



Universidad de  
los Andes

Escuela de Gobierno  
Alberto Lleras Camargo

# Apuntes de Gestión y Políticas Públicas

Esta serie busca visibilizar y poner en el debate público discusiones sobre instrumentos, ideas y recomendaciones de política que se alimentan desde nuestra propia investigación, desde la experiencia de los hacedores de política y expertos, y desde la literatura de punta en el campo de los asuntos públicos: la gestión y las políticas públicas. Tiene un enfoque de coyuntura y busca contribuir con lecciones, aprendizajes, ideas e instrumentos de política a una discusión amplia entre academia, actores estatales y sociedad civil sobre potenciales respuestas a ingentes problemas colectivos y sociales.

Mayo del 2024 | No. 16

## Programa de mujeres líderes políticas: aprendizajes y hallazgos para procesos de fortalecimiento de liderazgos femeninos

 | @GobiernoUAndes

Universidad de los Andes | Vigilada Mineducación

Reconocimiento como Universidad: Decreto 1297 del 30 de mayo de 1964 Reconocimiento personería jurídica: Resolución 28 del 23 de febrero de 1949 Minjusticia



# Autoras

## **LUISA RAMÍREZ**

*Profesional en Gobierno y Asuntos Públicos y abogada con opción en economía de la Universidad de los Andes. Investigadora en el área de liderazgo público de la Escuela de Gobierno de la Universidad de los Andes.*

## **NATHALIE MÉNDEZ**

*Profesora asociada de la Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo de la Universidad de los Andes. Doctora en Ciencia Política de Texas A&M University en Estados Unidos. Actualmente, trabaja sobre todo en las áreas de Gestión Pública y Liderazgo. Tiene una Maestría en Políticas Públicas de la Universidad de los Andes y es politóloga de la Universidad Javeriana.*

## **ÁNGELA GUARÍN**

*Profesora asistente de la Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo de la Universidad de los Andes. Doctora en Bienestar Social de la Universidad de Wisconsin –Madison, Magíster en Trabajo Social de la misma universidad, Socióloga y Comunicadora Social de la Universidad Javeriana –Bogotá. Sus intereses de investigación incluyen políticas sociales de niñez y familia, poblaciones vulnerables, pobreza, desigualdad y estudios de género.*

---

## **María Alejandra Rojas Forero**

*Coordinación editorial*

## **Miguel Angel Campos Guaqueta**

*Diagramación y diseño de imagen*

---

# Introducción

La Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo de la Universidad de los Andes se ha posicionado como un espacio de formación en temas de liderazgo y liderazgo público. Desde su creación, ha impulsado una educación multidisciplinaria caracterizada por priorizar la innovación y el liderazgo como motores del aprendizaje y el cambio social. Entre sus iniciativas más importantes se encuentran:

- **El Programa de Alto Gobierno:** orientado al análisis y la discusión de los grandes problemas nacionales e internacionales, entre funcionarios de alto nivel del Estado y ejecutivos del sector privado.
- **El Programa de Liderazgo por Bogotá (LxB):** que promueve el aprendizaje sobre la ciudad y sus problemas con base en la experimentación y la innovación.
- **Academia de Liderazgo para la Paz (AlaPAZ):** orientada al desarrollo de habilidades socioemocionales –resiliencia y perdón–, así como a la formación de líderes constructores de paz que viven en los territorios afectados por el conflicto armado. La trayectoria mencionada, le ha permitido a la Universidad de los Andes contribuir a la creación de conocimientos sobre liderazgo, desde procesos pedagógicos teórico-prácticos, que involucran diversidad de actores sociales, entre estos, las mujeres líderes.

En el año 2023, la Escuela de Gobierno inició el programa de mujeres líderes políticas, el cual busca convertirse en una propuesta única en la región orientada a desarrollar habilidades de liderazgo y fortalecer el compromiso femenino con la democracia, la participación ciudadana y la gestión pública. La primera versión del programa contó con la participación de 18 líderes políticas de Latinoamérica<sup>4</sup>, quienes, durante el proceso, tuvieron la oportunidad de aprender sobre teorías, prácticas y competencias de liderazgo; asimismo, pudieron explorar los desafíos del liderazgo femenino, la polarización, la integridad en la política y en la gestión pública, la democracia representativa y participativa, las campañas políticas, las barreras que enfrentan las mujeres en el ejercicio de su liderazgo político, los valores del servicio público, la gestión pública y la participación ciudadana, entre otros aspectos. Adicionalmente, el contenido del programa incluyó un abordaje de narrativas políticas, estrategias de comunicación y herramientas para el análisis de la realidad política del país.

Los módulos se desarrollaron a través de una metodología estructurada en sesiones presenciales teórico-prácticas con intervención magistral de ponentes invitados que abordaron los contenidos temáticos y facilitaron espacios prácticos (talleres, estudios de caso y conversatorios) dispuestos para que las participantes lograran apropiarse los aprendizajes y aplicarlos a su realidad laboral y social.

## Los objetivos del programa fueron:

1. Mejorar la comprensión de los participantes sobre los principios fundamentales de la democracia y su importancia en la participación en política.
2. Fomentar la capacidad de liderazgo político de las participantes, ayudándoles a desarrollar habilidades para inspirar y motivar a otras mujeres a contribuir activamente en la vida democrática.
3. Fortalecer la capacidad de las participantes para analizar críticamente los problemas sociales y políticos, así como para formular soluciones efectivas y sostenibles.
4. Desarrollar la capacidad de las participantes para comunicarse y colaborar eficazmente con personas de diferentes orígenes y posturas, así como para fomentar la inclusión y la diversidad en sus entornos.
5. Promover las habilidades de las participantes para construir alianzas estratégicas con otros líderes y organizaciones comunitarias, así como para desarrollar e implementar proyectos que promuevan la participación ciudadana y la educación en democracia.
6. Mejorar la capacidad de las participantes para construir con personas que tengan diferentes identidades políticas.
7. Consolidar su liderazgo político de forma consciente, profundizando en la importancia de la participación efectiva, la integridad en la política y la gestión pública.

Es importante mencionar que, durante las sesiones, las participantes realizaron diversos ejercicios diagnósticos que constituyen una fuente de información para entender mejor la práctica de los liderazgos femeninos en Latinoamérica, las necesidades en términos de formación académica y los nuevos caminos de investigación en el abordaje del liderazgo con perspectiva de género en el ámbito político. En este sentido, el presente documento sistematiza los hallazgos de la experiencia académica del programa y los pone en diálogo con la evidencia teórica disponible, con el fin de aportar al fortalecimiento de procesos de formación de mujeres líderes.

El documento se divide en tres apartados, en el primero se realiza una breve revisión de la literatura existente sobre elementos diferenciadores, beneficios, barreras y facilitadores de los liderazgos femeninos. En el segundo se comparte la experiencia del Programa de mujeres líderes políticas y, finalmente, en el tercero, se presentan los principales hallazgos y recomendaciones.

## 1. Aproximación teórica al liderazgo femenino

En primer lugar, entendemos el liderazgo como la práctica de movilizar personas para que afronten desafíos difíciles y alcancen objetivos comunes (Heifetz et al, 2012). En el caso del liderazgo femenino, esa movilización se ejerce de manera diferencial con características y elementos propios de las mujeres. Según Cárdenas (2017) los hombres y las mujeres somos diferentes; ya que pensamos, actuamos y sentimos distinto, y esa contribución particular que hacemos las mujeres es la que requiere ser valorada y promovida en su diferencia (Cárdenas, 2017). En este sentido, el liderazgo femenino se construye a partir de reconocer los aportes y estilos diferenciales de las mujeres en la práctica del liderazgo.

La literatura evidencia que el liderazgo femenino es de tipo transformacional, participativo, humano, colaborativo y comunitario. Según Cárdenas (2017) los estudios realizados con mujeres latinoamericanas demuestran que los liderazgos femeninos son predominantemente más humanos, democráticos y privilegian el trabajo en equipo respecto a la toma de decisiones; igualmente son de estilo transformacional, que implica que el líder sirve de modelo de inspiración a sus colaboradores. Heller (2003) reafirma que el liderazgo femenino es humano ya que antepone las personas a la organización, es transformacional, en la medida que las motivaciones de las mujeres hacia el logro y el reconocimiento social superan la motivación relacionada con retribuciones económicas o de poder, y es de tipo colectivo ya que “tiende a ser más colaborativo, emotivo y cooperativo” (p. 25). Específicamente este liderazgo de las mujeres es: abierto y directo, comunicativo respecto a la información, atento a las dimensiones personales y laborales, inclusivo, confiable, organizado, enfocado al desarrollo de equipos de trabajo y dirigido a lograr consensos, compartir el poder con colegas y subalternos, así como a cumplir eficientemente la tarea, (Cárdenas, 2017). Además, busca generar confianza, ser empático (Heller, 2003), amable, solidario, expresivo, afectivo, imaginativo, intuitivo perceptivo y creativo (Powell, 1999).

Es importante mencionar que el liderazgo femenino puede ser ejercido tanto por hombres como por mujeres ya que “Esa particularidad de la conducta masculina o femenina no es exclusiva de uno u otro sexo” (Cárdenas, 2017, p. 8). En consecuencia, “puede

<sup>4</sup> Por razones de confidencialidad no se puede incluir la nacionalidad u otros datos de caracterización de las participantes.

ser ejercido, defendido e impulsado tanto por mujeres como por los hombres, jóvenes o viejos” (Heller, 2003, p. 25).

## 1.1. Barreras para el liderazgo femenino

Algunos de los obstáculos que enfrentan las mujeres en el ejercicio de su liderazgo son el dilema hogar-trabajo, la resistencia del medio organizacional a aceptar su estilo de liderazgo y los estereotipos de género. Al respecto, en algunas organizaciones, es una desventaja para las mujeres ejercer un liderazgo femenino, pues las expectativas culturales sobre lo que es “ser líder” se asocian más a características masculinas que femeninas. Según Cárdenas:

Esos estereotipos culturales terminan afectando negativamente el liderazgo de las mujeres y su acceso a posiciones de dirección, porque si se comportan como se espera de un líder, con características asociadas a las de los hombres, se les va a criticar por no comportarse como mujeres. Y si ejercen otro tipo de liderazgo, se les descalifica por no tener las características que se esperan de un líder. (Cárdenas, 2017, p. 17).

La subvaloración de los estilos de liderazgo femenino genera dudas en las mujeres sobre su capacidad para liderar, afecta su autoestima y reduce su disposición para participar en roles de liderazgo. Adicionalmente, los estereotipos de género derivan en prejuicios en los entornos laborales, por ejemplo, la idea de algunos jefes de que “las mujeres no tienen ni el tiempo ni el compromiso con el trabajo que tienen los hombres” (Cárdenas 2017, p.45). Producto de esto, las mujeres sienten que tienen que demostrar su compromiso trabajando más horas o volviéndose “super mujeres”, constantemente piensan que deben probar ser igual de buenas que los hombres y, por ello, muchas manifiestan trabajar el doble que ellos (Cárdenas, 2017).

Respecto a la dicotomía trabajo-hogar las mujeres enfrentan un alto nivel de estrés por cumplir con las exigencias laborales y las responsabilidades familiares, lo cual no sucede de la misma manera con los hombres. Para vencer esta barrera, e incrementar su participación laboral, muchas mujeres han logrado apoyarse en sus familias y en el servicio doméstico (Cárdenas, 2017). Además, la sociedad considera que la mujer es una figura familiar y debe priorizar ese rol, lo que hace que resulte menos idónea para asumir los cargos de dirección y liderazgo (Kwame, 2023).

En otro estudio de liderazgos femeninos en Latinoamérica, Heller (2003) reitera la existencia de obstáculos vinculados a temas culturales. Entre otros aspectos, destaca cuestiones como machismo, actitudes y prejuicios de superiores o colegas hombres, persistencia de estereotipos negativos sobre las habilidades de las mujeres en cargos de máxima responsabilidad, pautas y modelos discriminatorios, un estilo sobreprotector de los hombres hacia las mujeres y autolimitaciones por parte de ellas. Igualmente, la literatura sugiere que un obstáculo importante es la falta de conciencia de género por parte de las mismas mujeres, ya que muchas consideran que no existen barreras, o no perciben la discriminación, y por el contrario consideran que han llegado a sus cargos por su propio esfuerzo, lo cual, no les motiva a crear iniciativas para apoyar a otras mujeres (Heller, 2003; Cárdenas 2017).

Es importante mencionar las brechas de capacidad y las relaciones asimétricas entre hombres y mujeres. Desde lo cultural, por ejemplo, las mujeres son temerosas para negociar y esto se vincula con temas de autoestima y formación. Lo anterior se debe, como menciona Heller, a que “pocas han sido las oportunidades que hemos tenido las mujeres para ejercitarnos en la competencia, la negociación y además no fuimos socializadas para ello” (Heller, 2003, p.43). Adicionalmente, desde lo institucional, la literatura habla de prejuicios y creencias que generan segregación vertical, en la que las mujeres se ubican en niveles inferiores de la escala jerárquica en lo laboral, así como segregación horizontal, en la que las mujeres se incorporan a ciertos sectores (típicamente femeninos), lo cual produce una descalificación de dichos sectores. Esto último, se refleja en una menor remuneración y bajo prestigio de actividades que comúnmente son desarrolladas por mujeres. (Heller, 2003).

Carli & Eagly (1999) mencionan que las mujeres están subrepresentadas en los puestos de dirección y liderazgo ya que enfrentan un techo de cristal por barreras discriminatorias. Para explicar dichas barreras, los autores mencionan dos teorías relevantes en la literatura: *Status Characteristics Theory* & *Social Role Theory*. Respecto a la primera, explican que el género actúa como una característica que concede más respeto, honor e importancia a los hombres que a las mujeres y por tanto se tienen mejores expectativas de desempeño sobre los hombres que sobre las mujeres. La segunda teoría reconoce que las diferencias por sexo afectan la influencia social, es por ello que las mujeres tienden a poseer roles muy diferentes a los de los hombres y cada uno busca adaptarse a los comportamientos típicos de su género, por ejemplo,

las mujeres se dedican más a trabajos de cuidado y los hombres a roles ocupacionales. Según los autores los roles de género describen, no solo expectativas sobre cómo es probable que se comporten hombres y mujeres, sino también creencias sobre cómo deberían comportarse. De allí se derivan estereotipos de género que limitan la influencia y el surgimiento de liderazgos femeninos tal como lo afirman Carli y Eagly: *“In summary, gender roles emerge from the productive work of the sexes; the characteristics embodied in these roles become stereotypic of woman or men...”* (Carli y Eagly, 1999, p. 207).

Es importante tener en cuenta que la tendencia de los hombres a emerger como líderes no responde a una preferencia sesgada a elegir hombres por encima de las mujeres, sino que es producto de una inclinación a definir el liderazgo en términos de contribuciones y tareas realizadas por hombres, más que por aquellas que ejecutan las mujeres. En este sentido, las mujeres más atentas a relaciones interpersonales y trabajo grupal logran reconocimiento como facilitadoras sociales, pero no como líderes (Carli y Eagly, 1999).

## 1.2. Facilitadores y potenciadores del liderazgo femenino

Según Cárdenas (2017) para fortalecer los liderazgos femeninos es importante que “las mujeres desarrollen una conciencia de género que les permita definir cómo hacer valer su contribución y forma de liderar” (p. 11). Para ello se deben reconocer a ellas mismas como líderes y desarrollar sus liderazgos propios con conciencia, sensibilidad y sin pedir excusas. Además “no tienen por qué asumir un tipo de liderazgo masculino, rechazar oportunidades de ascenso, o dejar de apoyar a otras mujeres” (p. 40). Igualmente, es vital desarrollar escenarios de formación donde las mujeres puedan contar con otras mujeres, apoyarse mutuamente y compartir sus experiencias.

Heller (2003) señala, por su parte, tres elementos importantes para promover el liderazgo femenino: en primer lugar, reitera la toma de conciencia (tanto de varones como de las mujeres) de los aspectos referentes al género, que limitan o condicionan a las mujeres en las organizaciones. En segundo lugar, la generación de mejores oportunidades (formales y no formales) para el desarrollo de las habilidades de las mujeres. En tercer lugar, el aprovechamiento efectivo de los recursos humanos, tanto de varones como de mujeres, así como el estímulo y la motivación para el desarrollo efectivo de sus talentos. En ese sentido señala que: “es esencial, si queremos comenzar a introducir cambios en la cultu-

ra patriarcal de las organizaciones, entender los distintos planos donde se mueven los mitos y prejuicios” (p. 51). De la misma manera menciona que “el aprendizaje organizacional brinda la oportunidad de un aprendizaje colectivo que implica, en primer lugar, desaprender viejas prácticas desde un cambio de actitudes, cuestionando la racionalidad pasada” (p. 51). Esto sugiere que se requiere fomentar procesos orientados a la toma de conciencia de las barreras, la formación de capacidades y la transformación de creencias sociales.

## 1.3 Liderazgo político y mujeres

En primer lugar, entendemos el liderazgo político como “el proceso mediante el cual las ideas políticas se conectan con las aspiraciones colectivas de la sociedad, en cualquiera de sus niveles, y en la búsqueda de propósitos comunes. De tal modo, el liderazgo político consiste en el ejercicio de una forma especial de poder o habilidad para influenciar el comportamiento de las personas, y avanzar en conjunto hacia el logro de los propósitos estipulados” (Forero et al, 2023 p. 25). Ahora bien, según Hessami y Fonseca (2020) hay subrepresentación de las mujeres, brechas y disparidad de género en el campo de la política, y por tanto, es relevante analizar la particularidad de los liderazgos femeninos.

## 1.4 Beneficios de la participación política de mujeres

Hessami y da Fonseca (2020) y Kwame (2023) mencionan algunos beneficios de la participación y el liderazgo femenino en la política, entre estos: (i) se mejora la provisión de bienes y el gasto público, especialmente en sectores sociales como educación y salud, (ii) se promueve la calidad institucional con transparencia, rendición de cuentas y menor corrupción, (iii) incrementa la incidencia de la voz femenina en las deliberaciones parlamentarias y las decisiones políticas, (iv) aumenta el apoyo a políticas redistributivas, (v) crece la promoción de proyectos de ley prioritarios que abordan agendas favorables para otras mujeres, (vi) es posible influir en la promoción de la democracia, la mejora de la igualdad de género, la atención a las necesidades del público y la promoción de una economía sostenible, (vii) se promueve la inclusión y se logra adoptar un estilo de liderazgo colaborativo y empático, que se basa en las experiencias de las mujeres como cuidadoras.

A continuación, se presenta una tabla resumen de beneficios según una revisión no exhaustiva realizada para complementar los ejercicios durante el programa.

**Tabla 1.** Beneficios de la participación de mujeres en la política.

<b>BENEFICIO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FUENTE</b>
<b>Mayor capacidad de respuesta a las necesidades ciudadanas y mejora en el bienestar social</b>	La participación política de las mujeres genera beneficios tangibles para la democracia, incluida una mayor capacidad de respuesta a las necesidades ciudadanas. Hay evidencia de que, a medida que más mujeres son elegidas para cargos públicos, hay un aumento en la elaboración de políticas que mejoran la calidad de vida, reflejan las prioridades de las familias, las mujeres y las minorías étnicas y raciales.	Hessami & da Fonseca (2020) Kwame (2023) Pepera (2018)
<b>Mejor calidad institucional y reducción de la corrupción</b>	Una mayor representación femenina ha mejorado la calidad institucional al reducir la corrupción y la extracción de rentas por parte de quienes están en el poder.	Kwame (2023) Hessami & da Fonseca (2020). INSTRAW (2007)
<b>Avance en la igualdad de género</b>	La participación de las mujeres en la política ayuda a promover la igualdad de género y afecta, tanto la variedad de cuestiones políticas que se consideran, como los tipos de soluciones que se proponen. Las mujeres demuestran liderazgo político al trabajar por encima de las divisiones partidarias en grupos parlamentarios de mujeres y al defender asuntos de igualdad de género como la eliminación de la violencia de género, licencias parentales y cuidado infantil, pensiones, leyes de igualdad de género y reforma electoral. La participación de las mujeres en la política puede conducir a una mayor cooperación entre partidos y etnias.	Hessami & da Fonseca (2020) Kwame (2023) Pepera (2018) UN Women (2023).
<b>Mayor cooperación entre partidos y etnias</b>	La participación de las mujeres en la política puede conducir a una mayor cooperación entre partidos y etnias.	Pepera (2018)
<b>Impacto en las políticas</b>	Mejor provisión de bienes, inversión social y mejores resultados del gasto.	Hessami & da Fonseca (2020) Pepera (2018) UN Women (2023). BID (2016)
<b>Mejora la representatividad y fortalece la democracia</b>	La participación de las mujeres en cargos públicos permite contar con la diversidad necesaria para mantener la representatividad de la población de sus países y desarrollar políticas incluyentes.  La representación femenina puede tener un efecto poderoso en cómo los votantes perciben a las mujeres, en cómo las mujeres se ven a sí mismas y su papel en la sociedad.	Pepera (2018) UN Women (2023). Hessami & da Fonseca (2020)

<b>Mayor inclusión y diversidad</b>	Las mujeres líderes tienden a demostrar mayor compasión y empatía, a tener un estilo de negociación y liderazgo más inclusivo y menos jerárquico que sus homólogos masculinos. Además, la participación de las mujeres en la política ayuda a derribar barreras culturales y estructurales que existen alrededor de quién puede gobernar y cuáles son las cualidades necesarias para hacerlo.	BID (2016) Kwame (2023)
<b>Mejora de la planificación urbana</b>	La participación de las mujeres en la planificación urbana puede llevar a ciudades más diversas e inclusivas.	BID (2016)

Fuente: elaboración propia.

### 1.5 Barreras al liderazgo femenino en la política

En cuanto a las barreras del liderazgo femenino en la política, la literatura expone las siguientes: primero, los entornos competitivos y menos colaborativos en la política hacen que las mujeres sientan menor inclinación a ocupar cargos. Segundo, los prejuicios de los votantes sobre las candidatas por su género. Tercero, los prejuicios dentro de los partidos hacia las mujeres. Cuarto, barreras institucionales, como las reglas electorales que promuevan la representación de la mujer (Hessami & da Fonseca, 2020). Asimismo, otros estudios (Kwame, 2023) señalan que existe la percepción social de que las mujeres pueden ser menos capaces que los hombres a la hora de asumir cargos políticos de poder o autoridad y se ven más como figuras familiares que como políticas: se tiene la idea de que por sus obligaciones familiares las mujeres son menos idóneas para liderar. Adicionalmente, en el ejercicio del liderazgo femenino, las mujeres políticas se ven atacadas e insultadas con etiquetas despectivas al momento de asumir roles masculinos. Kwame (2023) estudia la opinión de las mujeres respecto a las otras mujeres líderes políticas. Al respecto, los hallazgos evidencian algunas percepciones negativas, incluida la creencia de que las mujeres en el poder pueden ser arrogantes, desestimar los consejos y ser estereotipadas en función del comportamiento de unas pocas personas. Además, se identificaron otros factores que influyen en la representación en la política, por ejemplo, la falta de solidaridad con otras mujeres y las limitaciones estructurales. Sin embargo, es importante mencionar que también se encontraron opiniones positivas sobre las mujeres en la política, como, por ejemplo, que son figuras maternas que priorizan las necesidades de la gente, administradoras eficaces de recursos e impulsoras del desarrollo.

Otro limitante son los estereotipos propios que enfrentan las mujeres en la política. Según Setzler (2019), los estereotipos de género desempeñan un papel importante en la política, generalmente en beneficio de los políticos hombres. Lo anterior ya que las mujeres son vistas como más sensibles, afectuosas y complacientes, cualidades que van en contra de las normas, centradas en los hombres, que sostienen que los políticos deben ser duros, decisivos y agresivos. En este sentido, en el escenario político, hay preferencia por los estilos de liderazgo masculino que favorecen a los hombres y que llevan a las mujeres a liderar adoptando comportamientos masculinos. Se afirma: *“In other words, simply believing that men are innately more agentic and women more communal may not uniformly privilege male or female political leaders”* (Setzler, 2019, p. 190).

Según Rusidze (2019) se han definido unos estereotipos de género en el escenario político que se encuentran arraigados en la sociedad y afectan la toma de decisiones de los votantes. Algunas teorías han definido tres estereotipos importantes de las mujeres en la política: *“butch”*, *“bitch”* and *“mummy”*, el primero referido a mujeres con apariencia o cualidades masculinas, el segundo a mujeres percibidas como rencorosas o desagradables y el tercero a la visión de la mujer que materializa la sobreprotección y naturaleza controladora. Estos estereotipos dependen de condiciones cambiantes, decisiones de las mujeres y encasillan el accionar de ellas en la política y la percepción del electorado. En consecuencia, se requiere de acciones que busquen visibilizar el liderazgo femenino fuera de dichos esquemas y valoren su contribución social.

También se reconoce que las percepciones sociales de las mujeres en la política están influenciadas por los roles y expectativas tradicionales de género como se abordó en apartados anteriores. Por ejemplo, se

gún Kwame (2023), se considera que las mujeres son desobedientes cuando asumen cargos políticos, y que las influencias religiosas pueden complicar aún más las opiniones de la sociedad sobre el rol político que tienen. Igualmente, la influencia de las percep-

ciones públicas sobre las oportunidades y los desafíos para las mujeres y, en especial las percepciones negativas, pueden desmoralizar y disuadir a las mujeres a seguir sus carreras políticas.

**Tabla 2.** Barreras de la participación de mujeres en la política.

<b>BARRERA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FUENTE</b>
<b>Subrepresentación en posiciones de liderazgo</b>	Las mujeres están subrepresentadas en posiciones de liderazgo, ya sea en cargos electos, en la administración pública, el sector privado o el mundo académico. Esto ocurre a pesar de su capacidad demostrada como líderes y agentes de cambio, y su derecho a participar de manera igualitaria en la gobernanza democrática.	Carli & Eagly (1999) Hessami & da Fonseca (2020) UN Women (s.f.)
<b>Leyes e instituciones discriminatorias</b>	Las barreras estructurales creadas por leyes e instituciones discriminatorias siguen limitando las opciones que tienen las mujeres para votar o presentarse a elecciones. Estas barreras incluyen roles de género tradicionales, estereotipos de género, actitudes y normas discriminatorias o que no promueven la representación de las mujeres.	Red de conocimientos electorales (2023) Hessami & da Fonseca (2020) UN Women (s.f.)
<b>Brechas de capacidad</b>	Las mujeres tienen menos probabilidades que los hombres de tener la educación, los contactos y los recursos necesarios para convertirse en líderes eficaces. Esto puede deberse a la falta de acceso a oportunidades de educación, capacitación y mentoría. La literatura habla de asimetrías de capacidad entre hombres y mujeres respecto a su formación.	Heller (2003) UN Women (s.f.) Red de conocimientos electorales (2023) Task Force Interamericano sobre Liderazgo de las Mujeres (2022)
<b>Violencia y acoso basados en género</b>	Las mujeres que ingresan a la política a menudo enfrentan violencia y acoso basados en género, incluida violencia física, acoso sexual y abuso en línea. Esto puede desalentar a las mujeres a participar en la política y limitar su capacidad para ser líderes efectivos.	UNDP (2023) UN Women (2023).

<p><b>Creencias culturales, sociales y organizacionales</b></p>	<p>Las normas culturales y sociales también pueden actuar como barreras para la participación política y el liderazgo de las mujeres. Estas normas pueden incluir creencias de que las mujeres deben priorizar sus responsabilidades familiares sobre sus carreras profesionales o políticas, o que las mujeres no son adecuadas para roles de liderazgo.</p> <p>La literatura también evidencia que los roles, estereotipos y prejuicios vinculados con el género hacen que se valoren más los estilos de liderazgo masculinos que femeninos. Ello repercute en que las mujeres tengan menor influencia y menor posibilidad de emerger como líderes.</p> <p>En política los estereotipos de género afectan la toma de decisión de los votantes.</p>	<p>Cárdenas (2017) Heller (2003) Carli &amp; Eagly (1999) Setzler (2019) Kwame (2023) Rusidze (2019) UNDP (2023) UN Women (2023). Red de conocimientos electorales (2023)</p>
<p><b>Las creencias de las mujeres</b></p>	<p>Las mujeres consideran que no son tan capaces como los hombres y trabajan el doble para sentir que merecen su posición. Muchas no valoran su trabajo o no consideran que sean capaces de ocupar ciertos roles de liderazgo. Otras no tienen conciencia de género y no dan importancia a las barreras discriminatorias y la importancia de trabajar por otras mujeres.</p> <p>Las mujeres están menos dispuestas a entrar a entornos muy competitivos, como el escenario político.</p>	<p>Cárdenas (2017) Hessami &amp; da Fonseca (2020) Kwame (2023)</p>
<p><b>Falta de apoyo</b></p>	<p>Las mujeres también pueden carecer de apoyo de los partidos políticos, los medios de comunicación y el público. Esto puede incluir falta de apoyo financiero, cobertura mediática y reconocimiento público por sus logros.</p> <p>Los líderes de los partidos pueden tener prejuicios contra las mujeres.</p>	<p>Hessami &amp; da Fonseca (2020) UNDP (2023) UN Women (2023). Red de conocimientos electorales (2023)</p>

**Fuente:** elaboración propia.

## 1.6 Potenciadores del liderazgo femenino en la política

En cuanto a potenciadores o facilitadores, la literatura privilegia la importancia de programas de educación y capacitación de las mujeres orientados a fortalecer la conciencia de género, las competencias de las mujeres y las redes de apoyo. Asimismo, aborda aspectos que pueden

promover los liderazgos femeninos emergentes como las normas inclusivas, el financiamiento y la promoción de la participación de la mujer en la sociedad. Desde un nivel macro se deben generar intervenciones estructurales que permitan transformar las creencias negativas o desventajosas hacia las mujeres y promover, tanto el reconocimiento como la valoración de los estilos de liderazgo femenino.

**Tabla 3.** Potenciadores de la participación de mujeres en la política.

<b>Potenciadores/ facilitadores</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FUENTE</b>
<b>Educación y capacitación y mentoría</b>	<p>La educación, capacitación y mentoría son fundamentales para el empoderamiento político de las mujeres. Los programas de capacitación pueden incluir habilidades de liderazgo, oratoria, negociación y resolución de conflictos. Además, pueden ayudar a las mujeres a desarrollar redes de apoyo y a aumentar su confianza en sí mismas.</p> <p>Las investigaciones plantean la necesidad de programas de conciencia de género, para que sean las mismas mujeres quienes se hagan cargo de su propio desempeño, de buscar oportunidades de ascenso y de hacer valer su estilo de liderazgo.</p>	<p>UN Women (2023). Women's Learning Partnership (2012) NDI (2013) UN Women (2014) INSTRAW (2006) Cárdenas (2017) Heller (2003) Floru (2019)</p>
<b>Apoyo para superar dicotomía trabajo-familia</b>	<p>Se evidencia que las mujeres enfrentan gran nivel de estrés por responder a sus obligaciones profesionales y familiares. El apoyo de familiares y doméstico facilita el éxito de las mujeres en roles de liderazgo.</p>	<p>Cárdenas (2017)</p>
<b>Alianzas y redes de apoyo</b>	<p>Las alianzas y redes de apoyo pueden ser un factor importante para la participación política y el liderazgo de las mujeres. Esto puede incluir la formación de coaliciones políticas y la creación de redes de mujeres líderes.</p>	<p>WLP (2012)</p>
<b>Cambio cultural y social</b>	<p>El cambio cultural y social puede ser un factor importante para la participación política y el liderazgo de las mujeres. Esto puede incluir la eliminación de estereotipos de género y la promoción de la igualdad de género en la educación y los medios de comunicación.</p>	<p>UN Women (S.F.)</p>
<b>Políticas y leyes inclusivas</b>	<p>Las políticas y leyes inclusivas pueden ayudar a eliminar barreras estructurales que impiden la participación política y liderazgo de las mujeres. Esto puede incluir cuotas de género, leyes contra la discriminación y políticas de igualdad de género</p>	<p>Council of Europe (2021)</p>
<b>Acceso a recursos y financiamiento</b>	<p>El acceso a recursos y financiamiento es esencial para que las mujeres puedan participar en la política y alcanzar posiciones de liderazgo. Esto puede incluir financiamiento para campañas políticas, acceso a tecnología y recursos para el cuidado de niños y familiares.</p>	<p>Women Deliver (2019)</p>
<b>Trabajo en equipo</b>	<p>Las mujeres pueden demostrar liderazgo político trabajando en equipo y colaborando con otros partidos políticos a través de grupos parlamentarios de mujeres, incluso en los entornos políticos más combativos.</p>	<p>UN Women (2023)</p>

<b>Cuotas de género</b>	Las cuotas de género pueden ser un medio para aumentar la participación política de las mujeres. Esto puede incluir cuotas en los sindicatos, partidos políticos y otros ámbitos de la vida política.	Montes de Oca (2019) UN Women (2023) GIWPS (s.f.)
<b>Promoción de participación social y política de las mujeres</b>	<p>La participación social y política de las mujeres es considerada como una estrategia central en la construcción de la equidad de género y la promoción de la participación política.</p> <p>Promover el liderazgo de las mujeres puede ayudar a aumentar su representación en la política y en puestos de liderazgo. Esto puede incluir la creación de programas de tutoría, la promoción del liderazgo de las mujeres en los medios y resaltar los logros de las mujeres líderes.</p> <p>La exposición a la representación femenina puede tener un efecto poderoso en cómo los votantes perciben a las mujeres y cómo las mujeres se ven a sí mismas y su papel en la sociedad.</p>	Fassler (2007) Hessami & da Fonseca (2020)
<b>Información y motivación</b>	La información y motivación pueden ser factores importantes para aumentar la participación política de las mujeres. Por ejemplo, trabajar con activistas de la sociedad civil para ayudar a informar a las mujeres acerca de sus derechos civiles y motivarlas a participar en la política.	NDI (2013)
<b>Apoyo a las mujeres</b>	Brindar apoyo a las mujeres líderes puede ayudar a aumentar su representación en puestos de toma de decisiones. Esto puede incluir programas de tutoría, oportunidades de establecer contactos y apoyo financiero para campañas.	UN Women (2014). GIWPS (s.f.)
<b>Grupos de mujeres en la política y políticas de género</b>	<p>Los grupos de mujeres en el parlamento han logrado aumentar la representación que ellas tienen en puestos de toma de decisiones. Estos permiten que las mujeres trabajen juntas a través de líneas partidistas y aboguen por cuestiones de igualdad de género.</p> <p>Las políticas sensibles al género pueden ayudar a abordar las barreras estructurales que limitan la participación política de las mujeres. Estas políticas pueden incluir leyes contra la discriminación, políticas que promuevan la igualdad de género y políticas que aborden la violencia y el acoso de género.</p>	UN Women (2023)

Fuente: elaboración propia.

## 2. Experiencia práctica del Programa de mujeres líderes en la política

Una vez revisada la literatura, se exponen a continuación los resultados de los ejercicios realizados en el marco del **Programa de mujeres líderes en la política**, implementado por la Escuela de Gobierno. Específicamente se destacan expectativas de formación, entendimiento del liderazgo, barreras y facilitadores identificados en el proceso.

### 2.1 Las expectativas de formación en liderazgo femenino

En primer lugar, es primordial entender qué es lo que las mujeres líderes políticas esperan de los procesos de formación en liderazgo con enfoque de género para, de esta manera, construir una oferta formativa que genere valor. Al respecto, la experiencia del proceso implementado por la Escuela de Gobierno sugiere que las mujeres buscan, primordialmente, fortalecer sus competencias en liderazgo, es decir, afianzar los conocimientos (saber), las habilidades (saber hacer), las aptitudes (poder hacer) y las actitudes (querer hacer) que poseen y que pueden aplicar de manera efectiva, para sí mismas y para los demás, en situaciones específicas y en contextos determinados donde ejercen su liderazgo. Así lo afirmaron algunas participantes señalando:

- “Espero crecer en competencias de liderazgo y aprender metodologías replicables en el país”.
- “Nuevos conocimientos para apoyar el fortalecimiento del liderazgo femenino y la participación de la mujer en la política”.

Igualmente, las mujeres manifestaron la necesidad de adquirir herramientas y aprender metodologías que les sirvieran para fortalecer continuamente sus liderazgos e impulsar los liderazgos y competencias de sus comunidades locales. Además, expresaron la importancia y el valor que genera para ellas aprender ejercicios prácticos que pueden replicar en sus territorios al terminar su formación académica. Al respecto, algunas de las participantes mencionaron lo siguiente en cuanto a sus expectativas:

- “Obtener herramientas para poder cumplir exitosamente mi trabajo y poder llevar el mensaje a todas las mujeres con quienes trabajo todos los días, de forma que ellas también puedan conquistar espacios”.
- “Aprender a utilizar las herramientas del taller para avanzar y servir en el ámbito personal y político”.

Otro aspecto relevante de este proceso fue evidenciar que la mayoría de las mujeres espera un intercambio de experiencias con sus pares mujeres y conciben que este aspecto es fundamental para fortalecer y potencializar sus liderazgos. Así lo expresaron señalando:

- “Compartir experiencias con mujeres líderes de otras organizaciones políticas, fortalecer las herramientas y conocimientos para mi rol profesional”.
- “Sumar conocimientos y experiencias para contribuir en la lucha democrática con nuevas perspectivas potenciando el liderazgo femenino”.

Finalmente, otros aspectos mencionados se relacionan con la expectativa de que la formación recibida contribuya a la democracia y, en general, a un empoderamiento de las mujeres.

### 2.2 Entendimiento del liderazgo desde la visión de las mujeres

Una vez identificadas las expectativas por parte de las participantes, se realizó un ejercicio exploratorio donde ellas respondieron a las siguientes preguntas: “¿Para ustedes qué es y cómo se ve el liderazgo?” Al respecto las mujeres describieron el liderazgo a partir de las siguientes expresiones:

- Ser guía
- Trabajo en equipo
- Inspirar a otros
- Resolver problemas
- Ejercer autoridad
- Influir y organizar
- Cuidar a otros
- Corresponsabilidad
- Razón (Lógica) + Corazón (Pasión)
- Dar ejemplo
- Asumir el riesgo
- Empatía
- Conectar
- Unir
- Persistir
- Autogestión
- Compromiso
- Entender el contexto
- Innovar

Se observa, de acuerdo con la respuesta de las mujeres, que la visión de liderazgo se relaciona más con un enfoque colaborativo y transformacional en el que se destacan elementos clave como la corresponsabilidad, el trabajo en equipo, y la inspiración a otros a cambiar. Según Forero, Recio y Méndez (2023) “el liderazgo colaborativo supone el paso de la perspectiva individual y jerárquica

a modelos más horizontales, en los que el liderazgo es entendido como un fenómeno social, y como un proceso que involucra una medida importante de diversidad de actores...”(p.20); en este enfoque “...el rol del líder colaborativo que se lidera a sí mismo encuentra su equilibrio entre inspirar a las partes interesadas a colaborar, y defender a los individuos y equipos, para que avancen hacia el alcance de los objetivos compartidos” (p.21). Por otra parte, “el liderazgo transformacional refiere a la capacidad de dirigir, inspirar y motivar los esfuerzos individuales para alcanzar cambios” (p. 19).

Los resultados del ejercicio práctico con las lideresas latinoamericanas confirman los hallazgos de la literatura, pues evidencia que las mujeres líderes privilegian características de los estilos colaborativos y transformacionales del liderazgo.

## 2.3 Barreras y limitantes al ejercicio del liderazgo femenino

Según la literatura, al hablar de barreras en el ejercicio del liderazgo, es importante entender que algunas de estas pueden ser externas, generalmente relacionadas con la institucionalidad, la cultura y el contexto social. Sin embargo, hay otras barreras internas que recaen en la forma en que las mujeres se auto perciben, así como los prejuicios, sesgos y creencias que tienen sobre ellas mismas. A continuación, se exponen las principales barreras para el liderazgo y la participación política, identificadas por las participantes desde su experiencia. Este ejercicio se realizó en grupos pequeños de trabajo, donde se adelantaba una discusión y posteriormente se compartían los resultados en plenaria.

### 2.3.1 Barreras internas

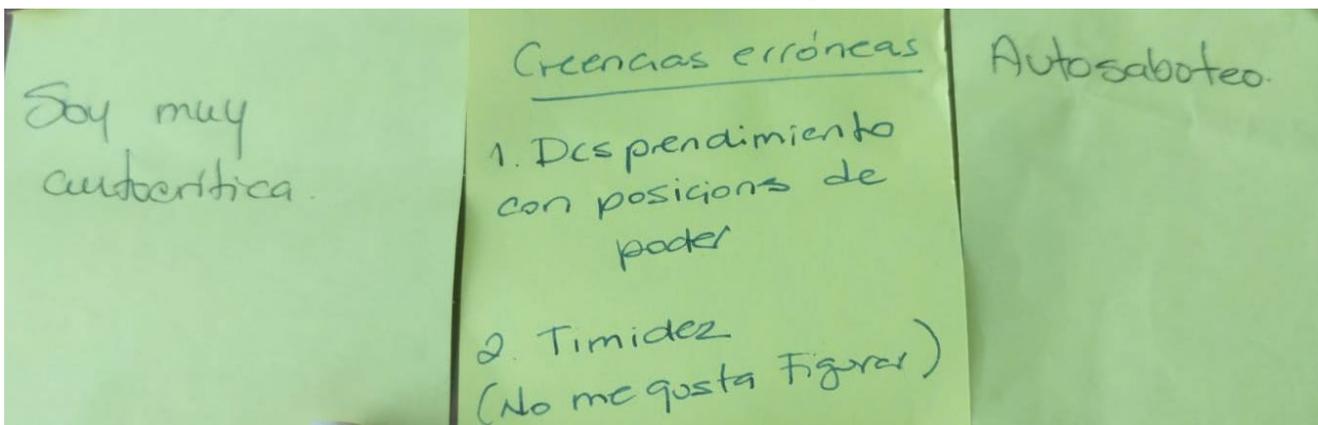
#### Prejuicios y creencias

Al respecto, las mujeres líderes manifestaron aspectos como baja autoestima, inseguridad en ellas mismas y falta de confianza en sus capacidades mencionando “autosaboteo”, “autocrítica” y la creencia, manifestada en sus palabras, de “no ser capaz de estar a la altura”. Igualmente señalaron la sensibilidad como característica limitante, entendiéndose esta desde un enfoque negativo, especialmente cuando sienten que los problemas, las situaciones o los comentarios les afectan emocionalmente y pueden limitar su liderazgo. También incluyeron la falta de carácter y el ser demasiado confiadas como barreras para liderar. En relación con esto algunas afirmaron: “no tengo malicia” y “no pongo límites”. Además, manifestaron tener creencias, manifestadas por ellas mismas, como “puedo con todo” o sentir que deben constantemente “convencer a otros” sobre sus ideas. Todas las ideas anteriores fueron consideradas como creencias limitantes.

Lo anterior puede vincularse a una visión, mencionada en la literatura, que evidencia que las mujeres sienten que tienen que estar demostrando que son igual de buenas que los hombres y deben trabajar más para que se reconozca su desempeño. Dicha creencia las puede llevar a escenarios de desgaste o síndrome del quemado “burnout”.

Por último, en el ejercicio grupal de identificación de barreras, las participantes reportaron “falta de aspiraciones femeninas” lo que puede explicarse, entre otras cosas, porque las mujeres tienen baja autoestima y no confían en sus capacidades para liderar en mejores posiciones. Este aspecto disminuye sus aspiraciones y puede llevarlas a ver la ambición como algo negativo.

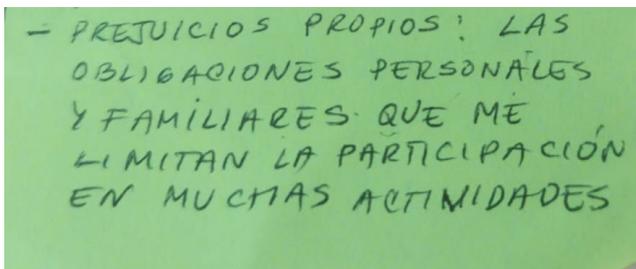
Figura 1. Barreras internas al liderazgo femenino.



Fuente: elaboración propia a partir de fotos del programa.

Las lideresas mencionaron la timidez orientada a la creencia de “no me gusta figurar” como aspecto limitante, lo cual puede vincularse al hecho de que dicha creencia no les permite visibilizar su trabajo. Por último, se encontró que las mismas mujeres perciben que es una creencia limitante pensar que sus responsabilidades familiares las limitan como líderes, por ejemplo, una participante afirmó: “las obligaciones personales y familiares me limitan la participación en muchas actividades”. En suma, los factores mencionados son de tipo interno y suelen estar vinculados a creencias, sesgos o conocimientos de las mujeres sobre su ser que afectan el accionar femenino y sus impactos.

**Figura 2.** Barreras internas al liderazgo femenino.



**Fuente:** elaboración propia a partir de fotos del programa.

Los anteriores hallazgos confirman y detallan lo señalado en la literatura respecto a que las mujeres tienden a subestimar sus capacidades por los estereotipos negativos de género, buscan demostrar su valía trabajando más que los hombres y enfrentan un estrés importante vinculado a la dicotomía familia-trabajo. Del ejercicio se concluyó que los estereotipos de género han llegado a permeare la mente de las mujeres, al punto de que ellas mismas se convierten en el principal detractor o limitante a su liderazgo; en este sentido, es imprescindible generar intervenciones que permitan transformar las creencias que tienen las mujeres sobre ellas mismas, valorar y reconocer más su trabajo, así como sus liderazgos.

### Competencias personales

Otras barreras mencionadas tienen que ver con temas de comunicación, por ejemplo, “No expresarse políticamente correcto” y la existencia de otros temas de formación, estrategia y experiencia como: “falta de formación multidisciplinaria”, “falta de formación política”, “falta de audacia” y “falta de experiencia”. Adicionalmente, varias mujeres reportaron dificultades en el trabajo en equipo al afirmar: “creen que me voy a molestar si cambiamos lo planificado”, “dificultad de trabajar con otros” y otros aspectos como el rechazo a delegar tareas. Igualmente reportaron dificultad para tomar decisiones.

Lo mencionado evidencia que existe una conciencia por parte de las mujeres de la necesidad de fortalecer sus competencias para ejercer sus posiciones de liderazgo. Al respecto, la literatura resalta la brecha de capacidades entre hombres y mujeres y, de esto, sugiere la importancia de generar procesos de formación para nivelar ciertas competencias.

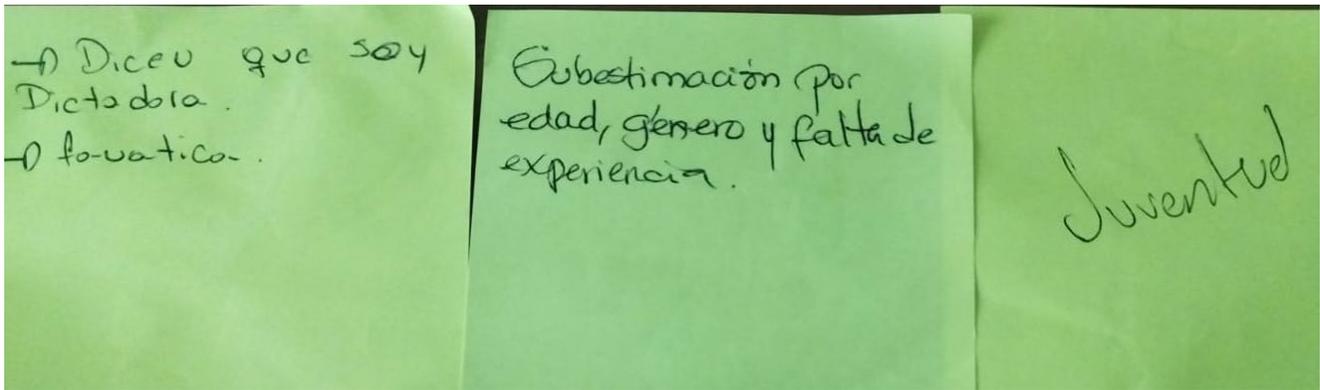
## 2.3.2 Barreras externas

### Prejuicios y creencias contextuales

En relación con las barreras externas, se encontró que 6 de las 18 participantes reportaron, de manera individual, prejuicios o creencias negativas relacionadas con ser mujeres como aspectos limitantes para su liderazgo. En el trabajo grupal de identificación de barreras, las participantes expresaron ideas como: “no nos creen capaces” y “nos subestiman”. Lo anterior, confirma la persistencia de barreras externas de tipo social y cultural que dificultan el accionar femenino. Sumado a lo anterior, las participantes señalaron que, aspectos como la experiencia, la edad y las características individuales son otras barreras, más explícitamente mencionaron: “subestimación por edad, género y falta de experiencia”, “piensan que soy muy joven y mujer para tomar decisiones”. Por último, manifestaron que, las etiquetas como “mandona” o “dictadora” que las personas ponen sobre ellas, también les afectan.

Algunas mencionaron enfrentar problemas concretos como “sexismo” “machismo” y “violencia de género”. Además, afirmaron presenciar escenarios de censura mediante expresiones como “creo que hay personas que quieren silenciar mis opiniones”. Igualmente, las participantes identificaron una gran barrera y es la “falta de sororidad”, es decir, reconocen que no hay solidaridad entre las mismas mujeres en estos espacios de discriminación por género.

Figura 3. Barreras internas al liderazgo femenino.

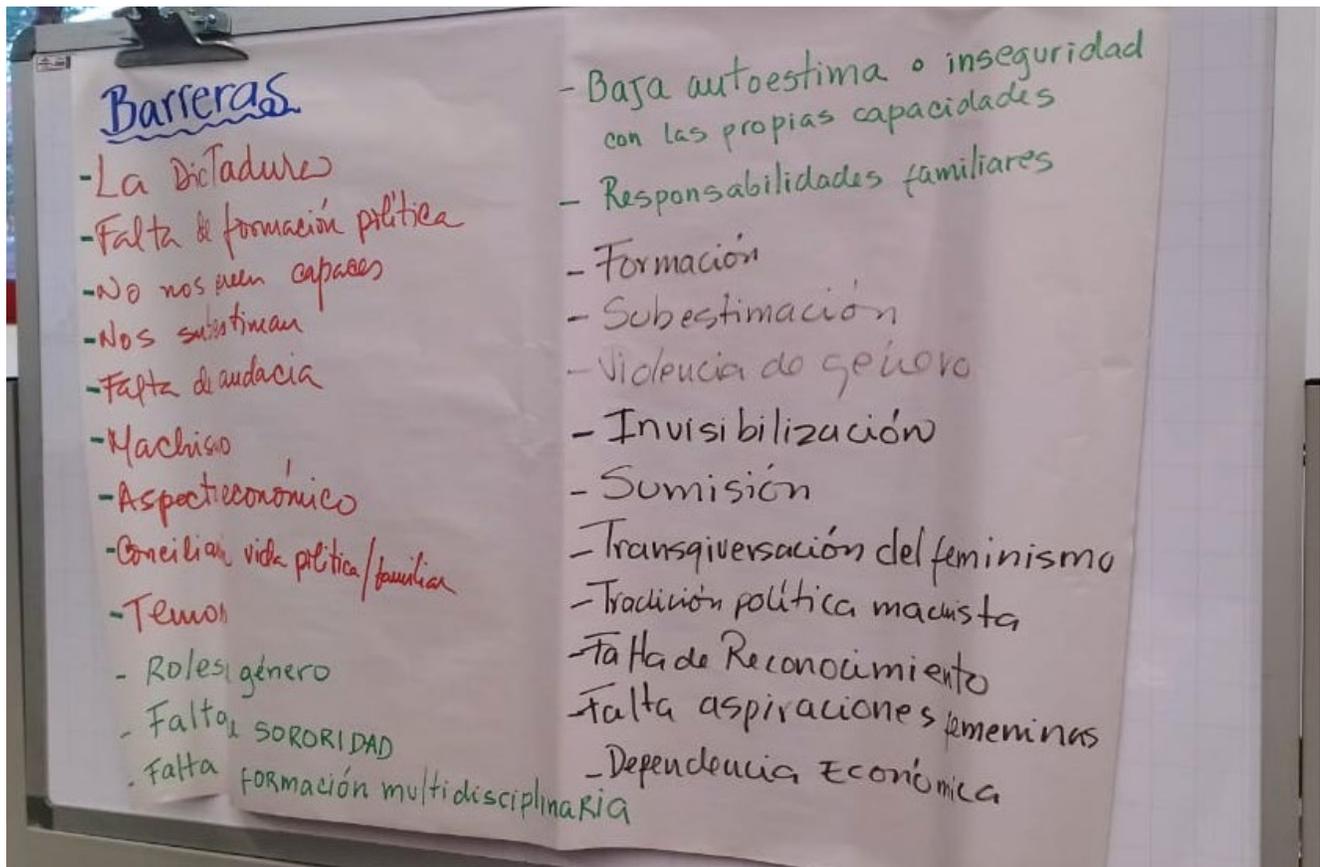


Fuente: elaboración propia a partir de fotos del programa.

Las mujeres líderes no solo enfrentan prejuicios relacionados con su género o edad, también se enfrentan a prejuicios vinculados con su rol político dentro de un partido. Por ejemplo, una de las participantes mencionó la “des-

confianza por ser vocera de un partido político” y enfatizó en que su “condición como militante del partido político hace que muchas personas tengan prejuicios por el desprestigio de los partidos”.

Figura 4. Barreras internas al liderazgo femenino.



Fuente: elaboración propia a partir de fotos del programa.

En el ejercicio grupal de diálogo y discusión, también se identificaron barreras vinculadas con la dependencia económica de la mujer, la sumisión, los roles de género, la invisibilización o falta de reconocimiento de su labor y, especialmente, una barrera vinculada con la dificultad de asumir sus responsabilidades familiares y conciliarlas con la vida de una líder política. Específicamente, las participantes identifican que la sociedad y, en ocasiones, ellas mismas, tienen la creencia de que si eres buena política no puedes responder adecuadamente a tu rol familiar y aceptan la existencia de una dicotomía entre cumplir el rol de mujer o madre y ser lideresa.

Por último, a un nivel macro, respecto a temas más estructurales, las lideresas manifestaron que escenarios poco democráticos, como la dictadura, limitan sus ejercicios. Igualmente, mencionaron que la tergiversación del feminismo no les representa y, por el contrario, les limita.

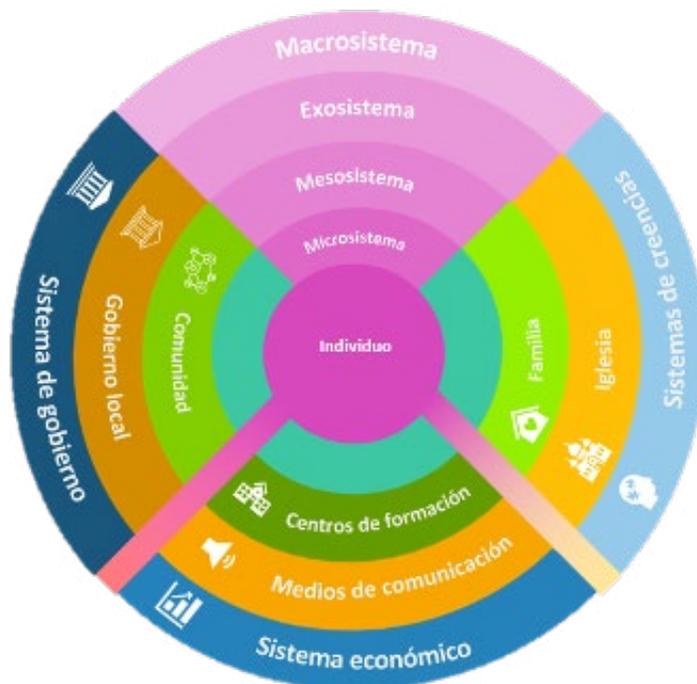
Los resultados del ejercicio de reconocimiento de barreras externas confirman la persistencia de creencias sociales que conducen a la generación de estereotipos

de género orientados a desvalorar el liderazgo femenino frente al masculino en el contexto latinoamericano. Además, visibilizan que las mujeres, dependiendo del contexto, no solo enfrentan discriminación por género sino también obstáculos relacionados con otras variables (edad, partido político, contexto político), lo cual hace más difícil su influencia y participación en la política. De este ejercicio se reconoce la importancia de comenzar a investigar el liderazgo político diferenciando las condiciones sociales y culturales de cada contexto.

## 2.4 Análisis sistémico de las barreras al liderazgo femenino

Partiendo de lo anterior, y siguiendo el modelo orgánico de Bronfenbrenner (1986) integrado en la propuesta de liderazgo público presentada por Forero et al (2023), analizaremos las barreras identificadas por las participantes al liderazgo femenino en tres niveles sistémicos (microsistema, mesosistema y macrosistema).

Figura 5. Modelo sistémico del liderazgo público.



Fuente: tomado de Forero et al, 2023.

Para comenzar, el Microsistema se refiere al plano del individuo, especialmente lo que refiere a sus competencias personales, prejuicios y creencias que influyen en su relacionamiento con otros. En este plano se identificaron barreras internas como la baja autoestima, la inseguridad, desconfianza de la mujer en sí misma y la creencia de que sus características femeninas, como la sensibilidad o sus roles familiares, son perjudiciales para su liderazgo, entre otras.

El nivel de Mesosistema “trata del nivel más próximo al sujeto, en el cual se incluyen comportamientos, roles y relaciones. Se da en contextos de la vida cotidiana en los que se puede interactuar, y es factible entretener las relaciones surgidas en la familia, la comunidad y la escuela o los centros de formación” (Forero et al, p.58). En este escenario se ubican barreras como: la dependencia económica, la sumisión, los roles de género, el machismo, el sexismo y la violencia contra la mujer dentro de la familia. Bajo este contexto es importante reconocer que es en el hogar donde nacen y se refuerzan estereotipos de género que le impiden a las mujeres afianzar sus competencias y liderar eficazmente. Además, el soporte familiar es determinante para que la mujer pueda emerger y consolidar su estilo de liderazgo sin descuidar su rol en el hogar, sino compartiendo la responsabilidad.

El Exosistema, por su parte, hace referencia al gobierno local, la iglesia y los medios de comunicación. En estos espacios se evidencia la perpetuación de las barreras mencionadas en el anterior nivel, pero también otras dinámicas de distribución de poder desigual entre hombres y mujeres. Adicionalmente, las mujeres enfrentan barreras vinculadas a prejuicios o estereotipos ligados a su afiliación política, su experiencia o simplemente su edad. De igual forma, las concepciones erróneas sobre la distribución de responsabilidades familiares y la crea-

ción de perfiles sobre el liderazgo exitoso (masculinizado) llevan a la falsa idea de que la mujer debe elegir entre ser exitosa en su trabajo o ser exitosa en su rol familiar.

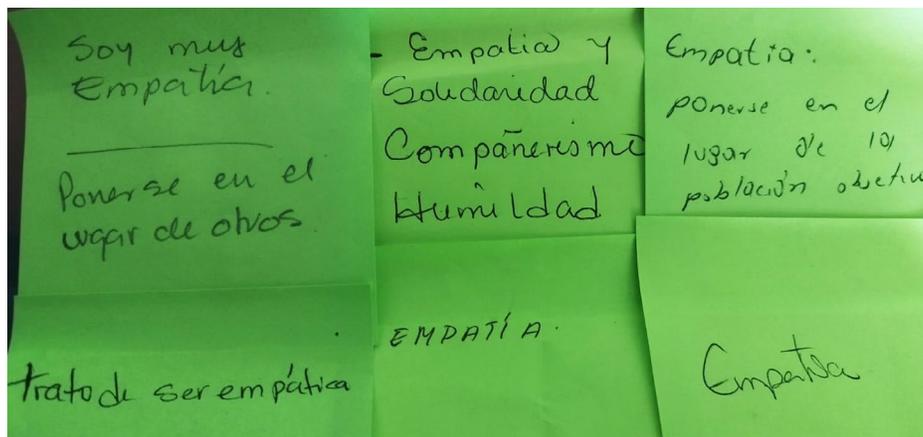
Finalmente, se encuentra el Macrosistema que parte del entendimiento de la estructura del sistema político o de gobierno, el sistema económico, y, el sistema de creencias. Al respecto hay barreras relacionadas con la estructura política que facilitan o restringen la participación femenina. Por ejemplo, las mujeres manifestaron que en gobiernos donde hay importantes limitaciones a la democracia, se hace más difícil el ejercicio de sus liderazgos. Adicionalmente los sistemas de creencias sociales impactan en los estereotipos de género que limitan la participación de la mujer en los diferentes escenarios.

## 2.5 Potenciadores del liderazgo femenino

El Programa de mujeres líderes en la política buscó identificar elementos para fortalecer e impulsar los liderazgos femeninos. Para ello, en una primera instancia, se les preguntó a las participantes de forma individual, por aquellos factores que consideran son potenciadores o facilitadores de su liderazgo y su participación política, es decir, por aquellas condiciones internas y externas que les permiten liderar mejor en sus territorios.

En el ejercicio se evidenció que los potenciadores más fuertes, identificados por las mujeres, fueron la empatía y el trabajo en equipo. Respecto a la empatía, 11 de las 18 mujeres referenciaron directamente la palabra “empatía” o afirmaciones relacionadas como: “ser empática”, “ponerse en los zapatos de otros”, “interesarme por los demás”, “hacerme especialista en los otros”, “me identifico con su dolor, sueño y espíritu de crecer”.

Figura 6. Potenciadores del liderazgo femenino.

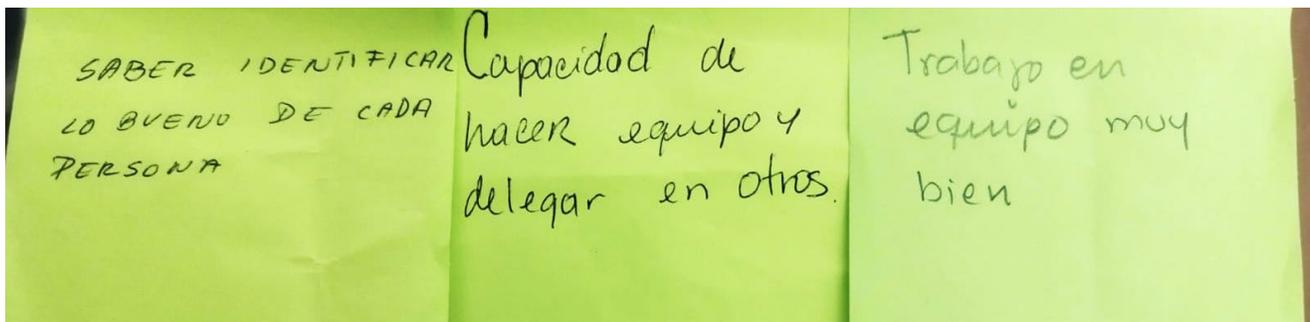


Fuente: elaboración propia a partir de fotos del programa.

Por otro lado, 7 de las 18 participantes reportaron el trabajo en equipo como un potenciador, aspecto que se evidenció en afirmaciones como: “identifico las bondades de cada quien para que el trabajo sea amigable”, “trabajar

por el objetivo en común”, “facilidad para armar equipos y revisar objetivos”, “trabajo en equipo muy bien”, “trato de unir las fortalezas”, entre otras expresiones similares.

**Figura 7.** Potenciadores del liderazgo femenino.

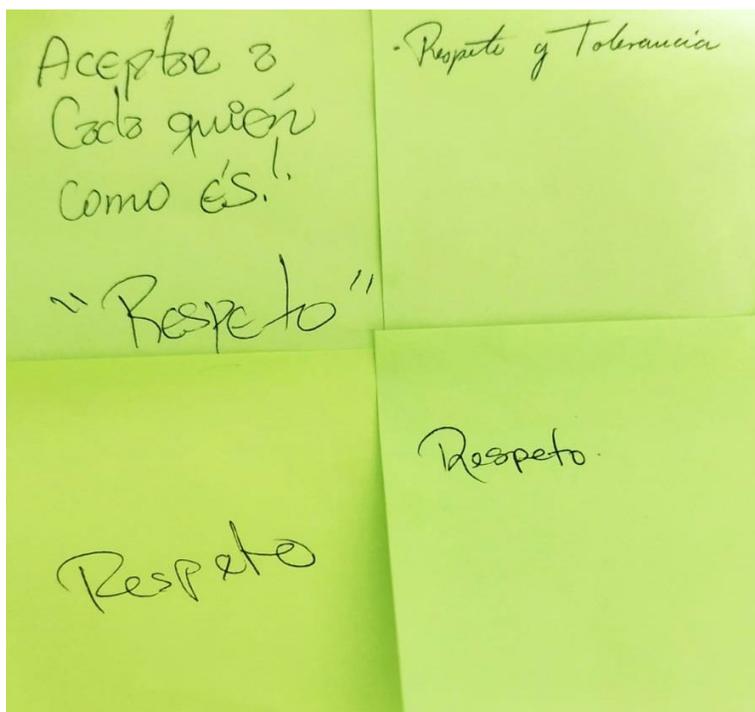


**Fuente:** elaboración propia a partir de fotos del programa.

5 mujeres relacionaron palabras como constancia, disciplina, dedicación, responsabilidad y compromiso en su accionar manifestando: “aporto lo mejor de mí ante una responsabilidad”, “dedicación y trabajo duro”. Igualmente, 5 mujeres indicaron, de manera directa o indirecta, la

importancia del respeto hacia los demás y la tolerancia por la diversidad como herramientas para potenciar sus liderazgos. Además, 4 personas hablaron de la humildad y 4 personas de la solidaridad.

**Figura 8.** Potenciadores del liderazgo femenino.

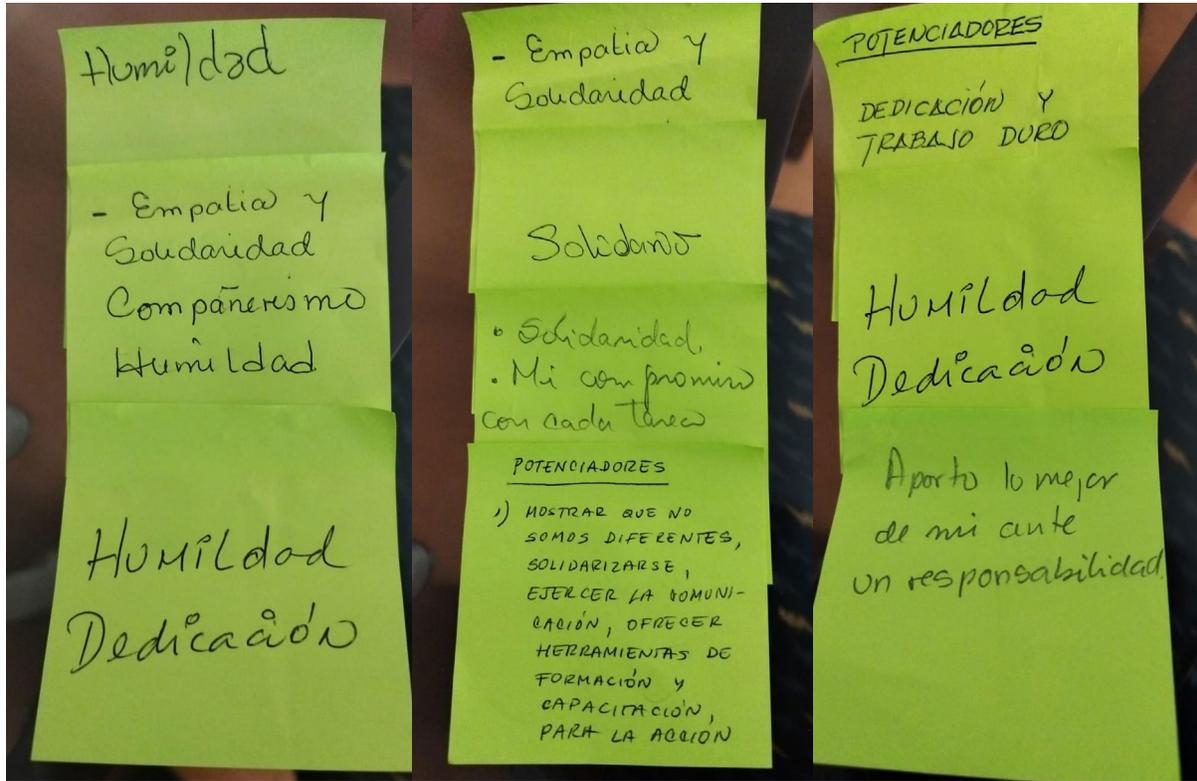


**Fuente:** elaboración propia a partir de fotos del programa.

Otros potenciadores, menos mencionados, pero incluidos por las participantes fueron: “escuchar”, “coherencia”, “ser sociable”, “cariñosa”, “conciliadora”, “ser ho-

nesta”, “competencias de comunicación” y “resolución de conflictos” y, por último, “la pasión o esperanza en el accionar”.

**Figura 9.** Potenciadores del liderazgo femenino.



**Fuente:** elaboración propia a partir de fotos del programa.

Los resultados obtenidos permiten identificar que las características propias de los liderazgos femeninos son asumidas por las mujeres como potenciadores y no como barreras para su liderazgo. Entre tanto, los procesos de formación deben afianzar, reconocer y apalancarse en estas características.

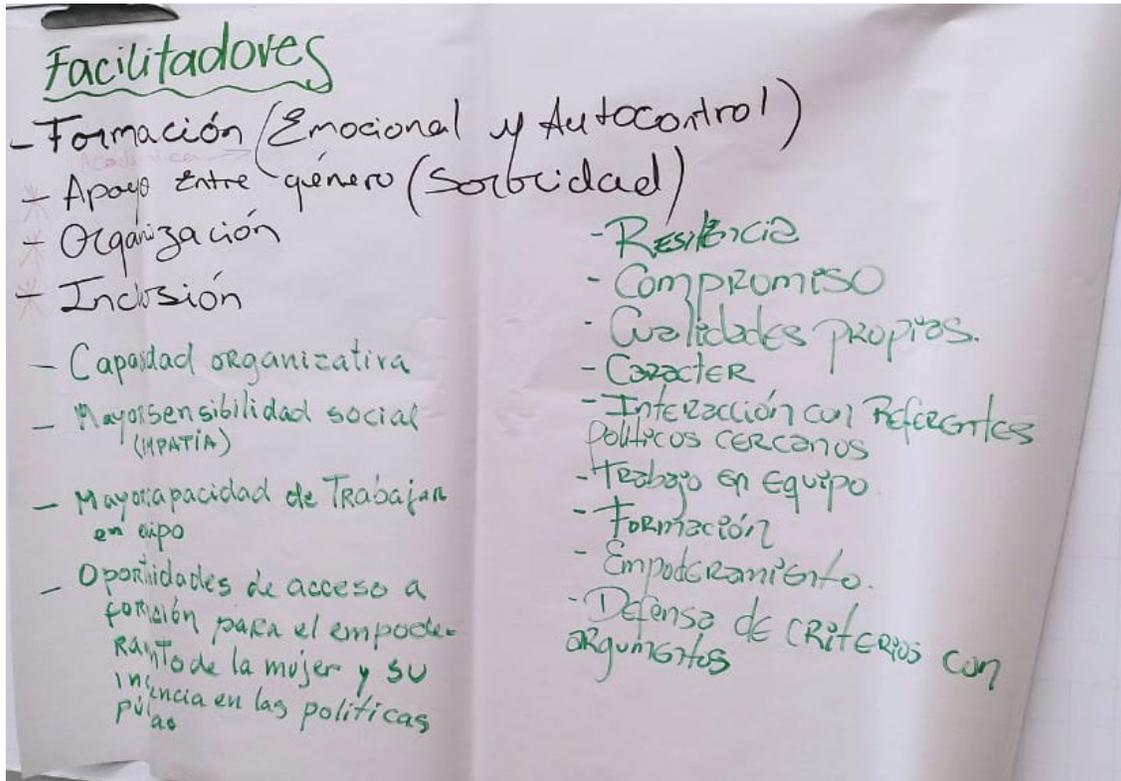
## 2.6 Facilitadores externos e internos

En cuanto al ejercicio grupal de identificación de facilitadores, las participantes identificaron aspectos externos como: formación emocional y orientada al empoderamiento de la mujer (incidencia), el apoyo entre género (sororidad), interacción de las mujeres con referentes políticas cercanas, fortalecimiento de la capacidad organizativa, promoción social del trabajo en equipo, empatía e inclusión.

En cuanto a los aspectos internos, la resiliencia, el compromiso y las cualidades propias se identificaron también como facilitadores de los procesos de liderazgo. Lo anterior hace evidente la importancia de promover espacios de formación que permitan desarrollar competencias socioemocionales (autoconciencia, regulación emocional, etc.), relacionales y cognitivas en las mujeres líderes.

Un elemento importante a destacar es que las mujeres líderes mencionaron la sororidad y esto se relaciona con la necesidad descrita en la literatura de generar mayor conciencia de género en las mujeres para que puedan reconocer las barreras discriminatorias y apoyarse para superar las mismas.

Figura 10: potenciadores del liderazgo femenino.



Fuente: elaboración propia a partir de fotos del evento.

### 3. Principales reflexiones, hallazgos y aprendizajes

#### Respecto a la implementación de programas de formación en liderazgo femenino en la política

A partir de la literatura revisada y los aprendizajes del programa de formación en liderazgo femenino, sugerimos contemplar los siguientes aspectos de forma (estructura del curso) al momento de diseñar programas educativos dirigidos a mujeres líderes:

- Es importante realizar ejercicios de construcción de confianza para generar un espacio seguro, posibilitar el diálogo y promover la creación colectiva. Estos espacios los valoran las mujeres lideresas y buscan replicarlos posteriormente para generar confianza con sus comunidades.
- Es importante trabajar ejercicios de liderazgo desde el ser y no solamente desde el rol para humanizar la política. Especialmente el ser mujer y ser política al mismo tiempo.
- Es importante contemplar apoyos psicosociales en los talleres con mujeres, ello para brindar una respuesta apropiada y a tiempo al desbordamiento de emociones.

A partir de la literatura revisada y los aprendizajes del programa de formación en liderazgo femenino, sugerimos contemplar los siguientes aspectos de fondo (contenidos del curso) al momento de diseñar programas educativos dirigidos a mujeres líderes:

- Los procesos de formación deben partir del reconocimiento de las barreras, dolores, limitantes y potenciadores identificados por las mujeres, lo cual servirá como un diagnóstico que permitirá avanzar sobre las oportunidades y estrategias concretas ajustadas al contexto.
- Es imprescindible abordar desde la evidencia los estereotipos de la mujer política y aterrizarlos a la vida de las participantes. Lo anterior, con el fin de generar conciencia de género y diseñar mecanismos de acción aterrizados al territorio.
- Los programas deben orientarse a visibilizar que la meta no es solo aumentar la cantidad de mujeres en la arena política, sino garantizar la representación sustantiva de mujeres y su posibilidad de incidencia en el debate, la agenda pública y la toma de decisiones.
- En los programas se debe aclarar la diferencia entre la participación femenina y la lucha por una demanda feminista.
- Es importante abordar en la formación aspectos re-

lacionados con la comunicación, la influencia y el uso de la información como estrategias para el fortalecimiento de la mujer en la política. Además, se deben afianzar competencias que se reconocen en los hombres y que, como consideran las mujeres participantes, deben reforzarse de acuerdo con instrumentos de medición contruidos.

- Según la evidencia las características de la mujer exitosa no son las mismas que las de la política exitosa, e inclusive son opuestas. Por ello, los espacios de formación deben orientarse a darle valor al rol de la mujer, resaltar los beneficios y potencialidades del liderazgo femenino en la arena política.

**Respecto a la comprensión del liderazgo femenino**

- A partir de la literatura revisada y la experiencia del programa, se consolida un esquema de beneficios, barreras y potenciadores del liderazgo femenino como insumo para diagnosticar y reflexionar en torno al surgimiento y desarrollo del liderazgo de mujeres en la

política (Ver Tabla 4). Asimismo, se espera que este recurso pueda dialogar con hallazgos de otras experiencias de formación y sirva como herramienta para mejorar intervenciones orientadas a fortalecer los liderazgos femeninos.

- Los resultados del programa y los insumos entregados por las participantes sugieren ampliar la investigación respecto a cómo las condiciones contextuales (políticas, sociales, culturales y económicas) son determinantes en la configuración y el desarrollo de los liderazgos femeninos.

- Los liderazgos femeninos constituyen un punto de oportunidad para el avance de políticas públicas orientadas al valor público, así como al incremento del bienestar de los ciudadanos. Reconocer las particularidades de los procesos de inserción de mujeres en procesos de liderazgo es un aporte a los valores fundamentales de la consolidación de la democracia, tales como lo son la equidad, participación y pluralidad.

**Tabla 4.** Beneficios, barreras y potenciadores del liderazgo femenino en la política .

LIDERAZGOS FEMENINOS							
Beneficios	(+) Representatividad y democracia	Barreras	Internos	Potenciadores	Internos	Educación y capacitación en competencias	
	(+) Inclusión y diversidad					Bajo conocimiento y conciencia de sí mismas	Mentorías
	(+) Capacidad de respuesta a necesidades ciudadanas					Poca conciencia de género (Discriminación)	Redes de apoyo
	(+) Cooperación entre partidos y étnias					Dificultad con la gestión de emociones	Fortalecimiento de conciencia de género
	(+) Provisión de bienes y gasto público social (Educación y salud)					Falta de aspiraciones	El trabajo en equipo y la empatía
	(+) Equidad de género					Brechas de capacidad	La resiliencia, disciplina y compromiso
	(*) Impacto en prioridades y resultados en las políticas públicas	Externos	Externos	Externos	Políticas y leyes inclusivas		
	(+) Transparencia (-) Corrupción				Sesgos, creencias y prejuicios negativos vinculados al género	Apoyo a la superación de la dicotomía familia-trabajo	
	(+) Bienestar social y enfoque de calidad de vida				Dicotomía familia - trabajo	Promoción y reconocimiento de los liderazgos femeninos existentes	
	(+) Incidencia de voz femenina en las decisiones				Subrepresentación en posiciones de liderazgo	Información y motivación	
	(+) Redistribución				Leyes e instituciones discriminatorias	Acceso a recursos y financiamiento	
	(+) Ambientes colaborativos y cuidadores				Violencia y acoso basado en género	Gestión del cambio cultural y social	
					Poco apoyo a los liderazgos femeninos		

Fuente: elaboración propia.

# Bibliografía

- BID (2016). 3 ventajas de la participación de las mujeres en la planificación urbana  
<https://blogs.iadb.org/ciudades-sostenibles/es/mujeres/>
- Carli, L. & Eagly, A. (1999). Gender Effects on Social Influence and Emergent Leadership. En Handbook of Gender & Work. Sage Publications.
- Cárdenas, M. (2017). En busca del liderazgo femenino. El recorrido de una investigación (1st ed.). Universidad de Los Andes, Colombia.
- Council of Europe (2021) Enhancing Participation of Women from under-represented groups in Political and Public decision-making.  
<https://assembly.coe.int/LifeRay/EGA/Pdf/TextesProvisoires/2021/20210326-EnhancingParticipationWomen-EN.pdf>
- Fassler, C. (2007) Desarrollo y participación política de las mujeres. En publicación: Repensar la teoría del desarrollo en un contexto de globalización. Homenaje a Celso Furtado. Vidal, Gregorio; Guillén R., Arturo. (comp). ISBN: 978-987-1183-65-4 Disponible en:  
[http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/edicion/vidal\\_guillen/22Fassler.pdf](http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/edicion/vidal_guillen/22Fassler.pdf)
- Floru C. (2019). Women Facilitators prepare to Build Female candidates' Capacities | International IDEA.  
Forero, Mendez y Recio (2023). Documento de Trabajo No. 101. Escuela de Gobierno Uniandes.  
<https://gobierno.uniandes.edu.co/es/publicaciones/documentos-de-trabajo/documento-de-trabajo-no-101>
- GIWPS- Georgetown Institute for Women, Peace and Security (s.f.) Where are the Women: Advancing Women's Leadership in Politics and Peacebuilding.  
<https://giwps.georgetown.edu/where-are-the-women-advancing-womens-leadership-in-politics-and-peacebuilding/>
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2012). La práctica del liderazgo adaptativo. Paidós Ibérica.
- Heifetz, R. (1994) Leadership Without Easy Answers, vol. 465. Harvard University Press.
- Hessami, Z., & da Fonseca, M. L. (2020). Female Political Representation and Substantive Effects on Policies: A literature review. European Journal of Political Economy, 63, 101896.  
<https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2020.101896>
- Hessami & Lopes (2020). Female Political Representation and Substantive Effects on Policies: A Literature Review.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0176268020300446>
- Heller, L. (2003). La especificidad de los liderazgos femeninos: ¿hacia un cambio en la cultura de las organizaciones? Universidad de los Andes
- Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación de las Naciones Unidas para la Promoción de la Mujer - INSTRAW. (2007) Guía de Liderazgo para la participación política de las mujeres en el ámbito local.  
<https://www.corteidh.or.cr/tablas/CD0307-6.pdf>
- Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación de las Naciones Unidas para la Promoción de la Mujer – INSTRAW (2006). Gobernabilidad y participación política de las mujeres en el ámbito local: Demandas de capacitación.  
<https://www.corteidh.or.cr/tablas/CD0307-7.pdf>

Kwame, P. (2020). Public Perceptions of Women in Politics.

[https://www.researchgate.net/publication/371755618\\_Public\\_Perceptions\\_of\\_Women\\_in\\_Politics](https://www.researchgate.net/publication/371755618_Public_Perceptions_of_Women_in_Politics)

Montes de Oca, C. (2019.). Participación política de las mujeres en la organización sindical. Cuotificación sindical: facilitadores y barreras a la participación de las mujeres en el ámbito sindical. Tesis de grado. Universidad de la República (Uruguay). Facultad de Ciencias Sociales.

<https://hdl.handle.net/20.500.12008/23336>

National Democratic Institute (2018). Why Women in Politics?.

<https://womendeliver.org/why-women-in-politics/>

NDI -Instituto Nacional Demócrata para asuntos internacionales (2013). Cómo aumentar la participación política de las mujeres a través de programas de capacitación eficaces.

<https://www.ndi.org/sites/default/files/Training-Manual-Increasing-WPP-Through-Effective-Training-Programs-SPA.pdf>

NDI (2015). Kosovo: Overcoming Barriers to Women's Political Participation.

<https://www.ndi.org/sites/default/files/Gender-Assesment-report-eng.pdf>

Powell, G. N. (1999). Handbook of gender & work. Sage Publications.

Pepera, S. (2018) . Why Women in Politics? .National Democratic Institute

<https://womendeliver.org/why-women-in-politics/>

Red de conocimientos electorales -ace (2023)

<https://aceproject.org/ace-es/topics/ge/ge1/obstaculos-para-la-participacion-efectiva-de-las>

Rusidze, N. (2019). Stereotypes, Character Assassination and Women in Politics. Corvinus Journal of International Affairs, 4(1), 15-25.

Setzler, M. (2019) Adversity, Gender Stereotyping, and Appraisals of Female Political Leadership: Evidence from Latin America. En The Latin Americanist.

Task Force Interamericano sobre Liderazgo de las Mujeres (2022). Un llamado a la acción para impulsar el liderazgo de las mujeres y la democracia paritaria en las Américas (LC/TS.2022/89), Washington, D.C., 2022.

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/48342/1/S2200514\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/48342/1/S2200514_es.pdf)

UN Women (s.f.) Women's Leadership and Political Participation. [What we do: Leadership and political participation | UN Women – Headquarters](#)

UNDP (2023). . We must dismantle barriers to women's political participation. Here's why.

<https://www.undp.org/blog/we-must-dismantle-barriers-womens-political-participation-heres-why>

Women's Learning Partnership – WLP (2012) LIDERAZGO PARA LA ACCIÓN Manual para la Participación Política de las Mujeres.

[https://learningpartnership.org/sites/default/files/resources/pdfs/FINAL%2016356\\_WLP\\_LTA\\_Spanish\\_bk\\_vfnl.pdf](https://learningpartnership.org/sites/default/files/resources/pdfs/FINAL%2016356_WLP_LTA_Spanish_bk_vfnl.pdf)

UNDP (2021). Five Effective Ways to Involve Women in Politics.

<https://www.undp.org/ukraine/news/five-effective-ways-involve-women-politics>

UN Women (2014). Women in power and decision-making: Strengthening voices for democracy.

<https://www.unwomen.org/en/news/stories/2014/6/women-in-power-and-decision-making>

UN Women (2023). Facts and figures: Women's Leadership and Political Participation.

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

Women Deliver (2019) Strengthen Girls' and Women's Political Participation and Decision-Making Power.

[https://womendeliver.org/wp-content/uploads/2016/09/2019-8-D4G\\_Brief\\_Political.pdf](https://womendeliver.org/wp-content/uploads/2016/09/2019-8-D4G_Brief_Political.pdf)