

Revista Eletrônica do Mestrado em Direito da UFAL. V. 6, N. 2 (2015). Constitucionalização dos direitos humanos fundamentais. ISSN 2237-2261 (versão eletrônica) 1809-1873 (versão impressa). Submetido em 30/09/2015.

## **LA PARTICIPACION, LA GESTION PUBLICA Y LAS POLITICAS DE IGUALDAD DE GENERO COMO MOTOR DE CAMBIO HACIA UNA MAYOR DEMOCRACIA. EL CASO PERUANO**

**Gladys Merma Molina<sup>1</sup>**  
gladys.merma@ua.es

**Adela Romero-Tarín<sup>2</sup>**  
adela.merma@ua.es

### **RESUMO**

O grupo de investigação Observatório Lucentino de Administração e Políticas Públicas Comparadas, adstrito ao Departamento de Estudos Jurídicos, Área Ciência Política e da Administração da Universidade de Alicante (Espanha) implementou dois projetos de cooperação científica com o Peru durante os cursos académicos 2012-2013 e 2013-2014. Para tanto, realizou previamente uma análise da realidade peruana e concluiu que a participação real da mulher tanto em postos de decisão como em âmbito político era escassa. Os objetivos do projeto foram: a) fortalecer as capacidades das conselheiras do governo locais e regionais para contribuir para o melhoramento da qualidade de vida da população; e b) capacitar as governantes e líderes da sociedade civil peruana, sobretudo as encarregadas para a gestão em direitos humanos, proteção de grupos vulneráveis e a proteção do meio ambiente, com enfoque de gênero.

Palavras-chaves: Participação cidadã. Políticas públicas de igualdade. Representação política. Cooperação. Gestão pública.

### **RESUMEN**

El Grupo de Investigación *Observatorio Lucentino de Administración y Políticas Públicas Comparadas*, adscrito al Departamento de Estudios Jurídicos, Área de Ciencia Política y de la Administración de la Universidad de Alicante (España) implementó dos proyectos de cooperación en Perú durante los cursos académicos 2012-2013 y 2013-2014. Para ello previamente se realizó un

---

<sup>1</sup> Doctora por la Universidad de Alicante. Actualmente es profesora en el Área de Teoría e Historia de la Educación de la misma universidad. Licenciada en Educación. Ha realizado el Máster Universitario en Educación y Tecnologías de la Información y la Comunicación, el Máster en Comunicación y Cultura, y el Máster en Administración. Tiene una amplia actividad investigadora, ha publicado artículos en revistas nacionales e internacionales, trabajos de investigación, en actas de congresos internacionales, libros y capítulos de libro en el ámbito de la violencia escolar, en la gestión pública y el liderazgo con igualdad de oportunidades de género. Asimismo, ha participado en el comité de revisión, edición y publicación de artículos como miembro del Proyecto de Redes en Docencia Universitaria en el contexto del Espacio Europeo de Educación Superior. Ha presentado numerosas contribuciones (comunicaciones, ponencias invitadas, participación en comités científicos) en congresos, seminarios y conferencias internacionales y nacionales. Participa como investigadora principal en proyectos vinculados con la educación, gestión y liderazgo obtenidos en convocatorias públicas.

<sup>2</sup> Doctora en Derecho por la Universidad de Alicante. Profesora de Ciencia Política y de la Administración de la Universidad de Alicante. Máster en Gestión Pública y Dirección de Entidades Territoriales (2008), cursos de especialización en: Gestión administrativa de las ciudades y cursos de especialización en políticas culturales en la UOC (2010). Cursos de formación en la ECPR Summer School (Essex, 2011), ECPR Winter School (Viena, 2013) y EMAS (Salamanca, 2010). Ponente en congresos y seminarios nacionales e internacionales. Publicaciones en revistas, capítulos de libro y coordinación de revistas. Colaboración en Proyectos de investigación nacionales e internacionales. Especialista en temas de Gobierno Local, Políticas Públicas Urbanas, y Gobernanza Urbana.

Revista Eletrônica do Mestrado em Direito da UFAL. V. 6, N. 2 (2015). Constitucionalização dos direitos humanos fundamentais. ISSN 2237-2261 (versão eletrônica) 1809-1873 (versão impressa). Submetido em 30/09/2015.

análisis de la realidad en dicho país y se concluyó que la participación real de la mujer tanto en puestos de decisión como en el ámbito político era escasa. Los objetivos del proyecto fueron: a) fortalecer las capacidades de las concejales de los gobiernos locales y regionales para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población; y b) capacitar a las regidoras y líderes de la sociedad civil peruana con una especial consideración a la gestión en Derechos Humanos con enfoque de igualdad de género, la protección de colectivos especialmente vulnerables y la protección del medio ambiente con enfoque de género.

Palabras clave: Participación Ciudadana, Políticas Públicas de Igualdad, Representación Política, Cooperación, Gestión Pública

## 1. INTRODUCCIÓN

La igualdad de oportunidades género en la política ha suscitado debates intensos tanto en el ámbito político como en el académico (DAHLERUP, 2006; LOVENDUSKI, 2005; MATEO, 2005; SQUIRES, 1999), especialmente en lo concerniente a si el número de mujeres en las instituciones políticas es escaso con relación a los hombres y qué medidas serían las más eficaces para incrementar dichas cifras (LOMBARDO, 2008). Asimismo, diversos informes e investigaciones muestran que las mujeres que ocupan cargos importantes en las empresas más grandes e importantes de la Unión Europea solo llegan al 3,2% (EUROPEAN COMMISSION, 2013) y únicamente el 19,1% de los escaños parlamentarios a nivel mundial están ocupados por mujeres (INTER-PARLAMENTARY UNION, 2012). La situación es similar en todos los continentes, aunque en el caso de países en vías de desarrollo las desigualdades aún son más notorias. Esta presencia femenina limitada en posiciones de liderazgo nos lleva a plantearnos la interrogante sobre cómo se están desarrollando y cómo deberían responder las políticas públicas ante este hecho.

En el caso peruano, la participación de la mujer en el ámbito político ha sido muy limitada y reciente. Data de los años 50, del siglo pasado, que es cuando se le permite el derecho al voto. A partir de 1993, se amplía su presencia en el ejercicio de cargos políticos, asignándose a los participantes de los grupos políticos en las elecciones una cuota de representación. La aplicación de la Ley de Cuotas en Perú desde 1998 obliga por primera vez a que el 30% de las mujeres fueran candidatas en las listas de regidoras municipales. Esto abre la oportunidad para que muchas mujeres se interesen por intervenir activamente en la política peruana y significó un salto cualitativo y cuantitativo muy importante en la presencia de la mujer en la vida política. Esta nueva situación favorable es el resultado de un largo camino recorrido por las mujeres como líderes sociales, ya sea en la participación y conducción de programas sociales como en las organizaciones de mujeres aliadas en la lucha contra la inequidad. El proceso que se inicia con fuerza en la década de los ochenta, y que significó una gesta, permitió que los problemas sociales como el hambre, la pobreza, la baja calidad de la educación y las deficiencias en el sistema sanitario, especialmente en las zonas rurales y urbanas más desfavorecidas, se hicieran visibles y públicos. En consecuencia, la mujer pasó a convertirse en protagonista de la presión social frente a los gobiernos, con una participación organizada más activa en la gestión local y en la política local peruana, siendo su rol más destacado el de gestora social, contribuyendo a la gobernabilidad local, especialmente mediante la intermediación ante las autoridades locales en las luchas populares y en las organizaciones comunitarias.

Pese a que la ley de cuotas tiene detractores, la evidencia en muchos países como en la India demuestra que las cuotas incrementan la participación de la mujer en la política. Además, en lugar de crear una reacción en contra de las mujeres, se sabe que las cuotas

Revista Eletrônica do Mestrado em Direito da UFAL. V. 6, N. 2 (2015). Constitucionalização dos direitos humanos fundamentais. ISSN 2237-2261 (versão eletrônica) 1809-1873 (versão impressa). Submetido em 30/09/2015.

pueden reducir la discriminación de género en el largo plazo. En consonancia con estas posturas, hay otras evidencias que sugieren que el diseño de los sistemas de cuotas y de selección es importante para aumentar el liderazgo femenino (JONES, 2004; JONES, ALLES, TCHINTIAN, 2012; NORRIS, 2004; LARSERUD & TAPHORN, 2007; TRIPP & KANG, 2008). En esta línea, pensamos que la ley de cuotas en el caso peruano también es una oportunidad para promover una presencia real de la mujer en el ámbito político y un justo reconocimiento al largo camino recorrido por líderes sociales, que intervinieron activamente en la conducción de programas sociales como en las organizaciones de mujeres aliadas en el proceso de lucha contra las inequidades.

En los últimos años, la mujer peruana ha logrado avances significativos, ya que no solo se siente representada sino que tiene una importante presencia en la política nacional y local; no obstante, es necesario destacar que las minorías indígenas aún están subrepresentadas. La representación efectiva de los grupos particulares como las mujeres, los indígenas o los grupos religiosos están socavados por los valores culturales que prevalecen ante las barreras del lenguaje, la discriminación social y los obstáculos de la participación.

En suma, la realidad tiene una doble cara ya que aún persiste una dinámica de inclusión y exclusión que envuelve la participación de la mujer. Por un lado, su presencia en la vida política se ha incrementado, pero una vez elegidas, por ejemplo las concejales, participan en comisiones que tienen que relación únicamente con cuestiones sociales (64.3%) y apenas se les otorga pequeñas responsabilidades tal como ocurre en otros contextos donde las mujeres aún están lejos de asumir cargos vinculados con asuntos económicos, jurídicos-legales, directivos (ALFARO, 2000) y que impliquen una responsabilidad decisiva en la política (CEVASCO y TRISTAN, 2012). Es probable que se les asigne a determinadas comisiones y no a otras por su falta de capacitación y experiencia, y porque las propias autoridades municipales y políticas piensan que son esas las tareas que como mujeres pueden desempeñar. Esto significa que la integración a los ayuntamientos de muchas mujeres se produce a partir de lo micro más que de lo macro, de los sujetos que de los proyectos de transformación, y que no existen cambios realmente estratégicos en la participación de la mujer en la vida política y en la gestión pública. Tal como sostiene Massolo (2005), el hecho de que la mujer haya adquirido visibilidad y voz pública no implica su presencia sustantiva, ni que exista una pertinente valoración en torno a sus capacidades y contribuciones. Esto podría indicar que se trata simplemente de una participación simbólica en lugar del éxito de un liderazgo sustantivo de las mujeres (PANDE & FORD, 2011).

En un estudio realizado en 2004 por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) sobre los sistemas electorales y la representación femenina en Hispanoamérica se pone de manifiesto que los obstáculos que limitan la participación política de las mujeres están relacionados, entre otros factores, con la falta de adecuada formación, con la inexperiencia en la gestión pública y con el desconocimiento de la práctica política y de la capacidad discursiva. Por estos motivos, entre otros, la dinámica de la gestión pública tiene inconvenientes para las mujeres, ocasionando su descrédito hacia lo político y la incompreensión por parte de hombres y de otras mujeres. Esta problemática exige la necesidad de que las mujeres elegidas como representantes de los gobiernos locales y regionales mejoren y, en su caso, adquieran nuevas competencias que les permitan ejercer un liderazgo eficaz que contribuya a la gobernabilidad democrática y al bienestar de la población que las han elegido. Considerando la importancia de estos hechos, la Universidad de Alicante, a través del Vicerrectorado de Cooperación al Desarrollo, decide apoyar la ejecución del *Programa de Capacitación a Concejales, Concejales y Líderes*

Revista Eletrônica do Mestrado em Direito da UFAL. V. 6, N. 2 (2015). Constitucionalização dos direitos humanos fundamentais. ISSN 2237-2261 (versão eletrônica) 1809-1873 (versão impressa). Submetido em 30/09/2015.

*Peruanos en Gestión Pública y Liderazgo Político* en las ciudades de Lima y Cuzco (Perú) durante dos ediciones continuadas.

El proyecto, inicialmente, se desarrolla a partir de dos ejes: 1) la capacitación de la mujer, que la prepare para asumir cargos de mayor responsabilidad dentro de la gestión pública y del liderazgo político b) la incorporación del concepto de equidad, desde la administración, hasta los procesos de gestión adaptada a la realidad del país.

## **2. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DEL PROYECTO**

A pesar de los cambios en el rol de mujer, todavía existen ciertas creencias y dudas con respecto a la capacidad y al tipo de liderazgo de las mujeres (FULLAGER et al., 2003). También persisten barreras importantes en el desarrollo de su carrera política o en la gestión pública denominadas como el "techo de cristal", que representa los obstáculos a los que se deben enfrentar las mujeres para alcanzar posiciones de éxito y de liderazgo. Al respecto, Eagly y Carli (2007) sugieren la metáfora del "laberinto" como la más apropiada, ya que permite representar la complejidad y sobre todo el número de obstáculos que las mujeres tienen que vencer a lo largo de su carrera profesional.

Existen diversos estudios que han intentado explicar los factores causales que motivan estas desigualdades en la participación de la mujer en el ámbito político y de gestión entre los que destaca el realizado por Eagly y Karau (2002) que indagan las percepciones del liderazgo y su eficacia, teniendo en cuenta factores contextuales. Los autores afirman que los prejuicios hacia las mujeres líderes se desprenden de las incongruencias percibidas entre las características de las mujeres y de los requisitos que se exige para ejercer el liderazgo; es decir, que el liderazgo de las mujeres puede variar dependiendo de las características del contexto así como de las características de quienes evalúan a los líderes. Según su teoría, al ocupar posiciones de liderazgo, es probable que las mujeres encuentren una mayor desaprobación que los hombres debido a la percepción del rol del género; el hombre es más independiente y la mujer debe estar en casa. Es más, las mujeres experimentan discriminación en puestos de trabajo dominados habitualmente por hombres (HEILMAN, 2001; VAN ENGEN et al., 2001), ya que estos se perciben como especialmente incongruentes con su rol de género. En definitiva, las características que se asocian habitualmente al rol del líder, como el poder, la autoridad y la competición, también se vinculan frecuentemente al rol del género masculino antes que al femenino. Una explicación más clara se refleja en el hecho de que frecuentemente los hombres se han centrado en roles que enfatizan el poder, la competición y la autoridad, y las mujeres han asumido tradicionalmente roles que acentúan las interacciones humanas y el apoyo social y no tanto por roles centrados en la toma de decisiones o de mando (EAGLY, WOOD, & DIEKMAN, 2000; LÓPEZ-ZAFRA, 1999). Esta teoría podría ser válida para el caso de la participación de la mujer peruana en el ámbito político. En los últimos años, la mujer peruana ha logrado avances significativos al estar representadas y tener presencia general por encima de la media en las listas del Congreso; no obstante, la representación efectiva de los grupos específicos, como las mujeres indígenas son socavadas por los valores culturales que prevalecen e impiden su participación. Con el fin de contribuir a superar algunos de estos obstáculos, se plantea el proyecto de formación en gestión pública y liderazgo político dirigido a concejales, concejales y líderes peruanos.

En primer término, hemos de manifestar que este proyecto constituye una acción concreta que supone asumir la necesaria incorporación de un tratamiento que posibilite la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres debido a las inequidades todavía existentes. Las



Revista Eletrônica do Mestrado em Direito da UFAL. V. 6, N. 2 (2015). Constitucionalização dos direitos humanos fundamentais. ISSN 2237-2261 (versão eletrônica) 1809-1873 (versão impressa). Submetido em 30/09/2015.

acciones planteadas en este programa van más allá de la igualdad jurídica o formal hasta lo que es una igualdad real, es decir implica medidas necesarias para promover una igualdad efectiva que remueve barreras culturales, económicas y educativas.

El proyecto, en sus dos ediciones se organizó en dos fases: en la primera se capacitó de forma directa a 50 concejales de ayuntamientos de la ciudad de Lima metropolitana. Asimismo, participaron líderes de comunidades vulnerables y en situación de pobreza. No obstante, la población beneficiaria indirecta fue mayor debido a que cada grupo constituido por 5 líderes (6 grupos, en total) realizaron la réplica en sus correspondientes ayuntamientos y poblaciones. En la segunda fase, entendiendo que el concepto de género se refiere a la organización de las relaciones entre hombres y mujeres, y que la inequidad solo se superará con la participación conjunta tanto de hombres como de mujeres, se amplió el ámbito de capacitación y beneficiarios, ya que el programa se realizó en las ciudades de Lima y Cuzco, y estuvo dirigido tanto a mujeres como a hombres.

Los objetivos generales de ambas etapas del proyecto fueron:

- ✓ Capacitar de forma directa a concejales, concejales y/o líderes peruanos de las provincias de Lima y Callao.
- ✓ Capacitar, de forma directa, a concejales, concejales y/o líderes peruanos de la ciudad del Cuzco.
- ✓ Promover el proceso de réplica y monitoreo de la capacitación, dentro de su respectiva jurisdicción.
- ✓ Sensibilizar la participación de las autoridades locales y regionales para la sostenibilidad del proyecto.

### **3. DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA**

Los objetivos compartidos en ambas ediciones, tanto de la realizada solo en Lima, como la que se efectuó posteriormente en Lima y Cuzco, se centraron en el fortalecimiento de las habilidades y capacidades de las regidoras de los gobiernos locales y regionales seleccionadas para potenciar y mejorar la calidad de vida de la población en las mencionadas ciudades. En segundo lugar, se propuso desarrollar y fortalecer las capacidades de las mujeres como líderes y actoras del desarrollo local y nacional, comprometiéndolas en el rol de formadoras en sus respectivas comunidades de origen con el fin de que compartiesen y socializasen los conocimientos y habilidades adquiridas durante la formación.

La temática de la primera edición, en concreto, abordó diversas cuestiones en materia de Derechos Humanos desde un enfoque de igualdad de género, de la protección de aquellos colectivos especialmente vulnerables como son los ancianos y los niños, y la protección del medio ambiente con enfoque de género. Las líneas de actuación que se plantearon en la segunda etapa del proyecto se centraron en la gobernanza, la modernización del Estado y de la Administración Pública, la transparencia y el buen gobierno, y en el liderazgo político de la mujer en tiempos de crisis. En todos los casos, se contó con la colaboración de la Universidad San Martín de Porres (USMP), a través de su Escuela de Gobierno. Los profesores de este centro de investigación participaron en la realización del proyecto y fueron los encargados de exponer la realidad peruana, así como de evaluar las réplicas de los participantes en sus respectivas instituciones o ayuntamientos, garantizando la formación de formadores dotando de habilidades y herramientas a los participantes directos de la formación como a la población beneficiaria indirecta. Asimismo, la ONG CEPTIS, segunda contraparte del proyecto, tuvo la responsabilidad de realizar las

Revista Eletrônica do Mestrado em Direito da UFAL. V. 6, N. 2 (2015). Constitucionalização dos direitos humanos fundamentais. ISSN 2237-2261 (versão eletrônica) 1809-1873 (versão impressa). Submetido em 30/09/2015.

actividades de promoción, divulgación y selección de los/as candidatos/as que optaron a asistir a estos seminarios de formación en las temáticas antes mencionadas.

### Participantes

Las ciudades donde se desarrollaron las experiencias, tal como ya señalamos, fueron Lima y Cuzco. La primera está ubicada en la costa peruana, tiene una población estimada de 9,540.996 habitantes y cuenta con 11 provincias y 184 distritos. La segunda está situada en la parte suroriental del país y cuenta con una población aproximada de 420.137 habitantes, siendo la capital del Departamento de Cuzco y la octava capital del país más poblada. Estos datos constituyen un buen indicador del número de ayuntamientos que existen en ambos departamentos.

En la primera edición del proyecto participaron 50 concejales y líderes, y en la segunda 118 personas, entre hombres y mujeres, cuyos perfiles fueron:

- Hombres y mujeres adultos y jóvenes, preferentemente sin instrucción superior (aunque la edad y el nivel de instrucción no fue excluyente).
- Hombres y mujeres que estaban ejerciendo funciones de representación dentro de su pueblo o comunidad, en organizaciones municipales, sociales y culturales.
- Hombres y mujeres que prioritariamente trabajaban en distritos y provincias con una fuerte presencia de asentamientos humanos, que son lo que albergan mayores niveles de pobreza.
- Líderes y/o políticos vinculados con organizaciones femeninas de base, especialmente clubes de madres, vaso de leche, comedores populares, con experiencia social.
- Líderes de sectores urbanos con muy poca experiencia de organización social femenina, aunque también de otro tipo asociaciones, con instrucción universitaria y superior o sin ella.

### Procedimiento

Las fases del desarrollo del proyecto se muestran en las Tabla 1 y en la Tabla 2:

**Tabla 1.** Fases de ejecución del proyecto (I Edición-Lima)

1. Fase de iniciación o formulación del proyecto		2. Fase de implementación y ejecución	3. Fase de evaluación
Planeamiento y programación de la capacitación	Convocatoria y selección de las regidoras de los ayuntamientos seleccionados de Lima	Actividades de capacitación a regidoras y líderes de la sociedad organizada	Supervisión, monitoreo y réplica. Evaluación del proyecto

Revista Eletrônica do Mestrado em Direito da UFAL. V. 6, N. 2 (2015). Constitucionalização dos direitos humanos fundamentais. ISSN 2237-2261 (versão eletrônica) 1809-1873 (versão impressa). Submetido em 30/09/2015.

**Tabla 2.** Fases de ejecución del proyecto (II Edición-Lima y Cuzco)

1. Planeamiento y programación de la capacitación para dos ciudades de Perú (Lima y Cuzco)	2. Convocatoria y selección de las regidoras y regidores de los ayuntamientos y líderes de la comunidad seleccionados (hombres y mujeres): Lima y Cuzco	3. Actividades de capacitación a regidoras y líderes de la sociedad organizada de Lima y Cuzco	4. Supervisión, monitoreo y réplica, realizada por el Instituto de Gobierno de la USMP en Lima y la Universidad San Antonio Abad del Cuzco
--	---	--	--

Las actividades de capacitación fueron presenciales. En la etapa de réplica y monitoreo los asistentes al curso organizaron seminarios en sus respectivas organizaciones e instituciones con el fin de compartir con sus compañeros lo que habían aprendido y así ampliar habilidades de liderazgo en sus distintas posiciones como representantes de los ciudadanos. Con las réplicas se aspiraba a lograr la formación de 450 personas más, multiplicando así “la onda expansiva de conocimiento”.

Los módulos formativos desarrollados (Tabla 3 y Tabla 4) fueron impartidos por los profesores de la Universidad San Martín Porres (USMP) y por los docentes de la Universidad de Alicante. El número de horas en ambos cursos de formación fue de 25 horas, cada uno.

**Tabla 3.** Contenidos del curso de formación en la I Edición (Lima)

<b>Módulo 1</b>	<b>Módulo 2</b>	<b>Módulo 3</b>	<b>Módulo 4</b>	<b>Módulo 5</b>
Liderazgo político de la mujer: competencias, valores, desarrollo de habilidades sociales	La gestión pública y la Gobernanza. Conferencia virtual: La Democracia Participativa Local: Especial consideración al presupuesto participativo	Los Derechos Humanos con enfoque de género	El desarrollo local con equidad de género	Protección de los colectivos especialmente vulnerables

Revista Eletrônica do Mestrado em Direito da UFAL. V. 6, N. 2 (2015). Constitucionalização dos direitos humanos fundamentais. ISSN 2237-2261 (versão eletrônica) 1809-1873 (versão impressa). Submetido em 30/09/2015.

**Tabla 4.** Contenidos del curso de formación en la II Edición (Lima y Cuzco)

<b>Módulo 1</b>	<b>Módulo 2</b>	<b>Módulo 3</b>	<b>Módulo 4</b>	<b>Módulo 5</b>	<b>Módulo 6</b>
Gobernanza y Gestión Pública	Temáticas propuestas por los docentes peruanos	Modernización del Estado y de la Administración Pública	Liderazgo Político de la mujer en tiempos de crisis	Temáticas propuestas por los docentes peruanos	Transparencia y Buen Gobierno

#### 4. RESULTADOS

Existen muchos estudios que refieren la relación entre el liderazgo y el género, pero pocas investigaciones han explorado la relación entre el nivel educativo y el liderazgo. Las variables demográficas como el sexo, la edad y el nivel educativo se han utilizado para predecir diversos comportamientos en el liderazgo y en la eficacia en el liderazgo (EAGLY, KARAU & MAKHIJANI, 1995; THOMPSON, 2000), en el estilo de comunicación (KIRTLHEY & WEAVER, 1999), en la toma de decisiones (GANZEL, 1999), en la productividad (WILSON & HOSSAIN, 1999) y en el éxito del liderazgo (SUTHERLAND, 1999) en otros contextos. Estos factores sirvieron como referencia para valorar los resultados del proyecto.

La evaluación de los dos proyectos ha sido muy positiva tanto por parte de las y los participantes como por quienes constituimos el proyecto. Tras la finalización de ambos seminarios, se les solicitó a los participantes una evaluación del mismo a través de un cuestionario donde respondieron a una serie de aspectos y plantearon algunas propuestas de mejora. En esta última cuestión, las sugerencias que nos propusieron fueron la de exportar la experiencia a otras municipalidades en aquellos núcleos de población más extensos del país, así como también valorar la posibilidad de aumentar el tiempo, en horas, de la capacitación. También, como resultado de esta experiencia, pudimos constatar que uno de los elementos clave para la implementación fue el trabajo de la contraparte del país de origen, ya que fueron ellos quienes convocaron, seleccionaron y orientaron permanentemente a los participantes. Las instituciones de la contraparte tuvieron la responsabilidad de transmitirnos la realidad, que es lo que nos proporcionó una visión más exacta de la situación y del contexto en el que se encuentran las beneficiarias y beneficiarios del proyecto.

Los resultados nos permitieron comprobar que especialmente las participantes necesitaban adquirir nuevas herramientas (conceptuales y procedimentales) que les posibilitaran ejercer un liderazgo más eficaz, contribuyendo a una mayor y mejor gobernabilidad democrática. Asimismo, los asistentes a los cursos de formación fueron catalizadores de los conocimientos y las habilidades adquiridas para transmitirlos en sus respectivas comunidades, asociaciones y/o ayuntamientos. Igualmente, los seminarios posibilitaron no solo la adquisición de habilidades y herramientas necesarias para el liderazgo y la gestión, sino que propiciaron



Revista Eletrônica do Mestrado em Direito da UFAL. V. 6, N. 2 (2015). Constitucionalização dos direitos humanos fundamentais. ISSN 2237-2261 (versão eletrônica) 1809-1873 (versão impressa). Submetido em 30/09/2015.

un intercambio de experiencias y proyectos que se estaban realizando en algunos de los ayuntamientos y que fueron tomados como modelo por las participantes para ponerlos en práctica en sus respectivos municipios. El análisis de los proyectos que se compartieron durante esos días de seminario permitió fomentar la creación de nuevos proyectos innovadores, promoviéndose de esta manera la aplicación de las nuevas concepciones de liderazgo basados en una moderna concepción de comunidades de práctica (HORNOR, 1997, p. 277; GRONN, 2000) y que entiende el liderazgo como una responsabilidad compartida por cualquier tipo de organización. Otro resultado interesante que debemos destacar es la incorporación de la igualdad de oportunidades en la planeación estratégica de las diferentes instituciones cuyos representantes participaron en el proyecto. Dicha actividad, que se realizó en la segunda etapa del proyecto, se desarrolló en grupos mixtos constituidos por hombres y mujeres. Los participantes integraron esta perspectiva de manera colaborativa y reflexiva en su respectivo plan estratégico.

En suma, los integrantes del proyecto estamos satisfechos con los resultados y el impacto que ha generado su implementación. No obstante, creemos que la población beneficiaria directa fue escasa debido al presupuesto con el que contamos para ejecutar el proyecto. Aun así, existe una demanda generalizada en otros ayuntamientos, tanto de Lima como de otras ciudades del país (Cuzco, Puno, Arequipa, Cajamarca, etc.) para la implementación, desarrollo y continuidad de este programa.

## 5. CONCLUSIONES

En primer lugar parece evidente que hay una serie de factores que dificultan la participación de la mujer en la política y en el desempeño de puestos de toma de decisiones en el caso peruano. Entre estos aspectos destacan los impedimentos socioeconómicos, las dificultades ideológico-culturales y sociales, las dificultades psicológico-afectivas (FERNÁNDEZ, 1995; 2012), las educativas, así como otros más personales como la propia decisión de participar. Asimismo, coincidimos con Lombardo (2008, p. 98) cuando señala que el problema de la desigualdad de género está sujeto a diversas interpretaciones que de forma consciente o inconsciente afectan a la manera en la que la formulan las políticas públicas. En suma, todas estas variables favorecen que aún se mantenga la inequidad de género en ocasiones de manera abierta y en otras de manera sutil.

En segundo lugar no debemos olvidar que todas las comunidades o colectivos humanos son diferentes y peculiares, por lo tanto la gestión no ha ser igual en todas partes. Esto nos lleva a concluir que no existen fórmulas mágicas o panaceas en la gestión pública; la sociedad está en continuo proceso de cambio y se exige a sus representantes públicos que tengan la habilidad de adaptarse a nuevas situaciones y puedan resolver las demandas sociales. En este sentido, se intentó que la formación impartida tanto en Lima como en Cuzco fuera acorde con su realidad.

En tercer lugar podemos afirmar que en Perú existe una legislación que busca promover la igualdad de oportunidades de género. Sin embargo, persisten muchos indicadores que muestran la persistencia de graves discriminaciones que influyen negativamente en el pleno desarrollo de las mujeres y que se reflejan, entre otras cosas, en el mercado laboral y en su baja participación en los cargos de poder y de toma de decisiones. Las indagaciones, contactos y el trabajo que venimos realizando en los dos últimos años en este proyecto nos ha permitido acercarnos a la realidad peruana, un país en el que, tal como hemos descrito anteriormente, la igualdad de acceso de la mujer al ámbito de la vida pública y política es

Revista Eletrônica do Mestrado em Direito da UFAL. V. 6, N. 2 (2015). Constitucionalização dos direitos humanos fundamentais. ISSN 2237-2261 (versão eletrônica) 1809-1873 (versão impressa). Submetido em 30/09/2015.

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

Finalmente, creemos que hemos logrado los objetivos planteados y esperamos, con esta experiencia, contribuir aunque sea mínimamente a superar la inequidad de género en el ámbito político y de la gestión pública, y a concienciar tanto a las mujeres como a los hombres a cerca de la importancia de la participación igualitaria y del reconocimiento de las capacidades tanto de las mujeres como de los hombres. Pensamos que ha llegado el momento de hablar de un liderazgo cooperativo y no solo de la promoción de competencias (ROSENER, 1995), de un liderazgo que incorpore cualidades relacionales como la del entendimiento y la sensibilidad (KOENIG, EAGLY, MITCHELL Y RITIKARI, 2011). Valoramos la importancia de la creación de redes de liderazgo femenino que podría permitir el empoderamiento e inclusión de la mujer no solo a nivel local sino también a nivel nacional. Al respecto, la Directora de políticas e igualdad de género y no discriminación del Ministerio de la Mujer de Perú destacaba en los medios de comunicación escritos del país la creación de la *Dirección de Promoción y Desarrollo de la Autonomía Económica de las Mujeres*, que será el organismo encargado de evaluar las estrategias para fortalecer la participación de la mujer peruana en el trabajo.

Los últimos datos recopilados en pos de seguir indagando sobre la igualdad entre hombres y mujeres en la realidad peruana desvelan que la acción gubernamental apuesta por la educación como el instrumento de cambio, entendiendo que la problemática de la desigualdad de género tiene connotaciones culturales y que su resolución es de largo plazo, por lo que sería importante comenzar la educación en igualdad de oportunidades de género desde la Educación Infantil.

## REFERENCIAS

CEVASCO, G. y TRISTÁN, F. Qué tanto la participación política de las mujeres ha cambiado la historia de Perú (y en este proceso, qué rol han tenido las ONGD del norte). In: RIO MARTÍNEZ, A. (Cord.) *Miradas críticas para una cooperación comprometida con las luchas feministas*. Bilbao: Hegoa, 2012, p. 59-88.

DAHLERUP, D. (Ed.) **Women, Quotas and Politics**. Londres/Nueva York: Routledge, 2006.

EAGLY, A. H., KARAU, S. J., & MAKHIJANI, M. G. Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, n. 117, p. 125-145, 1995.

—, WOOD, W., & DIEKMAN, A. B. Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. In: Eckes, T. & Trautner, H. M. (Eds.), **The developmental social psychology of gender**, Mahwah, NJ: Erlbaum, 2000. p. 123-174.

Revista Eletrônica do Mestrado em Direito da UFAL. V. 6, N. 2 (2015). Constitucionalização dos direitos humanos fundamentais. ISSN 2237-2261 (versão eletrônica) 1809-1873 (versão impressa). Submetido em 30/09/2015.

—, & KARAU, S. J. ROLE Congruity theory of prejudice toward female leaders. **Psychological review**, v. 3, n. 109, p. 573, 2002.

—, Few women at the top: How role incongruity produces prejudice and the glass ceiling. In: VAN KNIPPENBERG, D & HOGG, M. A. (Eds.) **Leadership and power: Identity processes in groups and organizations**. London: Sage, 2004. p. 79-93.

EAGLY, A. H. & CARLI, L. L. Women and the labyrinth of leadership, **Harvard Business Review**, v. 85, n. 9, p.63-71. 2007.

EUROPEAN COMMISSION. *Report in Progress on equality between women and men in 2012*. Brussels, 2013.

FERNÁNDEZ, A. M. Participación social y política de las mujeres en México: un estado de la cuestión. In: Fernández A. M. (Comp.) **Participación política: las mujeres en México al final del milenio**. México: El Colegio de México, 1995.

— Desconfianza en la clase política y preferencias hacia las mujeres políticas. **Polis**, v. 2, n. 8, p. 175-209, 2012.

FULLAGER, C. J., SUMER, H. C., SVERKE, M., & SLICK, R. Managerial sex-role stereotyping: a cross cultural analysis. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 3, n. 1, p. 93-107, 2003.

GANZEL, A. K. Adolescent decision making: The influence of mood, age, and gender on the consideration of information. **Journal of Adolescent Research**, n. 14, p. 289-319, 1999.

GRONN, P. Distributed properties: A new architecture for leadership. **Educational Management & Administration**, v. 3, n. 28, p. 317-338, 2000.

HEILMAN, M. E. Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. **Journal of Social Issues**, n. 57, p. 657-674, 2001.

HORNER, M. Leadership theory: Past, present, & future. **Team Performance Management**, v. 4, n. 3, p. 270-287, 1997.

INTER-PARLIAMENTARY UNION. **Women in Parliament in 2012**. Geneva, 2012.

JONES, M. P. Quota Legislation and the Election of Women: Learning from the Costa Rican Experience. **Journal of Politics**, v. 4, n. 66, p. 1203-1223, 2004.

JONES, M. P., ALLES, S., & TCHINTIAN, C. Cuotas de género, leyes electorales y elección de legisladoras en América Latina. **Revista de ciencia política**, v. 2, n. 32, p. 331-357, 2012.

KIRTLEY, M. D. & WEAVER, J. B. (1999). Exploring the impact of gender role self-perception on communication style. **Women's Studies in Communication**, n. 22, p. 190-210, 1999.

KOENIG, A. M., EAGLY, A. H., MITCHELL, A. A., & RISTIKARI, T. Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. **Psychological Bulletin**, n. 137, p. 616-642, 2011.

Revista Eletrônica do Mestrado em Direito da UFAL. V. 6, N. 2 (2015). Constitucionalização dos direitos humanos fundamentais. ISSN 2237-2261 (versão eletrônica) 1809-1873 (versão impressa). Submetido em 30/09/2015.

LARSERUD, S. & TAPHORN, R. **Designing for Equality: Best-Fit, Medium-Fit, and Non-Favourable Combinations of Electoral Systems and Gender Quotas.** Stockholm: International IDEA, 2007.

LOMBARDO, E. Desigualdad de género en la política: un análisis de los marcos interpretativos en España y en la Unión Europea. *Revista Española de Ciencia Política*, n. 18, p. 95-120, 2008.

LÓPEZ-ZAFRA, E. (1999). Liderazgo femenino: Nuevas pautas para un nuevo milenio. En M. A. BEL (Ed.) **Ecofeminismo: Un reencuentro con la naturaleza** (pp. 43-61). Jaén: Servicio de publicaciones de la Universidad de Jaén.

LOVENDUSKI, J. **Feminizing Politics.** Cambridge: Polity, 2005.

MATEO, M. **Representing Women? Female Legislators in West European Parliaments.** Essex: ECPR, 2005.

NORRIS, P. **Electoral Engineering: Voting Rules and Political Behavior.** New York: Cambridge University Press, 2004.

PANDE, R., & FORD, D. Gender Quotas and Female Leadership: A Review, Background Paper for the World Development Report on Gender. *Scholar Harvard*, n. 7, 2011.

ROSENER, J. B. **America's competitive secret: Utilizing women as management strategy.** New York: Oxford University Press, 1995.

SQUIRES, J. **Gender in Political Theory.** Cambridge: Polity Press, 1999.

SUTHERLAND, M. B. Gender equity in success at school. *International Review of Education*, n. 45, p. 431-444, 1999.

THOMPSON, M. D. Gender, leadership orientation, and effectiveness: Testing the theoretical models of Bolman, Deal, and Quinn. *Sex Roles*, n. 42, p. 969-993, 2000.

TRIPP, A. M., & KANG, A. The Global Impact of Quotas: On the Fast Track to Increased Female Legislative Representation. *Comparative Political Studies*, v. 3, n. 41, p. 338-361, 2008.

VAN ENGEN, M. L., VAN DER LEEDEN, R., & WILLEMSSEN, T. M. Gender, context, and leadership style: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, n. 74, p. 581-598, 2001.

WILSON, C. D. & HOSSAIN, M. A. Gender and scholarly productivity in administration in social work, 1977-1995. *Administration in Social Work*, n. 23, p. 67-84, 1999.