de las necesidades de la entidad, a pasar de ser solo un Comité o Grupo de Trabajo a convertirse en una Unidad Orgánica, dependiente de la Oficina General de Recursos Humanos, a fin que cuente con personal y presupuesto asignado, y que tenga como función la incorporación de criterios de diversidad e inclusión en los recursos humanos de la entidad a todo nivel, incluyendo el directivo.



### **Tercera fase:**

En esta fase el rol inicial es de las áreas de desarrollo de capacidades y gestión del talento, tanto del Ministerio como de SERVIR, a partir de las recomendaciones que el Comité o Grupo de Trabajo formulen. Estas recomendaciones se basarán en la composición de género de la entidad, en la caracterización de las servidoras, Directivas y Funcionarias Públicas de la propia entidad, de la proporción de hombres y mujeres que se haya observado y de las limitaciones que el Grupo o Comité haya podido verificar.

En un primer momento la propuesta contempla el fortalecimiento de capacidades especializado para mujeres en temas tales como conceptos de Igualdad de Género y Liderazgo femenino, para evolucionar en un segundo momento a la formación de Mentoras, que puedan, a través de un

programa práctico en un periodo determinado, apoyar al desarrollo de una profesional del sector público con aspiraciones directivas.



**Cuarta Fase:**

La última fase de la propuesta consiste en la difusión de lo desarrollado en los puntos previos a través de una plataforma web de acceso público, gestionada por SERVIR, para la difusión de la información gestionada para la toma de decisiones de gestión institucional, así como para la difusión de las acciones de los Grupos o Comités de Género a modo de rendición de cuentas, y de las acciones formativas a las que las servidoras y directivas públicas podrán tener acceso.

En un segundo momento, esta plataforma puede servir también como espacio para la difusión de iniciativas asociativas particulares de las servidoras y/o directivas, así como de historias de éxito que contribuyan a un cambio de imagen en el liderazgo del sector público.

