

ROMPER ^{EL} MOLDE

Una nueva aproximación al concepto de liderazgo político y su ejercicio desde las voces de las mujeres de las Américas



OEA | CIM



La Organización de los Estados Americanos (OEA) reúne a los países del hemisferio occidental para promover la democracia, fortalecer los derechos humanos, fomentar el desarrollo económico, la paz, la seguridad, la cooperación y avanzar en el logro de intereses comunes. Los orígenes de la Organización se remontan a 1890, cuando las naciones de la región formaron la Unión Panamericana con el objetivo de estrechar las relaciones hemisféricas. Esta unión se convirtió en la OEA en 1948, luego que 21 naciones adoptaran su Carta. Desde entonces la Organización se ha expandido para incluir a las naciones del Caribe de habla inglés y Canadá, y hoy todas las naciones independientes de Norte, Sur y Centroamérica y el Caribe conforman sus 35 Estados miembros.

La Comisión Interamericana de Mujeres (CIM) es el principal foro generador de políticas hemisféricas para la promoción de los derechos de las mujeres y la igualdad de género. Creada en 1928 - en reconocimiento de la importancia de la inclusión social de las mujeres para el fortalecimiento de la democracia y del desarrollo humano en las Américas - la CIM fue el primer órgano intergubernamental establecido para promover los derechos humanos de las mujeres.

Romper el molde: Una nueva aproximación al concepto de liderazgo político y su ejercicio desde las voces de las mujeres de las Américas

Dirección general: Alejandra Mora Mora, Secretaria Ejecutiva de la Comisión Interamericana de Mujeres de la Organización de Estados Americanos CIM/OEA

Coordinadora del proyecto “Programa Interamericano para fortalecer la democracia y el liderazgo de las mujeres”: Marta Martínez, especialista de la CIM/OEA

Autoras: Alejandra Mora, María Inés Tula, Marta Martínez, Ligia Ixmucané Blanco.

La CIM agradece las contribuciones de Ana Isabel Garita, Lucía Martelotte, Gina Labanca, María José Pinto, Dylis McDonald, Ana Claudia Santano y Ana Jimena Vargas.

La impresión de esta publicación ha contado con el apoyo del Instituto Nacional Electoral de México.

Copyright ©2023 Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos (SG/OEA).

OAS Cataloging-in-Publication Data
Inter-American Commission of Women.

Romper el molde: Una nueva aproximación al concepto de liderazgo político y su ejercicio desde las voces de las mujeres de las Américas / [Comisión Interamericana de Mujeres].
p.64; 21 x 29,7 cm. (OAS. Official Records; OEA/Ser.L/II.6.47)
978-0-8270-7720-1

Comisión Interamericana de Mujeres (CIM)

cim@oas.org

<http://www.oas.org/cim>

 /ComisionInteramericanaDeMujeres

 @CIMOEA

Diseño y diagramación: Patricio Bascuñán

Presentación	4
Capítulo 1: El liderazgo político tradicional en tensión	6
1.1 ¿Qué es el liderazgo político? Un repaso por definiciones y posturas	7
1.2 De la “natural” invisibilidad de las mujeres a las acciones para garantizar su participación y ejercicio de toma de decisión	13
1.3 La hora de las mujeres. Más participación, más presencia y más lideresas	17
1.4 Las mujeres en el poder. Los desafíos de liderar la política con enfoque de género	22
1.5 Construyendo un liderazgo sororal. El liderazgo político de las mujeres que ejercen el poder	25
Capítulo 2. Mujeres que rompen el molde. Hacia un liderazgo disruptivo	28
2.1 El punto de partida. Tomar conciencia que se puede cambiar para mejorar nuestras vidas	28
2.2. Componente 1. Las Acciones: el liderazgo debe vincularse con la agenda de la igualdad	29
Cinco principios para una Agenda de la Igualdad de Género	29
2.3 Componente 2. El contexto: El liderazgo se produce en un ambiente marcado por la desigualdad de género y la exclusión (lo que lleva a buscar la transformación)	34
2.4 Componente 3. Los/las seguidores/as. La relación de las líderes y el colectivo que las apoya	36
2.5 Propuesta para un liderazgo político disruptivo	37
Capítulo 3: Lideresas que dieron el paso. Síntesis de estrategias para impulsar y consolidar liderazgos disruptivos.	39
3.1. Negociación de cargos y puestos políticos	42
¿Qué hicieron las mujeres líderes, aquellas que llegaron?	42
3.2. Acceso al financiamiento político	44
3.3. Efectividad en el cargo	45
3.4. La importancia de tomar decisiones de manera eficiente	47
3.5. La gestión de crisis políticas	47
3.6. Posicionamiento en los medios de comunicación y en las redes sociales	48
3.7. Prevenir y enfrentar la discriminación y la violencia contra las mujeres en la política	49
3.8. El manejo de emociones	52
3.9. Conciliación de la carrera política con la vida privada	52
Capítulo 4. Reflexiones finales	55
Agradecimientos	58
Bibliografía	59

Presentación

Alejandra Mora Mora, Secretaria Ejecutiva de la CIM/OEA

Cambiar las narrativas, los símbolos y las percepciones sobre el liderazgo político es el objetivo de este trabajo que hemos titulado *Romper el molde: una nueva aproximación al concepto de liderazgo político y su ejercicio desde las voces de las mujeres de las Américas*. El gran valor añadido de esta publicación es que se ha elaborado, no desde un lejano escritorio, sino a partir de las propias voces plurales de mujeres líderes en las Américas, incluyendo a mujeres indígenas, afrodescendientes, adultas, jóvenes, rurales, con discapacidad. Todas ellas ejercen liderazgos democráticos y transformadores en el ámbito de los derechos humanos, en general y, de los derechos de las mujeres en particular. Esta labor de investigación ha llevado varios meses de producción, tanto internamente, con debates sobre cómo conceptualizar al “liderazgo político de las mujeres”, como externamente, con la realización de entrevistas en profundidad a más de treinta lideresas para conocer de primera mano cómo es “tomar decisiones” en diferentes contextos político-electorales, los aprendizajes que pueden tomarse de ellas, los obstáculos más frecuentes y recurrentes, las adversidades que enfrentaron y las estrategias que desarrollaron para salir adelante. A estas mujeres quiero hacerles un reconocimiento especial por su importante intervención en el estudio que hoy traemos.

Con este trabajo, la CIM posiciona una poderosa reflexión en el marco de la quincuagésima tercera Asamblea General de la OEA y a más de 95 años desde su creación. Una interpelación al paradigma del liderazgo político existente, desde las experiencias y voces de las mujeres líderes de la región de América Latina y el Caribe. Nuestro objetivo es visibilizar y, en consecuencia, poner en valor el liderazgo de las mujeres y sus aportes a la democracia. También contribuir en la resignificación de las clásicas y tradicionales narrativas, los símbolos instalados y las creencias existentes sobre cómo “debe ser” el liderazgo político. Y, sobre todo, que esta definición actualizada a los tiempos permita a aquellas mujeres que buscan participar en política identificarse, así como también buscar en la participación política, el fin de transformar la realidad en la que viven y el anhelo de mejorarla haciéndola **más igualitaria**, sin discriminaciones y libre de violencias.

Nos propusimos trabajar para “romper el molde”, es decir, cuestionar y oponernos a la ya difundida concepción de que las mujeres no “deben” ni “pueden” liderar espacios de toma de decisión. Así, en esta investigación partimos de una premisa y es que el cambio en la narrativa sobre liderazgo debe ser ahora o, de lo contrario, seguiremos invisibles y en la subalternidad durante muchos años más. Es histórica la visión de la CIM al plantear que cuantas más mujeres, más democracia. Es este el origen de la CIM hace más de 95 años, cuando las líderes sufragistas reivindicaron el derecho al voto e incidieron en la multilateralidad que se gestaba en aquel entonces para que nunca más se hablara

de nosotras, sin nosotras. Estamos apostando a que la multilateralidad, siga siendo el motor de cambio de viejos paradigmas que las mujeres interpelan y que apostamos a transformar juntas.

Capítulo 1:

El liderazgo político tradicional en tensión

“Cuando gané las elecciones de 2010, me convertí en la primera presidenta de Costa Rica. En los primeros días de mi gobierno visité escuelas en las que me hablaron de una tendencia: muchas niñas habían presentado sus candidaturas para ser las presidentas de curso. Durante los siguientes cuatro años una escena se repitió a menudo a donde iba: niñas y colegialas me decían que cuando fueran grandes ellas también serían presidentas”.
Laura Chinchilla Miranda¹

El liderazgo político siempre ha sido un tema de interés en el campo de la política, especialmente, porque está vinculado al poder y a la toma de decisiones. También porque buena parte de la literatura sobre el liderazgo focaliza la atención sobre ciertos rasgos o cualidades que deben poseer las personas con dotes de dirección. Así, a lo largo de la historia, se fue construyendo una imagen sobre cómo “los decisores” debían ser o qué características particulares debían tener. Esta evaluación constituyó durante mucho tiempo el andamiaje para justificar la exclusión de las mujeres en la toma de decisiones. La división sexual del trabajo y los roles que varones y mujeres tenían asignados fueron determinantes: los hombres en el ámbito público (productivo) y las mujeres en el ámbito privado-doméstico (reproductivo). Y, siguiendo con este razonamiento lineal, las mujeres cuidadoras de la familia no pueden dirigir, sino más bien, ellas están para obedecer.

La “ley del agrado” va en esta misma dirección. Según Valcárcel (2015) esta “ley” se basa en que toda mujer es educada en el agrado, en satisfacer al otro. Exige a las mujeres silencio, obediencia, cuidar. “Toda mujer es educada en la ley del agrado, aunque no sea consciente de ello. Y todo varón es consciente de ello”. De este modo, la participación de las mujeres en la sociedad era muy limitada y sus metas estaban relacionadas en continuar y mantenerse en su espacio: el doméstico.

Así, la interpretación sobre el liderazgo político, y más específicamente, sobre sus líderes (todos ellos varones) dominaron la escena política sobre la base de estereotipos masculinos. La “Teoría del Gran Hombre” o “Teoría del Macho Alfa” (Nye, 2015) cimentó las bases para que esta creencia se justificara en clave de normas descriptivas y prescriptivas.

¹ Laura Chinchilla Miranda ocupó el cargo de presidenta de Costa Rica entre 2010-2014. En <https://www.nytimes.com/es/2018/03/05/espanol/opinion/opinion-chinchilla-mujeres-presidentas-america-latina.html>

La irrupción de las mujeres en la vida político-electoral, y su crecimiento cuantitativo, con la sanción de leyes de cuotas de género y de paridad mostraron otra realidad. Las mujeres también pueden ocupar altos cargos ejecutivos y representativos de decisión, aunque les cueste romper con los “techos de cristal” y los “laberintos de cristal”. Sin duda, son muchos los obstáculos que aún hoy enfrentan por desafiar el modelo tradicional de división sexual del trabajo.

El feminismo, en sus diferentes y complementarias variantes, ha sido un gran propulsor de debates y cuestionamientos sobre la visión masculina del poder y en la dirección de los asuntos públicos. Como bien afirman Román Marujá y Ferri Durá (2013) el inconveniente más grande ha sido siempre de orden metodológico a la hora de seleccionar y evaluar cuál es el marco explicativo que mejor orienta la investigación sobre liderazgos.

La mayoría de las teorías se apoyan en la construcción de liderazgos sobre la base de modelos masculinos, como si se tratase de una trayectoria propia de identificación de género.

Por lo tanto, este capítulo posee varios objetivos. En primer lugar, abordar –de manera general- las diferentes definiciones clásicas y tradicionales que se han difundido y desarrollado sobre liderazgo político, las cuales han sido permeadas bajo una rígida mirada de la cultura patriarcal. Y son las que han justificado la exclusión de las mujeres de la arena pública. Segundo, analizar cómo los cambios producidos con el crecimiento de la participación de las mujeres dieron lugar al aumento de cuestionamiento sobre los enfoques tradicionales sobre el liderazgo y sobre quienes tienen condiciones o aptitudes para ser líder (o lideresa). Tercero, reivindicar el concepto de liderazgo sororal como sostén para avanzar en una agenda compartida para la igualdad de género.

1.1 ¿Qué es el liderazgo político? Un repaso por definiciones y posturas

El “liderazgo político” es un concepto que ha sido definido de muchas maneras a lo largo del tiempo y ha intentado explicarse desde diversas áreas del conocimiento. Se trata de un término polisémico, con tantas definiciones, clasificaciones, tipologías elaboradas para su comprensión que, más que ayudar, dificulta su análisis como también el hecho de intentar abordarlo empíricamente.

De este modo, el estudio sobre el liderazgo (y de quienes se consideran líderes) se presenta como una importante línea de análisis e investigación que posee, además, una vasta bibliografía procedente de varias disciplinas como historia, filosofía, sociología, psicología, ciencia política, entre otras. Sin embargo, y a pesar del notable interés que ha suscitado la materia, no se constata consenso alguno sobre las interpretaciones de este

Cuanto más aumenta la producción teórica, más se complejiza la noción de liderazgo, de tal manera que parece que existen tantas definiciones como personas han escrito sobre el tema (Bass, 1990).

concepto. En otras palabras, cuanto más aumenta la producción teórica, más se complejiza la noción de liderazgo, de tal manera que parece que existen tantas definiciones como personas han escrito sobre el tema (Bass, 1990).

Un pantallazo general sobre cómo se han desarrollado los análisis y diagnósticos para arribar a la comprensión de este fenómeno echará un poco de luz sobre cuáles han sido sus alcances. Como señalan García Velazco, Alonso Pantoja Ospina y Duque Salazar (2011), a principios del Siglo XX, la gran mayoría de los escritos sobre liderazgo giraban alrededor de la “Teoría del Gran Hombre”. Esta vertiente ponía énfasis en los grandes hombres (o “héroes) que la historia había tenido e identificaba básicamente los talentos y las cualidades que los diferenciaban del resto de la población. Se basaba en el supuesto de que era “posible encontrar un número definible de cualidades individuales que determinen la capacidad para ejercer el liderazgo” (Rossel, 2006). En consecuencia, el resultado era una larga lista donde se analizaba desde la inteligencia, las habilidades y dotes para la comunicación, como la capacidad para tomar decisiones con rapidez y firmeza (Blondel, 1991).

Para Carlyle (1907), uno de sus principales pensadores de esta corriente, “la historia del mundo no es más que la historia de los grandes hombres”. La forma de acercarse al estudio del liderazgo era más bien determinista, enfocado en las personas y sus grandes atributos. No había un desarrollo de métodos o acciones que permitieran evaluar el desempeño de sus actos: “para ser líder, había que nacer líder”. Y las mujeres aquí no tenían reconocimiento alguno, puesto que el liderazgo se concebía como una cualidad netamente masculina. Sin embargo, para Herbert Spencer (1860) las personas líderes son un producto de la sociedad donde viven. A diferencia de Carlyle, Spencer consideraba que los líderes no nacen con características particulares, sino que son moldeados por un contexto histórico específico. Su propuesta sostenía que “nadie nace líder” sino que “son los grandes acontecimientos los que convierten en líderes a los individuos comunes”.

Por su parte, Merriam (1970) escribió que los líderes políticos tenían una serie de atributos en común: inusual sensibilidad para la dirección de tendencias sociales e

Las explicaciones fueron dejando de lado las cualidades personales para ponderar entonces sus acciones (qué hacen) y no tanto qué o cómo son los líderes.

industriales (con especial referencia a partidos políticos), percepción rápida y aguda de los posibles cursos de acción de la comunidad, con una consecuente rápida acción, facilidad para combinar grupos y compromisos, diplomacia política en ideas, políticas y distribución de cargos, facilidad para los contactos personales con una gran variedad de tipos de personas, facilidad para la expresión intensa de los sentimientos e intereses de grandes grupos de votantes. Consistente con esta línea de análisis Maclver y Page (1969) consideraban al liderazgo como la capacidad de persuadir o dirigir a las personas, y ésta era una aptitud propia, independiente del cargo o función que ocupara o desempeñara.

Así, los estudios basados en la “Teoría de los rasgos del líder” fueron predominantes durante gran parte del siglo pasado y han tenido grandes dificultades para identificar cuáles son las aptitudes personales que deben reunir quienes están en posiciones de ejercer el liderazgo y cuáles pueden ser entendidas como patrones de conducta que pudieran ser generalizados.

D'Alessandro (2006) sostuvo que los conductistas, es decir, los partidarios del enfoque basado en la observación de los comportamientos individuales y colectivos han creído que era posible proporcionar modelos de análisis del liderazgo a nivel macro. Sin embargo, fue necesario incorporar teorías explicativas que incluyeran las relaciones sociales y su funcionamiento, dado que, el comportamiento de las personas está sujeto a diferentes influjos según el tipo de relación social que se trate. Así, para el sociólogo Max Weber, el liderazgo es una relación social puesto que involucra por lo menos a dos personas y donde es importantísimo que exista aceptación por parte de las personas que lo siguen. Nunca es unilateral. Para que haya liderazgo debe haber reconocimiento o creencia. Entonces, el liderazgo se interpreta mejor por las características propias de la sociedad y de las relaciones e interacciones que se generan y no tanto por una cualidad inherente de los individuos.

De este modo, las explicaciones fueron dejando de lado las cualidades personales para ponderar entonces sus acciones (qué hacen) y no tanto qué o cómo son los líderes.

La pregunta entonces es... ¿qué hace un/a líder/esa político/a? Joseph Nye (2011) afirmó que “el líder es aquel que ayuda a un grupo de personas a formular y a conseguir objetivos comunes”. El liderazgo no se refiere solo a “quienes somos” sino también a “lo que hacemos”. Por esta razón, las funciones que realizan los líderes para los grupos humanos consisten en crear significado, fijar objetivos, reforzar la identidad y la cohesión del grupo, poner orden y movilizar la actuación colectiva.

Para explicar el fenómeno del liderazgo, Nye considera que se trata de un proceso con tres componentes básicos: líderes, seguidores/as y contexto. El contexto se refiere tanto al entorno externo como a las situaciones cambiantes que puedan darse dentro del grupo y, por ello, resulta determinante tanto para el líder como para los los/las eguidores/as. El líder debe conocer bien el contexto en el que se mueve para adaptar sus cualidades a la(s) situación(es) concreta(s) que se vayan dando.

“No es posible dirigir si se carece de poder”. Y el poder es una relación cuya fuerza y cuyo ámbito varían según los contextos. Así, para Nye, quienes tienen más poder en una relación están en mejor posición para provocar el cambio o resistirse a él. El poder puede ser definido como la capacidad de influir en la conducta ajena para obtener resultados que se desean. Liderazgo y poder van juntos estableciendo una relación asimétrica: “el liderazgo político implica tener una cierta cantidad de poder, pero no al revés, es posible tener poder (por ejemplo, en relaciones jerárquicas) sin ser un líder” (Teles, 2012).

Según Nye existen tres métodos básicos para conseguir poder: coaccionar con amenazas, incentivar con recompensas, o bien, atraer y persuadir. La idea de “poder duro” o “poder blando”. El primero se identifica con amenazas o privilegios y se utiliza para hacer que otros cambien sus acciones, actitudes o decisiones. El segundo es la capacidad de obtener resultados mediante incentivos y persuasión sin necesidad de ejercer otra manipulación. Este autor enfatiza que el liderazgo eficaz es aquel que sabe usar ambos poderes (blando y duro) conocido como “poder inteligente”.

No obstante, es importante subrayar que el liderazgo, al ser una relación de poder, está condicionado igualmente por el marco contextual donde se inserta. Por esta razón, es imprescindible que el/la líder lo tenga en cuenta para desarrollar con eficacia su labor. La inteligencia contextual puede definirse como la habilidad del/a líder para adaptar sus objetivos a los deseos de sus seguidores/as, aprovechando las oportunidades que el contexto le ofrece.

Pero también cabe preguntarse ¿por qué siguen los/las seguidores/as a un/a líder/esa? Puede haber varias razones. En una primera aproximación podría pensarse que tienen necesidades funcionales de significado, identidad de grupo, cohesión y orden, así como la

capacidad de trabajar con un fin determinado (Nye: 2011). No necesariamente se trata de personas sumisas que no poseen expectativas de crecimiento dentro del grupo. Según este autor, los/as seguidores/as se pueden definir por su posición de subordinación o por su conducta de secundar los deseos de los/las líderes. Entonces el liderazgo, al igual que el poder, es una relación, y los/las seguidores/as también tienen el poder (potestad) de resistirse y de querer liderar.

El liderazgo puede entenderse como un proceso por el cual “personas con ciertos motivos y propósitos movilizan, en competición o conflicto con otras, recursos institucionales, políticos o psicológicos hasta el punto de estimular, captar la atención y satisfacer los motivos de los seguidores” (Burns, 1978: 18). Ahora bien, cuando se piensa la relación de los/las líderes con el poder hay otra vertiente teórica que analiza el liderazgo según el “contexto” particular de los sistemas de gobierno (Fabbrini, 2009). Esta aproximación considera a un/a líder no por sus características personales, sino por la función que cumple en el sistema formalizado de la autoridad pública.

Para este autor, toda función está constituida por una combinación de oportunidades y de limitaciones. Y, además, vincula al liderazgo en democracia con una naturaleza forzosamente institucional. Según Fabbrini, el líder democrático es por lo general un líder con responsabilidades de gobierno, o bien, un líder político comprometido en alcanzar una posición en el gobierno. Para este autor, una democracia es sólida si garantiza al mismo tiempo i) la toma de decisiones y ii) el control institucional de quien las toma. Así, los estudios y análisis que se hagan sobre los/las líderes democráticos/as deben efectuarse sobre una base institucional más que personal. Para ello, el autor reitera la necesidad de distinguir entre los conceptos de “líder” y de “liderazgo”. Si por el primero se entiende a una persona investida de un poder decisional, en el segundo caso, debe entenderse la naturaleza de la acción decisional realizada por esta persona.

El/la líder es un actor, el liderazgo es una relación. Una relación que se activa para buscar una solución a un problema o para poner en marcha algunas decisiones. Pero, obviamente, líder y liderazgo están asociados, esta unión está dada por una exigencia: cómo producir un bien colectivo ante una pluralidad de diferentes preferencias individuales. De este modo, quien asuma como líder tendrá que generar símbolos, no solo acciones, con el fin de proveer al grupo de un sentimiento de pertenencia y, también, una orientación sobre la dirección que ha de tomarse respecto de las políticas públicas.

Este breve repaso sobre cómo se ha considerado los términos “liderazgo” y “líder” nos permiten avanzar sobre la gran ausencia de mujeres en la formación de teorías sobre liderazgo. Se destaca un vacío en la configuración de premisas que aporten a la idea de

Este recorrido ha mostrado que “el liderazgo” es: a) un término asociado a los hombres -tanto en sus cualidades como en las posiciones de gobierno o en lugares de toma de decisión-, b) un concepto que interesa e importa mucho en los diferentes sistemas políticos porque gran parte de su interpretación y la más generalizada ubica al liderazgo como necesario para la supervivencia de las instituciones y de las organizaciones.

que el liderazgo es un concepto relacional, socialmente construido y jerárquicamente generizado. Pero... ¿qué lugar les cabe a las mujeres en los análisis sobre liderazgos?

Por otro lado, este recorrido ha mostrado que “el liderazgo” es: a) un término asociado a los hombres -tanto en sus cualidades como en las posiciones de gobierno o en lugares de toma de decisión-, b) un concepto que interesa e importa mucho en los diferentes sistemas políticos porque gran parte de su interpretación y la más generalizada ubica al liderazgo como necesario para la supervivencia de las instituciones y de las organizaciones. Como sostiene Fabbrini “los líderes son necesarios porque son útiles”. Quienes ejercen el liderazgo, se convierten así en los/las ejecutores/as (líderes) de las acciones para llevar adelante los objetivos comunes definidos como necesarios.

Por tanto, ser líder implica un reconocimiento a su contribución para planificar, movilizar un equipo que los/as acompañe (“seguidores/as”) y ejecutar medidas que impacten satisfactoriamente en los intereses de su grupo. Y también, en varias ocasiones, enfrentar obstáculos y riesgos.

1.2 De la “natural” invisibilidad de las mujeres a las acciones para garantizar su participación y ejercicio de toma de decisión

“Por encima de todo, debería ser bastante obvio que no podremos enfrentarnos a los retos actuales si continuamos excluyendo a una gran parte de la población del liderazgo y la toma de decisiones. Nadie aconsejaría a un entrenador a que jugara solamente con la mitad de su equipo (...) Seamos claros. No es la falta de interés o de capacidad lo que está impidiendo participar a las mujeres, es la discriminación”.
Michele Bachelet²

Carole Pateman (1995) explica que esta ceguera respecto de las mujeres en la vida pública corresponde a la interpretación convencional de los textos clásicos de la teoría política y toda su producción posterior. En el siglo XVII, la noción de que el hombre o el individuo nacen en libertad e igualdad con respecto a los demás –es decir que son libres e iguales por naturaleza- fue la base fundamental para la teoría política. Vale decir, la idea de que la vida política y social estaba supeditada a la premisa de la libertad y la igualdad como derecho de nacimiento. Y tanto es así, que continúan utilizándose estos presupuestos para fundamentar y justificar diversas posturas. Sin embargo, Pateman sostiene que los términos “hombre” e “individuo” que aparecen en los textos clásicos y que hoy se interpretan en su formato inclusivo-genérico, no eran tales en aquel momento.

La autora afirma que los teóricos clásicos (con alguna que otra excepción) sostuvieron que la libertad y la igualdad eran derechos de nacimiento de un sexo. En esta dirección: sólo el hombre nacía libre e igual. Por tanto, los teóricos del contrato (Hobbes, Locke y Rousseau) construyeron la diferencia sexual como una diferencia política, la diferencia entre la libertad natural del hombre y la subordinación natural de la mujer. Esta investigación nos muestra por qué los liderazgos (y sus líderes) en tanto características, nociones, cualidades y acciones han tenido una centralidad masculina en la historia y en la construcción social y política.

Para Ruiz Seisdedos y Grande Gascón (2015) la exclusión de las mujeres de la vida política está relacionada con el concepto de género como sistema de relaciones sociales que establece normas y prácticas sociales diferentes para hombres y mujeres. Esta ausencia no se debió a una acción deliberada de las mujeres de “autoexcluirse” de la actividad pública, sino que tuvo (y tiene aún hoy en día) raíces más profundas.

2 Michele Bachelet ocupó la presidencia de Chile en dos periodos (2006-2010 y 2014-2018). En <https://www.ohchr.org/es/2021/03/statement-united-nations-high-commissioner-human-rights-michelle-bachelet-commemorating>

La exclusión de las mujeres de la vida política está relacionada con el concepto de género como sistema de relaciones sociales que establece normas y prácticas sociales diferentes para hombres y mujeres. Esta ausencia no se debió a una acción deliberada de las mujeres de “autoexcluirse” de la actividad pública, sino que tuvo (y tiene aún hoy en día) raíces más profundas.

En efecto, la diferencia sexual dio lugar a desventajas sociales, económicas y políticas fundadas en la cultura patriarcal donde se propone como natural la dominación de los hombres y la subordinación de las mujeres. Según Amorós (2005) el patriarcado es un sistema de pactos (un sistema de dominación) entre varones a partir de los cuales se aseguran la hegemonía sobre las mujeres. En otras palabras, es un sistema de prácticas simbólicas y materiales que establece jerarquías.

Esta situación propicia entonces un desigual reparto de poder en la sociedad que influye en las oportunidades de que dispone cada persona en todos los ámbitos de la vida, incluido el de la política. De ahí que el sexo sea un determinante importante que, unido a otros como clase o etnia, puede potenciar las desigualdades e inequidades en el acceso y permanencia en la vida política. Y, por supuesto, en la posibilidad de observar el desarrollo de liderazgos encabezados por mujeres.

El reconocimiento de la ausencia de las mujeres en la vida pública, como producto de la cultura patriarcal, dio lugar a acuerdos internacionales y regionales con el fin de terminar con la situación de desigualdad estructural y de discriminación. Por tanto, existe un amplio y extenso marco jurídico del sistema universal de derechos humanos y del sistema interamericano que reconocen y protegen el derecho a la participación de las mujeres y su efectivo acceso en ámbitos de decisión política.

Tabla 1: Instrumentos jurídicos internacionales de carácter universal y regional que regulan los derechos políticos de las mujeres.

Sistema Universal	Derechos que protege	Artículos	Naturaleza jurídica ³
Carta de las Naciones Unidas, 1945	Igualdad	1, numeral 3	Vinculante
Declaración Universal de Derechos Humanos, 1948	Igualdad	1, 7, 16,23	No vinculante
	No discriminación	2, 7	
	Participación política	21	
Convención sobre los derechos políticos de la mujer, 1952	Igualdad	I, II,III	Vinculante
	No discriminación	I, II,III	
	Participación política	I, II,III	
Pacto Internacional de derechos civiles y políticos, 1966	Igualdad	3, 26	Vinculante
	No discriminación	2, 24, 26	
	No discriminación	2, 7i	
Declaración sobre la eliminación de la discriminación contra la mujer, 1967	Igualdad	2	No vinculante
	Participación política	4	
Convención sobre la eliminación de toda forma de discriminación contra la mujer - CEDAW, 1979	Igualdad	Del 2 al 15	Vinculante
	No discriminación	1	
	Participación política	7	
Estatuto de Roma de la Corte Penal Internacional, 1998	Alcances género**	7	Vinculante
Protocolo Facultativo a la CEDAW, 1999	Igualdad	Preámbulo	Vinculante
Plataforma de Acción de la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer	Igualdad	Parágrafo 181	No vinculante
Sistema Regional	Derechos que protege	Artículos	Naturaleza jurídica
Carta de la Organización de Estados Americanos, 1948	No discriminación	3. l)	Vinculante
Convención Interamericana sobre la concesión de los derechos políticos a la mujer, 1948	Igualdad	1	Vinculante
Declaración Americana de los derechos y deberes del hombre, 1948	Igualdad	II	No vinculante
	No discriminación	II	
	Participación política	XX	
Convención Americana sobre Derechos Humanos, 1969	Igualdad	1.1, 24	Vinculante
	Participación política	23	
Protocolo Adicional a la Convención Americana sobre Derechos humanos, 1988.	No discriminación	3	Vinculante
Convención Interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer, de junio, 1994	Alcances género**	1	Vinculante
Carta Democrática Interamericana, 2001	No discriminación	9	No vinculante
	Participación política	28	No vinculante

3 Un instrumento internacional es VINCULANTE cuando su cumplimiento es obligatorio para los Estados Partes que lo ratifican e incorporan a su legislación interna; y NO VINCULANTE cuando éste adopta el carácter persuasivo.

Los estándares promovidos por la Convención Belém do Pará se convirtieron en una influencia muy importante en todos los debates regionales posteriores relativos a cómo avanzar con la agenda de la igualdad de género y cómo la violencia hacia las mujeres continúa siendo un obstáculo y un desafío que superar, incluso cuando participan en política y tienen la posibilidad de ejercer una posición de liderazgo.

La Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra las Mujeres (CEDAW) de 1979 constituye el primer abordaje integral para garantizar la igualdad entre hombres y mujeres. Introduce mandatos fundamentales para que la igualdad sea “real” en la práctica y, para ello, “convoca a los gobiernos a legislar” para hacer alcanzar este objetivo. También señala que los gobiernos son responsables no sólo de adoptar leyes adecuadas sino de velar por sus efectos y no se discrimine a las mujeres” (ONU MUJERES, 2011:9).

Define la discriminación contra la mujer entendiéndola como “toda distinción, exclusión o restricción basada en el sexo que tenga por objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio por la mujer, independientemente de su estado civil sobre la base de la igualdad del hombre y la mujer, de los derechos humanos y las libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural y civil o en cualquier otra esfera” (art. 1). Prohíbe dicha discriminación en todas las esferas de la vida, incluyendo la política y obliga a los gobiernos a tomar medidas especiales de carácter temporal, conocidas como acciones afirmativas, para aumentar la participación de mujeres en posiciones de liderazgo.

En esta misma dirección, la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer (Convención de Belém do Pará) de 1994 significó un importante impulso en la expansión de los derechos de las mujeres. La Convención establece que la violencia contra las mujeres es una manifestación de las relaciones de poder históricamente desiguales entre varones y mujeres, constituye una violación a los derechos humanos y, por lo tanto, una ofensa a la dignidad humana.

La Convención de Belém do Pará señala, además, que la violencia contra las mujeres trasciende todos los sectores de la sociedad, independientemente de la clase, raza o grupo étnico, nivel educativo y/o de ingresos, cultura, edad, religión. Por lo tanto, su eliminación resulta imprescindible para el desarrollo de las mujeres, dado que, su existencia impide y anula el ejercicio de sus derechos. Incluye, entre otros i) el derecho a la no discriminación y ii) el derecho a ser valorada y educada libre de patrones estereotipados de comportamiento y prácticas sociales y culturales basadas en conceptos de inferioridad o subordinación (artículo 6). Señala en su artículo 4 que: “toda mujer tiene el derecho a la igualdad de acceso a las funciones públicas de su país y a participar en los asuntos públicos, incluyendo la toma de decisiones”.

Los estándares promovidos por la Convención Belém do Pará se convirtieron en una influencia muy importante en todos los debates regionales posteriores relativos a cómo avanzar con la agenda de la igualdad de género y cómo la violencia hacia las mujeres continúa siendo un obstáculo y un desafío que superar, incluso cuando participan en política y tienen la posibilidad de ejercer una posición de liderazgo.

1.3 La hora de las mujeres. Más participación, más presencia y más lideresas

“The moment a woman steps forward and says, ‘I’m running for office’, it begins, the analysis of her face, her body, her voice, her demeanor; the diminishment of her stature, her ideas, her accomplishments, her integrity”.
Hillary Clinton⁴

La aplicación de las acciones afirmativas en la legislación electoral buscó corregir los desequilibrios de género existentes en el ámbito político. Trata de compensar –a través de acciones directas- las asimetrías de poder existentes en el acceso a oportunidades y recursos entre mujeres y varones. Una sociedad que promueva la igualdad sin considerar las diferencias subyacentes entre los grupos que la componen (tales como las diversidades sociales, educativas, económicas, de género, étnicas, raciales, entre otras) difícilmente llegue a cumplir con este objetivo.

Frente a esta situación, tanto la ignorancia como la indiferencia o simplemente la aplicación de reglas neutrales; sólo mantienen y acentúan –voluntaria o involuntariamente- más resultados desiguales.

4 Hillary Clinton fue Secretaria de Estado en los Estados Unidos durante 2009-2013 y candidata a presidenta por el Partido Demócrata en 2016. En <https://www.theguardian.com/us-news/2017/sep/16/hillary-clinton-theres-a-game-that-keeps-women-in-their-place>

Por lo tanto, la persistencia de la discriminación contra las mujeres es entonces una consecuencia de la ausencia de políticas de Estado. Esta discriminación se fundó en el mantenimiento de estereotipos y prejuicios procedentes de una cultura patriarcal que relegó a las mujeres de la actividad pública y productiva durante siglos. Por esta razón, aun cuando la *igualdad* y, más específicamente la *igualdad de género*, está presente en muchas legislaciones, esta meta pierde su sentido realista cuando no se establecen medidas tendientes a eliminar la permanencia y/o profundización de las distinciones basadas en el sexo, como sostiene el artículo 1 de la CEDAW.

En esta dirección, las cuotas legales de género se sancionaron en los diferentes países de América Latina para superar los obstáculos que les impedía a las mujeres ingresar a la política de igual modo que sus pares hombres. Son medidas *compensatorias* y *redistributivas* tendientes a revertir situaciones de desventaja estructural. Con ellas se posibilita una gradual inclusión de los grupos históricamente marginados en las diferentes instituciones representativas y/o lugares estratégicos de toma de decisión al incorporar cuotas mínimas de representación por géneros. Cabe destacar que, la sanción de estas normas, fueron el resultado de largas luchas del colectivo de mujeres reclamando la igualdad en los derechos y en el ejercicio de esos derechos.

Origen. Se asocia a la ausencia de normas que alentaran una mayor participación de las mujeres al interior de los partidos políticos. Ante la escasa presencia y, mayoritariamente, inexistencia de cuotas partidarias al interior de los partidos políticos, las cuotas legales sustituyeron esta falencia exigiéndoles cumplir con un mínimo porcentual de mujeres en las listas partidarias que se oficializan en una elección general.

¿En qué países? Argentina fue el primer país en el mundo en sancionar una ley de cuotas de género en 1991. Se aprobó con el objetivo de aumentar el acceso a la representación de las mujeres en el ámbito parlamentario nacional (primero en la Cámara de Diputados, luego de 2001 en Senado). Este mecanismo fue replicado posteriormente en otros países latinoamericanos como México (1996), Paraguay (1996), Costa Rica (1996) Bolivia (1997), Brasil (1997), Ecuador (1997), Panamá (1997), Perú (1997), República Dominicana (1997), Venezuela (1997)⁵, Honduras (2000), Guyana (2000), Uruguay (2009), Colombia (2011), Haití (2011/2012), Nicaragua (2012), El Salvador (2013) y Chile (2015).

5 En 2000 se eliminó de la Ley Orgánica del Sufragio y Participación la cuota obligatoria de 30% para las mujeres, y en las posteriores reformas a Ley Orgánica de Procesos Electorales no se incluyó otra norma que exigiera a los partidos y garantice la paridad de género en los procesos electorales. No obstante, la limitada presencia de las mujeres postuladas y electas en los cargos de elección popular llevó al Consejo Nacional Electoral (CNE) a dictar cuatro resoluciones en 2005, 2008, 2010 y 2015 que incluyen la paridad de género, o bien, la fórmula mínima de 40% para las postulaciones y no mayor de 60% en aquellos casos que no sea posible aplicar la paridad.

Efectos positivos: Sin lugar a dudas, las leyes de cuotas fueron la reforma política más importante orientada a promover los derechos políticos de las mujeres en el continente latinoamericano hasta las leyes de paridad. Tres han sido sus razones: i) se trató de una medida sancionada exclusivamente para corregir el déficit de mujeres en los parlamentos, ii) se extendió geográficamente a dieciocho países entre 1991 y 2015 y iii) su aplicación ha alcanzado positivos efectos de carácter cuali-cuantitativos (Tula, 2015).

Comparada con otras estrategias institucionales incorporadas en políticas públicas o desarrolladas como unidades de ejecución específicas para las mujeres en órganos decisorios, las cuotas legales fueron la medida más eficaz al ampliar los márgenes de representación por género, al aumentar de manera rápida y –en corto plazo- la participación de las mujeres en la composición de las legislaturas. La postulación de mujeres en las diversas listas electorales les proporcionó mayor *visibilidad y naturalizó* su ejercicio por fuera del ámbito privado (Archenti y Tula, 2008) rompiendo un sinnúmero de afirmaciones tales como “la política es un lugar para los hombres porque se requiere fortaleza”, “no hay mujeres que quieran dedicarse a la política”, “las mujeres requieren de mayor formación”, etc.

Obstáculos: Sin embargo, el cambio de reglas en el armado de las listas electorales no fue entendido como un proceso de ampliación democrática tendiente a promover espacios equitativos al interior de los partidos políticos. Más bien la respuesta fue defensiva del status quo de los procesos internos de selección de candidatos. La práctica más difundida entre los partidos políticos ha sido la interpretación “burocrática y minimalista” de la ley de cuotas de género (Archenti y Tula, 2010). Es decir, el cumplimiento a rajatabla de lo que estipula la ley. Nunca o casi nunca una mujer de más, convirtiendo así, ese piso mínimo porcentual en un techo máximo legal. Y como resultado de esta acción, la consolidación de un efecto meseta en el acceso de las mujeres a los cargos representativos; aun en los países que gozan de escenarios más favorables. De ahí que también se hayan utilizado ciertas prácticas al interior de las organizaciones políticas para continuar manteniendo una importante esfera de influencia. Desde la incorporación selectiva de mujeres para que respondan a sus líderes y garanticen con ello la reproducción y supervivencia de lealtades políticas, hasta obligarlas a renunciar a sus cargos una vez que éstas eran electas para que acceda en su lugar un candidato varón.

Paridad: Desde 2008, varios países de América Latina avanzaron en incorporar la paridad: Ecuador, Bolivia, Costa Rica, México, Nicaragua, Honduras, Argentina, Perú y Panamá. Por lo que en la actualidad ya no se habla tanto de las cuotas, sino de paridad de género y porcentajes equitativos de participación y representación (50% de mujeres y hombres en las listas, alternados una y uno secuencialmente) (CIM, 2013 y 2016). Pensar en la paridad de género es interpretar que estas medidas no pueden seguir

Pensar en la paridad de género es interpretar que estas medidas no pueden seguir siendo correctivas, sino que deben orientarse a la búsqueda definitiva del equilibrio según una composición social existente. Las mujeres representan el 50% de la sociedad y han sido históricamente excluidas del ámbito público.

siendo correctivas, sino que deben orientarse a la búsqueda definitiva del equilibrio según una composición social existente. Las mujeres representan el 50% de la sociedad y han sido históricamente excluidas del ámbito público. El Consenso de Quito de 2007, en la X Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe, reconoció que la paridad es uno de los propulsores determinantes de las democracias, cuyo fin es alcanzar la igualdad en el ejercicio del poder, en la toma de decisiones, en los mecanismos de participación y representación social, política y cultural, y constituye una meta para erradicar la exclusión estructural de las mujeres.

El real impacto de estas medidas se percibe cuando se destaca a las Américas como la primera región del mundo con mayor participación femenina en sus órganos legislativos (Cámaras Únicas o Bajas) con 34,6% (IPU, 2023)⁶.

6 Inter-Parliamentary Union. IPU Parline. Global Data on National Parliaments. En <https://data.ipu.org/age-brackets-aggregate/>

Tabla 2: ¿De qué hablamos cuando hablamos de cuotas de género y de paridad?

	Cuotas de Género	Paridad de Género
Objetivo	Corregir, las desigualdades existentes	Transformar, las desigualdades persistentes En todos los ámbitos de la sociedad Nuevo contrato social entre Hombres y Mujeres
Estrategia	Acelerar el acceso de mujeres en los Parlamentos. Acciones afirmativas, inciden en el punto de partida.	Equilibrar el acceso de las mujeres en los Parlamentos. Inciden en el punto de llegada (no existe un mínimo que pueda ser entendido como un techo)
Procedimientos	Porcentajes mínimos de representación de las mujeres en las listas electorales (20%-45%). El mandato de posición no se incluyó en todas las normativas. Tampoco la sanción frente a su incumplimiento	Porcentajes equitativos de representación 50% de hombres y 50% de mujeres o su redondeo más cercano en caso de listas impares. Mandato de Posición: los lugares se intercalan de manera alternada y secuencial (1 a 1). Tienen sanción.
Duración	Temporal Cesa cuando haya alcanzado sus objetivos	Definitiva
Alcance	Limitado. Incide en la oferta electoral	Extensivo. Amplia incidencia. No solo en la oferta electoral partidaria
Condicionamientos a la Eficacia	1) las características de cada ley de cuotas, 2) el sistema electoral y, 3) la cultura con predominio de viejas estructuras patriarcales.	1) el sistema electoral y, 2) la perpetuidad de los encabezamientos masculinos en las listas.
	En ambos casos, el tipo de competencia en el sistema de partidos (fragmentado o concentrado) y el comportamiento electoral (dispersión o concentración del voto) impacta sobre el acceso a la representación.	

Fuente: Tula, M. I. (2018) Paridad de género, Política e Instituciones. Hacia una democracia paritaria. ONU MUJERES. Colección de Documentos Guía para poderes públicos y tomadores de decisión en América Latina y el Caribe.

Por supuesto que, si no fuera por la cultura patriarcal que aún prevalece en el hemisferio, no se debería hablar de leyes que obliguen a la incorporación de mujeres en cargos y/o puestos clave de decisión. La prevalencia de estereotipos y prejuicios, el acoso y la violencia, las brechas salariales, y la necesidad de conciliar el mundo laboral con el familiar en las tareas de cuidado son todavía sus obstáculos principales.

Al respecto Dilma Rousseff, presidenta de Brasil entre 2011 y 2016 sostuvo que “(...) había dobles estándares para los hombres y para las mujeres. Me acusaron de ser dura y severa; a un hombre lo habrían considerado firme y fuerte. O decían que era muy

emocional y frágil, pero a un hombre lo habrían considerado sensible. Fui vista como alguien obsesionada con el trabajo y un hombre habría sido visto como muy trabajador. También se usaron palabras muy groseras.”⁷.

D’Adamo, García Beaudeau, Ferrari y Slavinsky (2008) exploraron las percepciones que predominan en la opinión pública acerca de las mujeres que presentan candidaturas políticas. Los resultados mostraron que la mayoría considera que no hay diferencias de estilos de liderazgo respecto de los varones pero que ellas se preocupan más por las cuestiones sociales, presentan mayores dificultades y son más criticadas por existencia de prejuicios negativos.

Sin lugar a duda, más mujeres en la arena política y en posiciones de liderazgo propiciaron un importante cambio en los estereotipos sobre los cuales se asentaban las condiciones y requerimientos para ser “líder”.

1.4 Las mujeres en el poder. Los desafíos de liderar la política con enfoque de género

“Las mujeres estamos rompiendo barreras en la política a nivel mundial. Estamos abriendo espacios, nuestra presencia coloca nuevas discusiones, nuevas formas de hacer política, de transformar realidades”
Francía Márquez⁸

Si bien las mujeres todavía no acceden a los diferentes cargos de decisión de igual manera que sus pares varones, al menos, el porcentaje ha ido aumentando en los últimos 30 años –con variantes– en los diferentes países de la región.

Un debate que continúa presente es de qué manera este aumento cuantitativo en los puestos clave de toma de decisiones se tradujo en un incremento de políticas y acciones de igualdad para modificar las condiciones estructurales que mantienen y perpetúan contextos de discriminación y violencia.

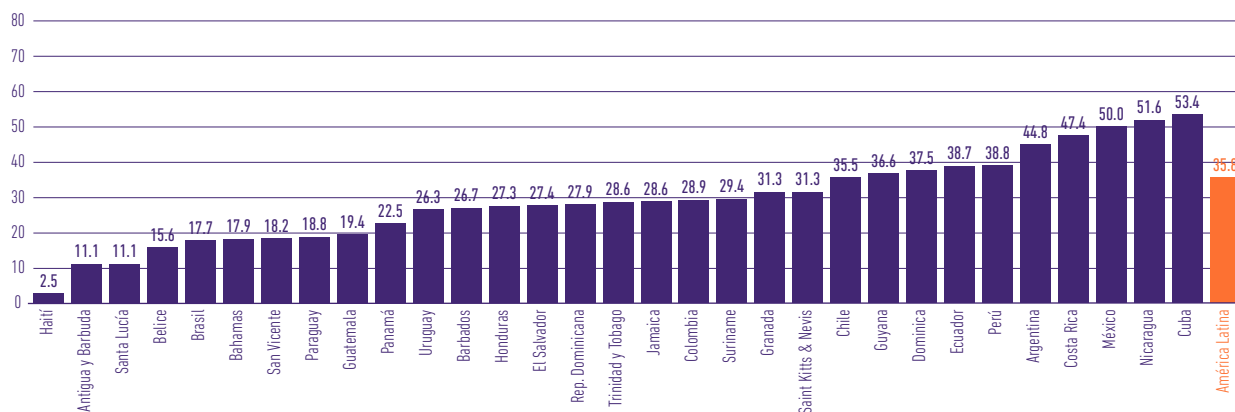
La referencia a la posibilidad de que las mujeres representen en mayor medida que los hombres sus propios intereses lleva a considerar la “representación sustantiva”, una manera de abordar la representación en función de lo que “hacen” y a “quienes” dirigen sus acciones una vez que acceden a los lugares estratégicos de decisión. En otras

7 En <https://www.nytimes.com/es/2017/07/24/espanol/america-latina/michelle-bachelet-mujeres-politica.html>

8 Francia Márquez asumió como Vicepresidenta de Colombia en 2022. En <https://elpais.com/internacional/2022-11-23/francia-marquez-asumi-la-politica-como-una-forma-de-salvaguardar-vidas.html>

palabras, cuando quienes ocupan cargos “logran hacer presentes en los órganos de representación los intereses de los/las representados/as de una manera responsable hacia éstos/as” (Pitkin, 1967: 100).

Gráfico 1: Poder Legislativo. Porcentaje de escaños ocupados por mujeres en los parlamentos nacionales.



Fuente: Observatorio de la Igualdad de Género, CEPAL. Datos actualizados a 2023.

Según Iris Young (2000), la inclusión de mujeres en los procesos de deliberación y decisión permitiría incorporar perspectivas sociales silenciadas en el debate público. Las mujeres comparten preocupaciones, supuestos y experiencias que actúan como base común para promover cambios, lo que Childs (2004) denominó la “feminización de la agenda legislativa”.

Pero para llegar a promover acciones (directas o indirectas) que impacten en el grupo social de las mujeres se requiere mirar al mundo con “conciencia de género”. En otros términos, comprender que las mujeres no han tenido un igual punto de partida ni social, ni jurídico ni político. Y que la conquista de esos derechos (igualdad formal) llevó tiempo, esfuerzo y una lucha de siglos. Incorporar la “conciencia de género” permite analizar e interpretar al mundo desde la visión de quienes han vivido en la subordinación (a costa de los sectores privilegiados). Las mujeres comparten, así, una posición estructural de desventaja social. Sin embargo, la igualdad formal (la que está en las normas) no garantiza plenamente la igualdad de oportunidades porque las posiciones de salida entre varones y mujeres ha sido (y continúa siendo) más ventajosa para los varones. Ellos gozan de historia, tradición y una cultura patriarcal de varios años de goce de derechos, lo que, en la práctica, se traduce como brechas asimétricas o el efecto de la “cancha inclinada”.

Claro está, que las mujeres no son un colectivo uniforme y homogéneo. En su interior presentan diferencias ideológicas, con posicionamientos diferentes e intereses también diversos. Sin embargo, su ubicación dentro del grupo social subordinado

Pero para llegar a promover acciones (directas o indirectas) que impacten en el grupo social de las mujeres se requiere mirar al mundo con “conciencia de género”. En otros términos, comprender que las mujeres no han tenido un igual punto de partida ni social, ni jurídico ni político. Y que la conquista de esos derechos (igualdad formal) llevó tiempo, esfuerzo y una lucha de siglos. Incorporar la “conciencia de género” permite analizar e interpretar al mundo desde la visión de quienes han vivido en la subordinación (a costa de los sectores privilegiados). Las mujeres comparten, así, una posición estructural de desventaja social.

estimula una visión compartida sobre sus vivencias y problemas. Algunas referencias sobre estas cuestiones son aquellas relativas a las tareas de cuidado, diferencias salariales respecto de los varones (en muchos casos tratándose de igual trabajo), una tasa de desempleo mayor, el acoso callejero y la violencia de género, cuya extrema manifestación son los femicidios.

Sin embargo, pensar en “intereses objetivos femeninos supone un colectivo homogéneo preexistente” (Archenti, 2000). De acuerdo con la autora, el consenso amplio con relación a algunas temáticas, como la violencia de género, tentaría a pensar en un objeto de interés compartido, pero otros temas controvertidos muestran la coexistencia de diferencias dentro de este grupo social. No existen intereses de género unánimemente compartidos, el interés predominante sobre cada temática resulta de la correlación de fuerzas en el campo político y social.

Por otra parte, muchas veces el apoyo a determinadas medidas o acciones vinculadas a la igualdad de género podría encontrar límites según como los partidos políticos organicen los procesos de selección de candidaturas y mayoritariamente los hombres dominen las carreras políticas de sus dirigentes. De acuerdo con Barnes (2017) las mujeres tendrían mayor presión en tener lealtades con su grupo político (máximo control partidario) si quieren avanzar en sus carreras políticas o a comportarse de una manera diferente ponderando el interés individual por sobre el interés substantivo del ejercicio de la representación.

No obstante estos obstáculos, la mayor incorporación de mujeres en los procesos de deliberación y decisión avanzó en incorporar perspectivas sociales silenciadas en el debate público durante casi un siglo de hegemonía masculina.

1.5 Construyendo un liderazgo sororal. El liderazgo político de las mujeres que ejercen el poder

“No hay democracia sin feminismo.

Las mujeres, al reconocer y reclamar sus derechos, reclaman desde la igualdad, por la democracia (...) la rebeldía o contestación femenina surge cuando hay una ‘toma de razón’ o de ‘conciencia de la contradicción’ entre los principios universales de igualdad teórica propuestos por la organización social, y las vivencias concretas de la desigualdad experimentada entre los sexos”.

Julieta Kirkwood⁹

¿Hay democracia cuando la mitad de la población no comparte iguales oportunidades para acceder a los derechos formales? Durante siglos esta afirmación no fue cuestionada, ni siquiera vista como un indicador de retroceso cuando los gobiernos y los parlamentos del mundo mostraban en 1995 que un total de 109 países sobre 174 tenía una representación de mujeres inferior al 10%¹⁰. Como ya se ha señalado, los ‘90 marcaron un punto de partida con la incorporación de las cuotas de género. Porque se interpretó que la democracia social es el sustento para promover el reconocimiento de los grupos desaventajados, fomentar la redistribución económica y gozar de acceso real a los lugares de representación.

Más allá de las definiciones sobre liderazgo político que han sido esbozadas, cabe tener presente que los liderazgos guardan estrecha sintonía con lo que “hacen” quienes ocupan posiciones privilegiadas en la toma de decisión. En este sentido, como señala Medina Vicent (2019) el modelo de liderazgo feminista es circular y funciona de abajo hacia arriba, cambiando las estructuras de poder desiguales. La autora considera que el “liderazgo feminista” desafía y provoca el cambio estructural y sistémico que origina la desigualdad, con modelos de liderazgo gerenciales diferentes, dado que va más allá de la toma de decisiones compartida en cuanto a que i) comprende un compromiso colectivo en la reflexión crítica) y ii) le permite identificar prácticas injustas y relaciones desiguales. Supone, entonces, el establecimiento de

⁹ Julieta Kirkwood fue una académica y feminista chilena, considerada una de las fundadoras e impulsoras del movimiento feminista de Chile.

¹⁰ Véase, Mujeres en el Parlamento 1995-2020, Unión Interparlamentaria. Disponible en: file:///C:/Users/Mar%C3%ACa%20In-%C3%A8s/Downloads/2020-women%20in%20parliament_SP-LR.pdf



La Declaración de Panamá (CIM, 2022) entiende que un liderazgo sororal implica i) un arreglo político entre las mujeres alrededor de metas comunes y agendas concretas para la igualdad de género para potenciar su empoderamiento e incidencia en el mundo, y ii) una responsabilidad ética de las mujeres que ocupan posiciones de liderazgo.



un compromiso político y la convocatoria a la acción colectiva en el reconocimiento de contextos asimétricos y desiguales.

La política es entendida como una práctica colectiva que las personas integrantes de la comunidad llevan para organizarse, tomar decisiones y cumplir objetivos a través de acuerdos. La política busca, de este modo, resolver conflictos de manera pacífica. La inclusión de mujeres –como sectores socialmente marginados y excluidos- remedió varios siglos de luchas violentas en la conquista de sus derechos. Pero también, la mayor participación de las mujeres en la toma de decisiones influyó en la reorganización de medidas orientadas a las cuestiones de género. Dicho en otros términos, en revisar críticamente los impactos diferenciados y/o desproporcionados de todos los proyectos y propuestas tomadas. En particular, cuando las decisiones tomadas bajo esta configuración “incompleta de la representación” perjudicaron históricamente a las mujeres y las mantuvo fuera del ámbito público.

En esta dirección, uno de los puntos más destacados en la participación de las mujeres y su acceso a la representación y puestos de decisión es su vinculación con los procesos de construcción democrática. Se ha dicho muchas y repetidas veces que “Más mujeres, supone más democracia”. Y efectivamente, el reconocimiento tardío del gran valor que aportan las mujeres en los sistemas democráticos no fue percibido hasta tanto ellas ocuparon lugares de relevancia en la toma de decisiones.

Por tanto, ejercer un liderazgo sororal implica una alianza estratégica entre mujeres, conscientes de las desigualdades y discriminaciones que han padecido y continúan padeciendo y se unen para erradicarla de manera conjunta (Lagarde, 2009). La Declaración de Panamá (CIM, 2022) entiende que un liderazgo sororal implica i) un arreglo político entre las mujeres alrededor de metas comunes y agendas concretas

para la igualdad de género para potenciar su empoderamiento e incidencia en el mundo, y ii) una responsabilidad ética de las mujeres que ocupan posiciones de liderazgo.

Esta noción de liderazgo revisitada apunta a trabajar en una hoja de ruta, un camino hacia la igualdad de género proponiendo objetivos compartidos que se orienten i) al cumplimiento de los marcos jurídicos internacionales, ii) al fortalecimiento de alianzas interpartidarias y multisectoriales con estrategias definidas de intervención y, iii) control periódico sobre su desarrollo.

Capítulo 2.

Mujeres que rompen el molde.

Hacia un liderazgo disruptivo

2.1 El punto de partida. Tomar conciencia que se puede cambiar para mejorar nuestras vidas

Como ya se ha advertido, en este trabajo damos cuenta de la ausencia de las mujeres en las teorías clásicas y tradicionales sobre liderazgo; nada nuevo en torno a lo que ha sucedido en todas las otras áreas del conocimiento. En ese sentido, liderazgo es un concepto vinculado históricamente al poder masculino. La amplia y profusa bibliografía desarrollada al respecto señala “la historia del mundo no es más que la historia de los grandes hombres”.

Se ha reiterado en varias oportunidades que, en su génesis, conceptualmente el liderazgo está vinculado con un determinismo biológico que se resume en “para ser líder, hay que nacer líder”. Esta visión enfatiza los rasgos y las características “naturales” del líder. Posteriormente, se relacionó el concepto con determinismos sociales, que se resume con la idea de que “nadie nace líder, son los grandes acontecimientos los que convierten en líderes a los individuos comunes”. Paulatinamente, se transita de las cualidades personales a lo que hacen las personas líderes – a las acciones –, al contexto y a los seguidores y seguidoras con las que se cuentan.

Así, sobre la base de las clásicas conceptualizaciones sobre liderazgo político, es que nos proponemos reinterpretarlo en clave de género. El nuevo paradigma de liderazgo político se asienta en la reelaboración de cómo se ha desarrollado y percibido hasta el momento i) las acciones de los/las líderes, ii) el contexto, bajo los cuales se producen las relaciones de liderazgo, y iii) el nexo entre quienes detentan liderazgo con sus seguidores/as.

Es sobre esta ruta de transformación de los liderazgos tradicionales que se focaliza este trabajo de investigación centrado en las voces de las mujeres que hacen política. La visión de ellas, de primera mano, sin otras interpretaciones más que las que ellas han vivido y, sobre todo, sentido. Escuchar, analizar, compartir, visibilizar las percepciones de estas mujeres nos lleva a repensar al liderazgo desde una visión realista que marca que el camino a seguir es trabajar para transformar un mundo que todavía sigue siendo muy desigual.

Desde esta lógica la contribución de la CIM en la (re)definición del liderazgo político se centra en estos tres componentes.

2.2. Componente 1. Las Acciones: el liderazgo debe vincularse con la agenda de la igualdad

Si liderazgo no es lo que somos, sino lo que hacemos, la implementación de la agenda para la igualdad ocupa un lugar central en este nuevo paradigma. Esto se advierte claramente en las voces de las mujeres entrevistadas, su agenda se basa en los temas sobre democracia y los derechos humanos; la lucha contra la pobreza; los derechos económicos y sociales; la autonomía de los cuerpos; la lucha anticorrupción y de control político.

¿Cómo se construye y define esta agenda? Es una agenda global que incluye los siguientes cinco principios generales, descritos más adelante. Y los hemos denominado principios porque se trata de un conjunto de valores que deben orientar la agenda de la igualdad. Sobre la base de estos cinco principios es posible que las mujeres incentiven acuerdos tácticos de cooperación para avanzar en la progresividad de los derechos ya alcanzados en la igualdad de género y evitar su regresión.

De este modo, creemos que i) se asienta el compromiso por trabajar en la identificación de los problemas que continúan generando desigualdad estructural, ii) se acuerdan y coordinan alianzas estratégicas con diferentes sectores reconocidos como aliados para brindar soluciones posibles, iii) se lideran espacios de construcción para fortalecer los pactos ya consensuados y donde la ausencia de voluntad política opera como obstáculo. Un mismo problema puede tener distintos abordajes para superarlo y, en consecuencia, no habría excusas para no tratarlo y superarlo.

Cinco principios para una Agenda de la Igualdad de Género

(...) Mujeres diferentes y pares, cómplices que se proponen trabajar, crear y convencer, que se encuentran y reconocen en el feminismo, para, vivir la vida con un sentido profundamente libertario"

Marcela Lagarde

Todas las mujeres que ocupan un cargo de decisión (electivo, representativo, ejecutivo, parlamentario, partidario, por designación) pueden llevar adelante su liderazgo transformador y disruptivo. Como se ha visto a lo largo de estas páginas, ser lideresa, no requiere necesariamente de cualidades específicas o dotes naturales particulares como gran parte de la teoría política había sostenido.

Las mujeres pueden ser grandes lideresas y portavoces de la igualdad de género si asumen primero su condición de grupo social desaventajado. La consciencia de género, entonces, es la premisa básica para comprender y analizar el mundo desde esta

Romper el molde: Una nueva aproximación al concepto de liderazgo político y su ejercicio desde las voces de las mujeres de las Américas
perspectiva: la que considera que nos movemos en una sociedad no neutral. Las políticas públicas, las decisiones, las leyes y normativas en general, como las costumbres y las tradiciones, pueden reproducir y acentuar la brecha entre varones y mujeres.

Por esta razón, se proponen cinco ejes centrales sobre los cuales se deben trabajar para dar respuestas necesarias y específicas a las mujeres. Estos ejes responden a los pactos que se vienen desarrollando según los estándares de organismos internacionales, regionales y nacionales. Parte del marco jurídico internacional y regional que ya ha sido acordado en las Américas y que ponen énfasis en garantizar la protección de los derechos de las mujeres por parte de los estados. Los países han asumido estos compromisos y requiere de un monitoreo constante a fin de evaluar los progresos, los mantenimientos junto con los retrocesos no previstos ni esperados.

Igualdad en la Toma de Decisiones Democracia Paritaria. La paridad como medida clave

La CIM ha visibilizado y promovido los importantes avances de la región hacia las democracias paritarias, fundamentalmente a través de reformas legislativas en materia de paridad. Según la Declaración de Panamá de la CIM, paridad se entiende como una medida de justicia que incorpora tres dimensiones:

- i. La participación igualitaria en los cargos de toma de decisión en los sectores público y privado, desde el plano internacional al plano local.
- ii. El ejercicio del poder político y económico en condiciones de igualdad, esto es, libres de discriminación y violencia basada en género.
- iii. La incorporación en la política pública de la agenda de derechos de las mujeres y la igualdad de género de manera transversal a los marcos normativos y las políticas públicas a nivel interno con una perspectiva interseccional, intergeneracional e intercultural (y de derechos humanos).

Dicha Declaración señala, además, que la participación igualitaria de las mujeres es un elemento esencial de la democracia.

La paridad, como herramienta clave de transformación, reformula la concepción del poder (tanto público como privado) concibiéndolo como un espacio que debe ser compartido entre varones y mujeres como premisa de la condición humana universal. En los cargos y puestos clave de toma de decisión, la paridad implica una presencia demográfica equilibrada, 50% de mujeres y 50% de hombres acorde con los censos poblacionales. No representa un porcentaje arbitrario.

Pensar en la paridad de género es interpretar que las medidas tendientes a garantizar la igualdad de género no pueden seguir siendo correctivas, sino que deben orientarse a la búsqueda definitiva del equilibrio. Las mujeres somos 50% de la sociedad y hemos sido históricamente excluidas del ámbito público. El Consenso de Quito de 2007, en la X Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe, reconoce que la paridad es uno de los propulsores determinantes de las democracias, cuyo fin es alcanzar la igualdad en el ejercicio del poder, en la toma de decisiones, en los mecanismos de participación y representación social, política y cultural, y constituye una meta para erradicar la exclusión estructural de las mujeres.



Políticas Públicas con enfoque de género: Transversalidad y Acciones Afirmativas

La Plataforma de Acción de la Conferencia de Beijing en 1995 estableció la transversalización del género en la legislación, las políticas públicas, los programas y los proyectos. La transversalidad ha sido definida en 1997 por el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC) como el “proceso de valorar las implicaciones que tiene para hombres y mujeres cualquier acción que se planifique”. En otras palabras, busca identificar la desigualdad y diferencias de género en todas las áreas y programas y en todos los niveles de los organismos públicos (legislación, políticas públicas en general). A diferencia de las acciones y políticas focalizadas en las mujeres, la transversalización mide los impactos diferenciados que se producen en todo el proceso de elaboración de una política pública y detecta más fácilmente si éstas responden a mandatos, roles y estereotipos patriarcales.

Así como la transversalidad permite un monitoreo en todo el proceso y en los procedimientos de diseños de políticas públicas, visibilizando en qué momento o proceso están las asimetrías de género y quiénes son sus responsables, las acciones afirmativas buscan un trato compensatorio a partir de los diagnósticos que ubican a grupos históricamente excluidos y desaventajados. Como ya se ha descrito, la inclusión formal de los derechos de las mujeres no significó el fin de la desigualdad. Operan en el contexto variables culturales centradas en la discriminación que son necesarias desmontar. La CIM ha lanzado la Estrategia de Transversalidad+ para la igualdad y la transformación¹¹, que busca fortalecer el rol rector de los Mecanismos Nacionales de la Mujer en la transversalización de la perspectiva de género en la política pública.

11 CIM/OEA (2022): Estrategia de transversalidad+ para la igualdad y la transformación

Las acciones afirmativas, como política pública, compensan los sectores o grupos sociales discriminados en el ejercicio de sus derechos. Su aplicación a favor de las mujeres no constituye discriminación hacia los hombres ya que para éstos el género no representa una limitante para el ejercicio de sus derechos y nunca han requerido de medidas especiales de equiparación. Las acciones afirmativas son necesarias cuando se requiere reparar las dificultades de acceso que tienen las mujeres para tener igualdad de oportunidades. Sin acciones afirmativas no hay igualdad de oportunidades, solo existe igualdad formal, la que no garantiza el acceso a los derechos de igual manera que los varones.



Derecho al Cuidado y la Co-Responsabilidad

La Ley Modelo Interamericana de Cuidados (CIM, 2022)¹² concibe a los cuidados como parte de las políticas de recuperación y los ubica en la corriente principal de las soluciones de corto, mediano y largo plazo. Implica una inversión para el desarrollo de los países dado que se obtiene así el retorno económico asociado a estas intervenciones en políticas. En el artículo 1 define al trabajo de cuidados como la función social que sostiene la vida del conjunto de la sociedad y del entorno natural en el que se despliega, basada en la interdependencia y vulnerabilidad esencial de la condición humana. Reconoce que afecta a todas las personas en algún momento de su ciclo vital, sin distinción alguna.

El reto es posicionar los cuidados como una inversión económica y fiscal que permita la participación de las mujeres en el mundo laboral, su aporte a la vida productiva y al crecimiento económico. La necesidad de reducción del trabajo de cuidados que desproporcionadamente recae en las mujeres, y la necesidad de su redistribución para avanzar hacia el paradigma de la corresponsabilidad social y familiar en los cuidados.

12 CIM (2022) Ley Modelo Interamericana de Cuidados

IV

Derechos Económicos y reducción de los niveles de pobreza en las mujeres

El principal instrumento jurídico internacional para el ejercicio de los derechos humanos de las mujeres lo constituye la Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra las Mujeres (CEDAW). En materia de trabajo la Convención establece, en términos generales, la necesidad de adoptar medidas para asegurar a las mujeres el derecho al trabajo, iguales oportunidades de empleo, la libre elección de profesión, así como oportunidades de capacitación y ascenso; igualdad de remuneraciones por un trabajo de igual valor y derecho a seguridad social.

En el marco de las Asambleas de Delegadas de la CIM, se viene reforzando la agenda interamericana en torno a los derechos económicos de las mujeres. En línea con compromisos anteriores, la Declaración de Lima sobre la “Igualdad y la Autonomía en el Ejercicio de los Derechos Económicos de las Mujeres”, adoptada por la 37ª Asamblea de Delegadas de la CIM (2016), posiciona conceptual y políticamente: (i) la necesidad de fortalecer el marco jurídico interamericano en torno a los derechos económicos de las mujeres; y (ii) la importancia de reconceptualizar el trabajo para visibilizar el trabajo no remunerado y de cuidados en el ámbito doméstico y fomentar la corresponsabilidad social del cuidado entre mujeres, hombres, el Estado y el sector privado.

Más recientemente, la Declaración de Panamá “Tendiendo puentes para un nuevo pacto social y económico liderado por mujeres” (2022), las Ministras se comprometen a promover la adopción de marcos normativos, legislación, y políticas públicas que tengan como objetivo atender los cuidados con corresponsabilidad social, para que las mujeres puedan participar activamente en el mundo laboral y productivo; y también para facilitar la inserción y reinserción laboral y el emprendimiento para el pleno ejercicio de los derechos económicos de las mujeres.

V

Derecho a una vida libre de discriminación y violencia

La Convención Interamericana sobre la Prevención, Sanción y Erradicación de la Violencia contra las Mujeres (más conocida como Belém do Pará), adoptada en 1994, forjó el andamiaje legal para generar compromisos y obligaciones de los estados. La Convención de Belém do Pará establece que la violencia contra las mujeres es una

manifestación de las relaciones de poder históricamente desiguales entre varones y mujeres, constituye una violación a los derechos humanos y, por lo tanto, una ofensa a la dignidad humana. Señala, además, que la violencia contra las mujeres trasciende todos los sectores de la sociedad, independientemente de la clase, raza o grupo étnico, nivel educativo y/o de ingresos, cultura, edad, religión. Por lo tanto, su eliminación resulta imprescindible para el desarrollo de las mujeres, dado que, su existencia impide y anula el ejercicio de sus derechos.

En reconocimiento de la violencia contra las mujeres en el ámbito de la política y de la necesidad de adaptar nuestras definiciones y nuestros instrumentos jurídicos para responder de manera más efectiva, en 2014 la CIM abrió una nueva área de trabajo para avanzar la prevención, atención y sanción de la violencia contra las mujeres en la vida política. En este marco, el Comité de Expertas (CEVI) del Mecanismo de Seguimiento de la Convención de Belém do Pará (MESECVI/CIM) adoptó la Ley Modelo Interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres en la vida política¹³. La Ley Modelo define esta violencia como cualquier acción, conducta u omisión, realizada de forma directa o a través de terceros que, basada en su género, cause daño o sufrimiento a una o a varias mujeres, y que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de sus derechos políticos. La violencia contra las mujeres en la vida política puede incluir, entre otras, violencia física, sexual, psicológica, moral, económica o simbólica". Además de proporcionar el marco conceptual, la ley Modelo también identifica los órganos responsables y las pautas de actuación en relación con la prevención, atención, sanción y reparación. En la misma línea, la CIM publicó en 2019 el Protocolo Modelo para Partidos Políticos¹⁴ para alentar a los partidos políticos y a las organizaciones políticas a crear sus propios instrumentos internos para prevenir y combatir la violencia contra las mujeres en la esfera política, y a realizar actividades de sensibilización y capacitación en esta materia.

2.3 Componente 2. El contexto: El liderazgo se produce en un ambiente marcado por la desigualdad de género y la exclusión (lo que lleva a buscar la transformación)

Las mujeres con conciencia de la exclusión que enfrentan, que lideran desde las experiencias personales de ser excluidas, requieren de la transformación y encuentran en la agenda de la igualdad una ruta para lograr este cambio. Los hombres han vivido y viven desde el privilegio en relación con la subordinación de las mujeres y, por lo tanto, su objetivo es mantener el statu quo. Los hombres se acercan al poder desde el privilegio,

13 Comité de Expertas del Mecanismo de Seguimiento de la Convención de Belém do Pará (2017) Ley Modelo Interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres en la vida política

14 CIM (2019) Protocolo Modelo para partidos políticos: prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres en la vida política.

Las mujeres con conciencia de la exclusión que enfrentan, que lideran desde las experiencias personales de ser excluidas, requieren de la transformación y encuentran en la agenda de la igualdad una ruta para lograr este cambio.

como grupo referente o como beneficiarios, por lo que la transformación para ellos no es un objetivo prioritario en este contexto.

En la medida que el contexto de liderazgo de las mujeres se ejerce en una cultura patriarcal, el resultado seguirá siendo la exclusión de las mujeres de la política, algo que las entrevistadas afirman de manera unánime. Si no se busca subsanarlo, el mantenimiento y la tolerancia a este tipo de acciones se traducen en discriminación, violencia política, violencia digital, ausencia de financiamiento político, escaso o nulo apoyo de las dirigencias de los partidos, entre otras muestras de discriminación. Y lo más importante: estas mujeres nos relatan sus estrategias de supervivencia, resiliencia, que dan cuenta del poder de las mujeres, que se abre camino en el ejercicio del poder político.

Conocer cómo estas mujeres con carreras políticas diferentes, de espacios políticos distintos, que han ocupado posiciones de liderazgo en el ámbito público en varios países de la región y perciben a la política como un territorio todavía hostil es un llamado de atención. Una de las entrevistadas aseveró: “la política es un espacio machista, por eso es más dura para las mujeres, y esto hay que saberlo de antemano. Esta consciencia es la que nos lleva primero a dar la pelea por la igualdad y segundo a poder anticipar estrategias de supervivencia”.

La mirada de estas mujeres protagonistas de la política es un insumo importantísimo para todas aquellas otras mujeres que quieren y desean incorporarse al ámbito público. Romper el molde no es una tarea fácil si se pretende realizarla individualmente. Por eso, esta propuesta señala que la mejor manera de incrementar los liderazgos de las mujeres es fortaleciendo la consciencia colectiva, tratando de modificar los contextos históricos de privilegio masculino.



Las mujeres líderes logran una intermediación entre las beneficiarias de la agenda y el espacio donde se toman las decisiones. Sin las mujeres en dichos espacios, esta agenda nunca llegaría a considerarse.



2.4 Componente 3. Los/las seguidores/as. La relación de las líderes y el colectivo que las apoya

Las mujeres líderes logran una intermediación entre las beneficiarias de la agenda y el espacio donde se toman las decisiones. Sin las mujeres en dichos espacios, esta agenda nunca llegaría a considerarse. Esta relación de las lideresas con el colectivo de mujeres ha sido fundamental para establecer la agenda política de prioridades, así como para sostenerse y estar acompañada durante el ejercicio de los cargos y, sobre todo, en los momentos de crisis.

Una de las entrevistadas nos decía: “La agenda de género ha ocupado un lugar central para mí. Fui la primera mujer electa senadora en mi estado y la primera alcaldesa de mi ciudad. La candidatura que lideré estuvo compuesta solo por mujeres, mi programa de gobierno, mis acciones de gobierno se encaminaron a la inclusión de las mujeres en todos los ámbitos, conté con la participación destacada de mujeres en mi gobierno. Yo llevé el discurso a la práctica encaminada a garantizar los derechos de las mujeres”.

Otra entrevistada declaraba “Las mujeres indígenas hemos sabido tejer redes a nivel del mundo, dialogando con sectores diversos: mujeres feministas, afrodescendientes, movimientos ecologistas y son agendas que han estado invisibilizadas permanentemente... porque los liderazgos masculinos nunca las pusieron en debate o porque no los consideraron prioritarios”.

No debe olvidarse que, para que esta relación funcione, debe considerarse como premisa que para liderar un espacio hay que saber ejercer el poder (no basta con tener el poder formal). Y, para ejercer el poder hay que asumirlo. Para asumir el poder hay que interpelarlo. De este modo, sostenemos que para ejercer el poder hay que **asumirlo e interpelarlo**.

Al respecto, es elocuente la percepción de una entrevistada cuando se le preguntó en qué momento sintió que dejó de ser una mujer política para pasar a ser una mujer lideresa y referente. Ella contestó: “Comencé a ejercer el poder cuando me pude desmarcar de

los varones, cuando pude decir que “no” y sentirme que era una igual y que no le debía a ninguno de ellos el estar allí”.

Interpelar el poder no es fácil porque las mujeres estamos educadas para el agrado, con la idea de que todas las mujeres deben ser educadas para satisfacer al otro. Y esto exige a las mujeres silencio, obediencia, cuidar. El feminismo ha estudiado ampliamente este tema. Interpelar el poder significa, entre otras muchas cosas, vencer la ley del agrado, con los costes que esta postura implica. Y resignificar las relaciones con el grupo de seguidoras/es, su base de apoyo y principal beneficiario.

2.5 Propuesta para un liderazgo político disruptivo

1) Valorizar en el ámbito público-político la especialización que la cultura patriarcal impone a las mujeres en el ámbito privado.

El patriarcado implica la segmentación, jerarquización y especialización de los espacios públicos y privados. Las mujeres, por los roles de género, ocupan el ámbito privado/doméstico y se especializan en el cuidado, la protección y el sostenimiento de la vida. Esta especialización deriva del patriarcado y eso nos da un punto de partida común. Esta especialización tan importante en el ámbito privado tiene la misma relevancia en el ámbito público, porque esa cultura y esas habilidades también son críticas para la política y, sin embargo, no están presentes. Es más: llevar esa especialización a la política tiene una penalidad de género.

Lo que buscamos es resignificar en el mundo de lo público las construcciones y la especialización que, debido a los procesos de socialización, adquirieron las mujeres, relacionadas con el cuidado de las personas, la protección de la vida y del medio ambiente y, la negociación,, y que hemos desarrollado en el espacio de lo privado. Son valores y perspectivas que aportan a la persona líder habilidades necesarias en el mundo actual, caracterizado por sucesivas crisis y con una ciudadanía que pide respuestas distintas. En este camino es donde vemos la ruta de transformación del espacio público. Se trata de una profunda transformación, desde la experiencia de las mujeres adquiridas en el ámbito de lo privado-doméstico y redimensionadas en el espacio público, para cambiar las prácticas, las creencias, los ritos y los símbolos del liderazgo político.

2) Reivindicar un LIDERAZGO DISRUPTIVO

Como ya venimos sosteniendo, es importante lograr un cambio de paradigma, pasar del liderazgo político al ejercicio de un liderazgo político disruptivo, que parta de la convicción de querer ejercer el poder, interpelar el statu quo cuando no favorece a las mujeres, que

adelanta una agenda transformadora basada en la igualdad y, que se ejerce a través de la intermediación, en un marco de alianzas estratégicas y sororales.

Este es el liderazgo que rompe el molde y, por lo tanto, el liderazgo que incomoda.

Capítulo 3:

Lideresas que dieron el paso. Síntesis de estrategias para impulsar y consolidar liderazgos disruptivos.

Desde la CIM se entrevistó a más de 30 lideresas de la región para que compartan sus vivencias en la política. Sus liderazgos tienen un rasgo en común: la defensa de la agenda para la igualdad de género y los derechos políticos de las mujeres. A partir de sus voces, se ha elaborado una sistematización de las estrategias que usaron para enfrentar distintos obstáculos en el desarrollo de sus carreras políticas y en el ejercicio de sus cargos en distintos ámbitos que incluyen el liderazgo político, el acceso al financiamiento electoral y el combate a la violencia política.

En este capítulo presentamos una síntesis de los hallazgos de estas entrevistas. Una versión más amplia de este material enriquece las iniciativas de capacitación y diálogo de la CIM con mujeres políticas de la región, entre las cuales destacan los cursos para candidatas electorales¹⁵.

Esta síntesis nos ha permitido confirmar que los desafíos que enfrentan las democracias para ser inclusivas y lograr una participación política igualitaria son comunes en toda la región: el machismo es un problema generalizado. Y, por lo tanto, el mantenimiento de acciones, prácticas y conductas discriminatorias redundan en detrimento del ejercicio de los derechos políticos de las mujeres.

Las mujeres son todavía percibidas como subordinadas, particularmente en relación con el poder y sus recursos. Una de las manifestaciones más claras de este machismo y en la coinciden las entrevistadas es la creencia generalizada de que el poder es masculino. Y esta tradición discriminatoria se traslada al monopolio de los cargos, de la toma de decisiones y a la prescindencia de las mujeres como iguales en la esfera política. Relatan cómo los varones se las ingenian para no compartir espacios de decisión y mantener lugares de privilegio con sus correspondientes ascensos y formación de carreras políticas. La brecha se acentúa por conservar prácticas de exclusión tanto en la actividad política como en las candidaturas y en el uso de la burla y el descrédito en redes sociales. Al respecto, una de las lideresas afirmó que “el problema no es que no haya una vinculación de las mujeres con el poder. Lo que no hay es una vinculación de los varones

15 Los Cursos para Candidatas Electorales de la CIM buscan fortalecer las habilidades de liderazgo político de las candidatas durante la campaña electoral y brindar estrategias para combatir la discriminación de género que persiste en las campañas electorales. Los Cursos se dirigen a mujeres ciudadanas de los Estados Miembros de la OEA que se postulan como candidatas electorales, tanto en el ámbito nacional, como en el ámbito local. A la fecha, se ha formado a más de 2.000 candidatas de diversos países de la región.

Los desafíos que enfrentan las democracias para ser inclusivas y lograr una participación política igualitaria son comunes en toda la región: el machismo es un problema generalizado.

con la posibilidad de las mujeres de retener el poder. El poder es algo que se quedan ellos”. En la misma línea, otra de las entrevistadas sostenía “Lo más difícil para mí ha sido esa configuración masculina de la política y los varones tienen claramente esa conciencia. No hay una concepción de que en el espacio de la política tienen que estar representadas todas las personas”. También ellas mencionaron que “Los hombres creen que los espacios políticos son de ellos y hacen creer a las mujeres que no tienen el poder. Y nosotras llegamos a esos espacios de poder sin creer que tenemos poder y con el referente del poder masculino”.

En este caso una legisladora, señaló: “No nos permiten participar a las mujeres, incluso cuando una comienza a agarrar experiencia y a participar plenamente en la función política, por los mismos patrones culturales, a los hombres no les parece bien que estemos participando en comisiones importantes de la Asamblea Legislativa, como la de Hacienda. Ellos van donde se ven los temas económicos y pareciera que estos temas no son una cuestión para las mujeres. También, en aquellas que requieren más exposición mediática y debate, ponen a los hombres, y las mujeres quedamos en aquellas que están vinculadas al Estado, a la familia, al adulto mayor, o sea aquellas donde se ve una posición más social. Una va encontrando todos esos obstáculos a la hora de distribuir las tareas legislativas o las comisiones”.

Otra de las entrevistadas, en el contexto de una conversación sobre la importancia de contar con recursos para financiar la campaña dijo “No puedes hacer una campaña electoral sin plata, pero no es la mayor dificultad. La mayor dificultad para nosotras es poder insertarnos en este ambiente masculino y que los hombres no nos quieren, eso está muy claro. Es notorio cómo les molestamos. Si entras en un círculo con diez hombres, tú eres la única mujer y quieres hablar, no te van a dejar o te van a interrumpir muchas veces. Será muy difícil que te escuchen. Y por eso endurecemos al final nuestra personalidad, porque necesitas hacerlo para sobrevivir”.

Para las mujeres indígenas es también difícil. En palabras de una de las lideresas entrevistadas: “Te bajan el nivel, muchas veces, solapadamente. En el fondo te están

**Impulsar la agenda para la igualdad de género
posibilita que las mujeres accedan, permanezcan
y sean reconocidas en la política por hacer
valer sus derechos.**

diciendo que no vas a poder llegar al mismo rol que él y que no te corresponde. Puedes haber llegado a un determinado nivel, pero no tienes posibilidades de llegar al siguiente”. Lo mismo relatan las mujeres jóvenes que están en política, y cómo esa configuración machista repercute negativamente sobre su eficacia política: “Las dinámicas del poder a lo interno del Congreso limitan la participación de las mujeres porque se ha normalizado que es un espacio de hombres, y las mujeres se consideran intrusas: no debemos estar ahí, no debemos hablar, no deberíamos pedir la palabra o tomar una decisión. Al ser joven se intensificó ese rechazo y era muy difícil encontrar aliados en el Congreso”.

Los testimonios de las protagonistas de esta investigación coinciden en que los partidos políticos son misóginos y que a pesar de que cada vez hay más mujeres dentro de los partidos, la situación no ha cambiado suficientemente y esto afecta los ánimos de las mujeres. “Desafortunadamente, seguimos teniendo partidos que son misóginos, por más que haya mujeres, cuando ven la posición de una mujer, automáticamente lo asimilan con debilidad, con falta de carácter, con falta de valentía. Eso es lo que a mi más me duele, más me molesta y desafortunadamente es algo que de forma inmediata no tiene una solución”. Otra de las entrevistadas señalaba: “Es bien difícil porque la mayoría de los hombres tomando decisiones dentro del partido y nuestras voces quedaban como ahogadas”.

También reconocen que ha habido cambios en las últimas décadas, y que no es la misma situación que enfrentaron hace treinta años. “Se ha discutido mucho sobre este tema, hay muchos planteamientos. Incluso ahora se está hablando de los liderazgos de la diversidad sexual, de la necesidad de que sean parte. Ahora hay Presidentes que hablan de la política exterior feminista o vemos gobiernos que se han conformado con paridad”.

En ese sentido, este trabajo pone de manifiesto el hartazgo de las mujeres en ser ignoradas o sospechadas de no tener capacidad o mérito para ocuparse de la actividad política. Identifican cambios importantes, pero estos no han sido suficientes para transformar las reglas del poder, que sigue en manos de los hombres. Esta sistemática desvalorización es la que obliga a comprometerse a trabajar en la agenda de la igualdad para transformar la política. Impulsar la agenda para la igualdad de género posibilita que

las mujeres accedan, permanezcan y sean reconocidas en la política por hacer valer sus derechos. El impulso debe darse y, para ello requiere de la voluntad y el convencimiento que es posible cambiar para mejorar. Estas voces son importantes para mostrar que la exclusión se da por igual en toda la región y que no es una sensación individual que le ocurre solo a una de modo particular. Si resulta sistemático y es generalizado el antídoto debe ser sistémico.

Un problema puede tener varias soluciones. Todo depende de qué objetivos se propongan y con qué tipo de recursos se cuenta. No solo se trata de recursos económicos (que son muy importantes) sino también de conocer experiencias que han resultado eficaces y que ayudan a pensar en un menú de estrategias posibles para impulsar la agenda de la igualdad.

A continuación, se presenta un resumen de las estrategias y recomendaciones sistematizadas por la CIM, a partir de las entrevistas en profundidad realizadas a mujeres líderes de la región, que busca servir como referencia a las mujeres que están en la política y, sobre todo a aquellas que buscan incorporarse. En ese sentido, este ejercicio contribuye a llenar un importante vacío: visibilizar las muchas referentes y modelos, mujeres líderes que están o han estado en la primera línea política y que vienen trabajando para cambiar patrones culturales tradicionales. Este trabajo recoge las valiosas experiencias de las mujeres que hacen política en la región de América Latina y el Caribe y comparte su trayectoria.

¿Qué hicieron las mujeres líderes, aquellas que llegaron?

Las lideresas que entraron en política desarrollaron, entre otras, estrategias en los ámbitos i) de la negociación; ii) el financiamiento político; iii) para ser efectivas en los cargos para las que resultaron electas o fueron designadas; iv) hacer eficientes los procesos de toma de decisiones; v) gestionar las crisis políticas; vi) posicionarse en los medios de comunicación y en redes sociales; vii) prevenir y enfrentar la discriminación y la violencia; y viii) conciliar la carrera política con la vida privada.

En los apartados que siguen abordaremos cada uno de estos temas.

3.1. Negociación de cargos y puestos políticos

Las puertas de entrada de las mujeres a la política son muy diversas y sus trayectorias también. Del mismo modo que para los varones, las oportunidades políticas a menudo dependen del contexto. Las entrevistadas indicaron haber iniciado su actividad en movimientos de diversa índole, políticos, feministas, estudiantiles, universitarios, sociales, de comunidades indígenas, ambientalistas, o ecológicos, entre otros, lo que

contradice la noción difundida ampliamente de que sus inicios se dan a partir de vínculos familiares.

Las entrevistadas recomendaron tener la claridad, antes de entrar a participar, de que la política y la competencia por el poder pueden llegar a ser muy intensos y difíciles de sobrellevar, aunque no imposible. Ocurre que, como señala una de ellas, las reglas informales son poco claras. Por esta razón, se requiere tomar conciencia para prevenir resistencias y obstáculos y anticiparse a pensar una estrategia que contribuya a consolidar liderazgos (y evitar una salida precipitada). “Una mujer que entra en política tiene que ser consciente que es un espacio que, aunque nos pertenezca hay que pelearlo. Somos conscientes de que todavía el patriarcado está muy extendido. Hay que entrar en política conscientes de la batalla que hay que dar y muy conscientes de que en esta batalla debemos entrar con decisiones pre-tomadas que nos permitan permanecer. Yo sobreviví gracias a la firme convicción de seguir pese a todo”. Es importante no abandonar “recomiendo a las mujeres que no se desanimen y que participen en la política. Que se apropien de una agenda y la defiendan con seguridad. Los partidos políticos continúan siendo muy masculinizados y entiendo que eso desanime a las mujeres, pero debemos superarlo y afiliarnos a los partidos porque es una condición indispensable para ser candidata a un cargo electivo. Lo importante es ver que ya existe un número creciente de mujeres líderes, que luchan por políticas que mejoran la vida de la gente”.

Asimismo, es necesario tener la claridad de que la política se compone de distintos grupos que luchan por el poder. Y en ese contexto, las mujeres no tienen por qué simplemente entrar en esa dinámica establecida, sino que pueden liderar sus propios grupos y transformar el espacio de la política. Para ello es importante que tengan la visión de liderar: “Cuando el partido me propuso ser candidata a la Vice-alcaldía yo dije que no, no le iba a hacer la campaña a nadie. Tenía claro que si entraba a una candidatura era para liderar la fórmula. Lo que pasa es que a veces nos quedamos esperando a que alguien nos diga eres capaz, lánzate. Pero no, una es la que tiene que decidirse. No hay que esperar a que la saquen a bailar. Ahora una baila sola, baila con las amigas”. “Cuando fui candidata a diputada tenía claro cuáles eran los lugares elegibles de la candidatura y cuáles no. No estaba dispuesta a aceptar el quinto lugar.”

Las entrevistadas coinciden en que la negociación de candidaturas ha sido uno de los momentos más complejos y decisivos en sus carreras políticas y que, en la mayoría de los casos, esas negociaciones se desarrollan en un ambiente hostil porque ocurren en un contexto de desigualdad de recursos políticos y económicos, que juegan en detrimento de las mujeres. La falta de apoyo de los partidos políticos a las candidaturas de mujeres es uno de los problemas más mencionados. Sin embargo, las entrevistadas han desarrollado estrategias que les han permitido superar estas desventajas y llevar a

Tener habilidades para negociar es clave cuando se aspira a un cargo político. “En política siempre tienes que negociar. La negociación es una herramienta del espacio”.

cabo negociaciones en condiciones más equitativas y obtener mejores resultados. Tener habilidades para negociar es clave cuando se aspira a un cargo político. “En política siempre tienes que negociar. La negociación es una herramienta del espacio”.

3.2. Acceso al financiamiento político

Si bien es importante valorar y sacar provecho del capital político con que cuentan, las entrevistadas fueron claras en señalar que también se requieren capital económico para financiar las campañas. Lejos de mitigar la importancia del dinero en la política, aclararon que “la política es, cada vez más, un espacio de una competencia económica muy fuerte.”

En varios países de la región los partidos políticos reciben fondos públicos para las campañas electorales. En otros, el financiamiento político es, en su gran mayoría, privado, por lo que tanto hombres como mujeres tienen que solventar directamente los costos de sus campañas políticas. En cualquier contexto, para las mujeres es más difícil acceder al financiamiento: las mujeres en general ganan menos, tienen menos recursos propios, ahorros, propiedades y dificultades para acceso al crédito. Una de las entrevistadas decía “Realmente es un tema sumamente difícil, es una de las grandes limitantes, porque no nos dan igual que a los hombres”. “Ni una sola vez hubo personas que vinieron a ofrecer su apoyo. (Me) dieron cierto nivel de financiamiento y no fue nada enorme porque no quería entrar en finanzas donde te comprometes y después de llegar al gobierno, te exigen promesas o expectativas que tal vez no puedas cumplir.”

En algunos partidos políticos hay recursos para financiar las campañas de sus candidatos, pero suele suceder que en su mayoría se distribuyen a los hombres. En otros casos, las candidatas recurren al apoyo económico por parte de la familia o de amigos cercanos, a aportes de terceros (en efectivo o en especie), a sus propios ahorros, e incluso, recurren al endeudamiento para sufragar los costos de campaña.

Para las mujeres indígenas acceder a los recursos para la campaña puede ser un obstáculo aún mayor “La mía fue una de las campañas más precarias de todas, no contábamos con

Es muy importante planificar el financiamiento de la candidatura electoral, diseñar una estrategia que prevea sostenerse antes y después de la campaña.

recursos”. Sin embargo, esta situación las obligó a ser creativas y a diseñar estrategias alternativas para paliar la falta de recursos.

En este punto es importante destacar una realidad, y es que hay un involucramiento cada vez más fuerte de las economías criminales en las campañas políticas, lo que supone un gran reto identificar los aportes provenientes de estas fuentes, poder negarse a recibirlos y mantener la integridad física y política.

Por ello, es muy importante planificar el financiamiento de la candidatura electoral, diseñar una estrategia que prevea sostenerse antes y después de la campaña. “Yo tuve que endeudarme para ser candidata a diputada, primero renunciar a mi trabajo, y después conseguir un préstamo personal para sobrevivir los siete meses previos a las elecciones”. “Es que yo no puedo renunciar. Lo que nos pasa a muchas mujeres tampoco. Yo no puedo renunciar a mi trabajo porque, entonces, ¿de qué van a comer mis hijos?”.

3.3. Efectividad en el cargo

Llegar a posiciones de liderazgo y poder a lo interno de las organizaciones políticas, ser electa para un cargo público o ser funcionaria de gobierno es el gran objetivo de la gran mayoría de las mujeres que entran a la política, y requiere de mucho trabajo, dedicación y perseverancia.

Las entrevistadas coinciden en que la carrera política comienza realmente cuando se accede al cargo, y en este sentido, la efectividad en el cargo público se convierte en el gran reto político, ya que es a través del cargo público que se pueden dar respuestas a las necesidades de los votantes y a las promesas de campaña en el marco del ejercicio y de las competencias del cargo para el que se fue electa o designada. Una de las lideresas indígenas con una larga e importante trayectoria política, lo resumía así: “Primero que conozcan la realidad del país, de sus comunidades, para crear consciencia social y que esa sea su principal motivación. Segundo que se empoderen, porque cuando se está empoderada ya no se tiene miedo a participar. Tercero, que se formen, que desarrollen habilidades para la política. Cuarto, que no se vayan a frustrar a la primera, la política es

Uno de los elementos más relevantes es tener una agenda clara con la que posicionarse políticamente, porque ayuda a construir liderazgo y facilita el acceso a los medios de comunicación por la especialización.

muy difícil y poco a poco es que se van logrando hacer incidencia. Por último, es importante siempre estar en conexión con la madre tierra, desde la perspectiva espiritual”.

Es decir, la eficiencia en el cargo público está asociada al compromiso, la vocación, el ser consecuente, al trabajo en equipo, pero también con los conocimientos técnicos y políticos que sustenten el trabajo que se realiza.

Esta eficiencia depende de múltiples factores, entre ellos, la confianza en su propio liderazgo. “Es importante tener una autoestima fuerte, estar segura de lo que una va a hacer y de por qué está ahí, porque si no, la política te puede generar mucha intimidación y pueden hacer que te desincentiven a continuar”.

Adicionalmente, hay que conocer las relaciones de poder que se dan en el espacio en el que participan las mujeres en política, y procurar identificar referentes y mentoras, que inspiren y compartan sus experiencias. Para la mayoría de entrevistadas, uno de los elementos más relevantes es tener una agenda clara con la que posicionarse políticamente, porque ayuda a construir liderazgo y facilita el acceso a los medios de comunicación por la especialización. “La primera condición es llegar con una agenda clara. Se te van a presentar muchos temas en el camino, pero has de tener dos o tres objetivos que quieras cumplir”.

En este contexto, es importante formarse y conocer los diferentes aspectos técnicos de la función pública que se va a ejercer, así como tener claridad sobre el funcionamiento de las instituciones políticas en general y sobre otros temas que se consideren relevantes para el ejercicio del cargo y para la acción política. Esta formación no es necesariamente académica. “Yo creo que perdí mucho tiempo estudiando -me fui a los libros, a las leyes, al deber ser-, porque eso no se acoplaba a la realidad de mi país”.

Sabiendo la importancia de la formación en habilidades políticas y de trabajar con perspectiva de género en el caso de las mujeres, es necesario promover espacios de formación y buscar alianzas con instituciones que programan este tipo de iniciativas, como

es el caso de la CIM/OEA. “Pensé ¿cómo hacer para que nosotras las adultas podamos compartir experiencias con las más jóvenes? Entonces sugerí que creáramos una escuela política de mujeres mayas y busqué a otras lideresas mayas para formar la escuela”.

3.4. La importancia de tomar decisiones de manera eficiente

Cuando se está en un cargo público la toma de decisiones sobre diversos temas, acciones, políticas públicas, contratación de personal, entre otras, es una de las principales responsabilidades que tiene la persona que resulta electa o que es designada como funcionaria pública, ya que, en gran medida, alrededor de las decisiones que se tome será valorado o no el trabajo realizado. Sin embargo, para las mujeres el reto es aún mayor, ya que el espacio para la toma de decisiones está masculinizado, en cuanto a sus integrantes y funcionamiento. Para una mayor efectividad en estos contextos adversos, las entrevistadas recomiendan tomar decisiones informadas y analizadas, teniendo claro que es necesario separar lo que se desearía que pase de lo que razonablemente se puede esperar que pase.

Hay que mirar con objetividad los distintos escenarios y tomar las decisiones que se acerquen a lo posible o que tengan el impacto deseado.” Uno asume la toma de decisiones tomando en cuenta ese impacto, no en función de si le va a agradar o no le va a agradar a todas las personas, porque en política una nunca le puede quedar bien a todas las personas.”

También hay que ser consciente y prepararse para tomar decisiones en un entorno masculinizado, lo que implica tener mucha valentía y estar preparada para responder a los cuestionamientos y para asumir y defender las decisiones tomadas cuando estas no son avaladas o son cuestionadas. “Recuerdo conversar con un miembro “senior” del parlamento, y él dijo: *¿Sabes cuál es tu problema? Las mujeres continúan buscando validación por parte de sus contrapartes masculinas. ¿Por qué te importa siquiera lo que pienso acerca de que consolides tu liderazgo político? ¿Tú crees que nosotros (los hombres) acudiríamos a ti?*”.

3.5. La gestión de crisis políticas

Para las entrevistadas, las crisis son inherentes a la actividad política, pero también son momentos claves ya que en política y ante una crisis no siempre se puede ser neutral, por lo tanto, es importante estar preparadas para la gestión de crisis, tener herramientas y, como en el ajedrez, ver los momentos de crisis no solamente como un movimiento o situación específica, sino ver el tablero completo, los distintos escenarios, el contexto más amplio. “Gestionar una crisis no es algo que naturalmente sabe hacerse,



Gestionar una crisis no es algo que naturalmente sabe hacerse, hay que entrenarse en el contexto actual. Saber gestionar las crisis es una habilidad indispensable porque vivimos en un mundo de crisis permanentes.



hay que entrenarse en el contexto actual. Saber gestionar las crisis es una habilidad indispensable porque vivimos en un mundo de crisis permanentes”.

La gestión de crisis pasa por identificar posibles escenarios, analizar la situación, y crear una planificación coordinada con otros actores o instituciones en el corto, mediano o largo plazo, según la duración prevista de la crisis. Hay que responder y posicionarse ante la crisis o situación de crisis, sin apresurarse y con aplomo. Muchos errores se cometen reaccionando a la primera sin haber analizado todos los elementos de la crisis. Una vez que se ha tomado posición, hay que asumirla y defenderla.

En situaciones de crisis es importante desarrollar habilidades para el diálogo, la negociación e inteligencia emocional para hacerle frente a los ataques o situaciones de presión.

Las crisis pueden ser momentos de gran tensión, pero también pueden ser una oportunidad para la negociación y la recomposición del poder, así como para cimentar el liderazgo de las mujeres. También pueden aportar aprendizajes relevantes sobre lo que se hizo bien y lo que podría mejorarse.

3.6. Posicionamiento en los medios de comunicación y en las redes sociales

La comunicación es fundamental en la política actual. Por eso, las entrevistadas concuerdan en que es una habilidad crucial que deben desarrollar las mujeres políticas. Esto implica el manejo de los medios de comunicación, de las redes sociales, saber estructurar y dar un discurso, dar una buena entrevista, saber cómo responder con una contraofensiva inteligente, entre otros. El apoyo de los medios es indispensable en política. “Requieres del apoyo de los medios, de lo contrario pueden destruirte. Lo que mantiene una persona en la silla es su popularidad, y su popularidad la componen varios pilares. Un pilar clave son los medios de comunicación”.

Saber comunicar es una habilidad que puede aprenderse, pero ese aprendizaje debe iniciar antes de entrar en campaña. Como en todos los otros temas que se han

Saber comunicar es una habilidad que puede aprenderse, pero ese aprendizaje debe iniciar antes de entrar en campaña.

abordado hasta aquí, es necesario desarrollar una estrategia para posicionarse como lideresa política en los medios de comunicación, identificando temas en los que quiere especializarse o en los que quiere posicionarse como fuente relevante. “Creo que las mujeres somos menos atrevidas para el tema comunicacional que los hombres y creo que debemos romper este paradigma y estar más en los medios de comunicación. Y ahora con el tema de las redes sociales todavía más. Yo tenía muy poca presencia en redes sociales, pero sí he visto cómo otras mujeres jóvenes se han sabido posicionar en las redes y les ha ido bien.”

Esta labor puede requerir tener a una persona o a un equipo de comunicación apoyando, si está dentro de las posibilidades. Esa persona o equipo no solo ayuda en la construcción y difusión de mensajes, sino que también se puede delegar en ellos actividades de comunicación. Ya sea que estas se deleguen o no, es importante asegurarse que hay disponibilidad para atender a los medios de comunicación.

A nivel personal, es importante entender que los medios de comunicación y la opinión pública continúan juzgando a las mujeres políticas por su imagen, su físico, su forma o de vestir, entre otros. Es necesario combatir estos estereotipos que dañan el liderazgo de las mujeres y la democracia. “Un día, siendo gobernadora, me corté el pelo y salí en todas las portadas de los diarios. Yo estaba con mi equipo y les preguntaba ¿cuál es la noticia aquí? ¿Por qué me exponen así? ¿En qué afecta esto a mi función política? Estas cosas están muy internalizadas y naturalizadas, pero son del todo reprobables”.

3.7. Prevenir y enfrentar la discriminación y la violencia contra las mujeres en la política

La violencia y el acoso político son situaciones que sufren constantemente las mujeres que participan en la vida política y ponen en riesgo su integridad física y emocional, además de ser una de las principales causas de abandono de la actividad política.

Este tipo de violencia es el resultado de un sistema político machista y patriarcal que considera que la mujer que participa en política está transgrediendo lo establecido,

porque la política y el espacio público son para los hombres. En palabras de una entrevistada “Eso es lo más doloroso que hay. En el año 2017, fui agredida físicamente por otro candidato, en redes sociales sufro acoso, y actualmente, como vicepresidenta de la actual junta directiva del Congreso, pero de un partido de oposición, he sufrido represalias”.

Para las mujeres pertenecientes a grupos tradicionalmente excluidos de la política puede ser todavía más difícil: “Las mujeres indígenas no tenemos una presencia significativa en los puestos de toma de decisión y el solo hecho de estar ahí da un mensaje muy positivo a la gente. Eso hacia afuera, pero hacia adentro es mucho más difícil y desafiante enfrentar los poderes fácticos, disputar el discurso, enfrentarse al racismo y a la discriminación, sobre todo en los medios de comunicación y en las redes sociales. También es por nuestra agenda, porque decimos cosas que incendian el debate público, por ejemplo, cuando hablamos del conflicto armado interno”.

Varios países en la región han adoptado recientemente legislación para prevenir, erradicar y sancionar la violencia y el acoso político contra las mujeres, pero su efectiva implementación y la protección de las mujeres continúa siendo un desafío, por lo que, como lo expresan las entrevistadas, son ellas mismas las que han tenido que desarrollar estrategias para enfrentar los ataques que limitan su derecho a la participación en la vida política de sus países. La ley boliviana constituyó un parteaguas en este ámbito y ha sido una referencia a nivel global. Posteriormente, la Ley Modelo Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la violencia contra las mujeres en la vida política (CEVI, 2016) así como el Protocolo Modelo para Partidos Políticos en la misma materia (CIM, 2019) han sido herramientas útiles para estos avances.

La violencia política contra las mujeres no forma parte del juego político, por ello hay que desnaturalizar la violencia y el acoso político y aprender a reconocerlos cuando ocurren. “He enfrentado mucha violencia política, la gran diferencia es que hoy, primero, ya tiene nombre. Ya es un problema porque se ha nombrado. Hoy es un tema de discusión en los partidos políticos”. “Saber identificar la violencia es fundamental, ya que es algo que les pasa a todas y parece algo natural, no se puede identificar. A muchas las ahuyenta; es uno de los motivos por los cuales las mujeres no vuelven a participar en la política. Se van incómodas y no saben por qué, no saben qué fue lo que las alejó, y en mi experiencia, es el tema de la violencia en todas sus manifestaciones”. “Yo fui muchas veces víctima de acoso, incluso ya en el 2018, que *‘¡qué piernas!’*, que *‘¡qué guapa!’*, que si me conservaba bien, que si salíamos juntos. Nunca supe cómo enfrentarlo. Me sentía mal emocionalmente y por lo mismo, nunca supe cómo enfrentarlo. Me quedé callada y eso sí fue un error. Nunca tuve estrategias para enfrentar ese acoso y hay que tenerlas”.

Estas experiencias de las mujeres políticas entrevistadas dejan claro que es necesario actuar frente a la violencia y el acoso político, denunciarlos ante la justicia y poner el tema en la opinión pública para buscar la sanción social.

Estas experiencias de las mujeres políticas entrevistadas dejan claro que es necesario actuar frente a la violencia y el acoso político, denunciarlos ante la justicia y poner el tema en la opinión pública para buscar la sanción social.

Asimismo, es importante aliarse con otras mujeres políticas para apoyarse, sostenerse y fortalecerse ante los ataques. No importa el partido político o la ideología, la violencia el acoso siempre existen, por lo que es necesario acuerparse, sostenerse entre mujeres y crear redes de sororidad. “La estrategia también es la de buscar aliadas para apoyarnos e impulsar la lucha contra el acoso juntas, eso nos ha dado buenos resultados”.

Es importante responder a la violencia política en el contexto de las ideas y el debate político. “El ejercicio del mandato de mujer es mucha constancia, mucho foco en lo que quieres, en lo que representas, y tener la capacidad de no dejarte provocar en todo momento, pero también tener la capacidad para responder adecuadamente”.

También es importante promover la aprobación de legislación pertinente y una implementación efectiva de las normas, para lo cual es importante asegurar que las autoridades tienen la capacidad y los recursos necesarios para ello. “Cuando hay protocolos de atención a este tipo de violencia, las mismas autoridades no saben qué hacer”. “A mí me agredieron físicamente y fui a la policía. Me tuvieron como tres horas esperando porque no sabían cómo abordarlo, también porque quien me agredió ocupaba un cargo importante y era conocido, entonces tenían miedo”.

Las instituciones de justicia y los órganos electorales, los partidos políticos, las organizaciones de la sociedad civil, el gobierno, entre otros, deben proporcionar formación a todos los agentes involucrados para asegurar el acceso de las mujeres a la justicia en situación de violencia política.

3.8. El manejo de emociones

La política es un ambiente altamente competitivo y puede llegar a ser muy hostil. Esto puede ser agotador emocionalmente y tener un impacto negativo en la familia, en la salud, y especialmente, en el rendimiento y la efectividad del trabajo que se realiza. En palabras de una joven lideresa “Me hubiera gustado saber con antelación que una va a entrar a espacios de choque, va a entrar a espacios agresivos, espacios donde una no va a ser bienvenida, ni siquiera querida, y tener las herramientas que permitan prepararse también mentalmente para estas cosas”.

Por esto es importante contar con grupos o personas de confianza que brinden apoyo fuera de los espacios políticos y aliados o personas mentoras que hagan lo propio dentro de esos espacios.

Mantener la calma frente los adversarios es vital, así como trabajar el estrés y las emociones.

3.9. Conciliación de la carrera política con la vida privada

Uno de los temas más complejos para las mujeres que entran a la política es conciliar la política con la familia. Las entrevistadas coinciden en que no es fácil para una mujer encontrar un equilibrio entre la vida y las responsabilidades familiares y la carrera política. En el mundo de la política, conciliar puede resultar complicado debido a las dinámicas y actividades políticas, los imprevistos de última hora, las llamadas y mensajes constantes, los horarios extensos, las actividades en fines de semana o campañas electorales intensas, etc.

La carga excesiva de tiempo y trabajo que conlleva el cuidado de la familia y el hogar, así como la llamada “carga mental”, que pesa sobre todo sobre las mujeres, es un impedimento para el desarrollo de sus carreras políticas y, digámoslo claro: da muchas ventajas a los varones. Para un hombre es mucho más fácil porque socialmente no son responsables de las tareas familiares por lo que su disponibilidad y tiempo pueden ser casi absolutos para la política, mientras que para una mujer no, lo que significa una clara desventaja para ellas.

Como dice una de las entrevistadas “Creo que vivimos una época, yo al menos la viví, en la que la participación de la mujer en política era casi un sacerdocio del sacrificio total. Era como si entrar en la vida pública significara una desvinculación total de tu vida y de tu existencia personal. Porque competir con los hombres es esto, los hombres no tienen familia, los hombres tienen mujeres que cuidan de sus familias. Los hombres lo



Traté de compatibilizar, pero fue muy difícil. Trataba de compartir con la familia, al menos algunos fines de semana, pero era difícil. Tenía que viajar al interior del país, las reuniones con la militancia del partido eran en fin de semana, mi trabajo de fiscalización, que tenía que desarrollar cuando no había reuniones en el Congreso. Pero hay que saber que las mujeres tienen derecho a tener una familia y a dedicarse a la política. Considero que es un error entregarse a la política y no ver a la familia, porque además es donde te recargas, te ayuda y te alimenta para poder resistir.



tienen todo, que es uno de los grandes obstáculos de las mujeres en política”. Otra de las entrevistadas con una larga trayectoria política nos compartía que “Inicié mi participación en 1997, en un contexto político conservador y era como si nos dijese: si quieres hacer política, participa, pero no tienes derecho a ser esposa, no tienes derecho a ser madre, porque si no, anda a cuidar a tus hijos. O ¿Quién cuida a tus hijos? Pero estas preguntas no se las hacían a los señores que estaban allá. Y es el no aceptar que la mujer tiene derecho a vivir su vida en plenitud, a ser esposa, a ser madre, pero también a hacer política y a trabajar. Y creo que todavía es así”.

Ante esta situación, y para poder avanzar en su carrera política muchas mujeres deben dedicarle más y más tiempo a la política en detrimento del tiempo para la familia, con las consecuencias que esto tiene. Aunque no es lo que recomiendan: “Traté de compatibilizar, pero fue muy difícil. Trataba de compartir con la familia, al menos algunos fines de semana, pero era difícil. Tenía que viajar al interior del país, las reuniones con la militancia del partido eran en fin de semana, mi trabajo de fiscalización, que tenía que desarrollar cuando no había reuniones en el Congreso. Pero hay que saber que las mujeres tienen derecho a tener una familia y a dedicarse a la política. Considero que es un error entregarse a la política y no ver a la familia, porque además es donde te recargas, te ayuda y te alimenta para poder resistir”.

Para las mujeres, debido al sexismo, muchas veces opera la regla “mal si lo haces, mal si no lo haces”. Esto es particularmente cierto con lo referido a la pareja y a la familia.

Así, una de las lideresas decía “En la campaña no tener hijos fue más bien un problema, fue algo que criticaron. Algunos de mis paisanos indígenas decían, pero si ella es muy jovencita, no tiene ni familia”.

Ante esta situación es importante para las mujeres que se dedican a la política o que ocupan cargos para los que fueron electas o designadas, buscar personas aliadas en su entorno cercano, identificar fórmulas para redistribuir las tareas de cuidado de la familia y el hogar, vencer el miedo de la familia a que algo malo pueda pasar, y desarrollar estrategias para manejar la culpa. “Para una mujer es difícil, con todo el esquema conservador que una lleva adentro, el sentirse que es una madre que no está cumpliendo con el 100%, también es una carga que una lleva, además de todas las otras”.

Capítulo 4.

Reflexiones finales

Las mujeres votan y son votadas gracias a la lucha que dieron las pioneras, empezando por las sufragistas quienes dedicaron su valentía para cambiar el rumbo de los derechos políticos activos. Luego, las mujeres que pelearon por ser candidatas en igualdad de condiciones que sus pares varones. Con cuotas de género primero y paridad después se busca equilibrar la toma de decisiones.

Hoy la desigualdad se da mayoritariamente en el plano de la cultura (y todavía falta mejorar bastante en el plano jurídico) pero es en la supervivencia de tradiciones, prácticas, valores donde se mantienen fuertes dosis de patriarcalismo. Muchas veces por convicción y, otras tantas, por desinterés o ignorancia. Desmantelar ese paradigma obsoleto donde se valora la existencia de un sector privilegiado y de otros subordinados implica la toma de conciencia de esa situación para encarar cambios que permitan una vida igualitaria y en libertad, es decir, sin discriminación ni violencias.

Transitar el camino del cambio no es fácil y es muy largo también. Tiene idas y vueltas. Sin embargo, las experiencias compartidas por las lideresas de la región resultan esperanzadoras porque muestran mujeres que se animaron a hacer política y entendieron los códigos informales bajo los cuales el sexismo y la discriminación continúa siendo moneda corriente.

Algunos de las reflexiones que se dieron y los desafíos que se destacan se resumen a continuación:

- Para aprobar leyes y adoptar políticas a favor de la igualdad, la alianza entre mujeres es clave. Es la estrategia que se ha demostrado más eficaz: los logros políticos siempre son colectivos y en las cuestiones de género no es distinto. Por eso, las principales estrategias para avanzar la agenda de la igualdad tienen que ver con la alianza entre mujeres alrededor de temas concretos. No importa pertenecer a diferentes espacios políticos, sino reconocer que se pueden compartir intereses sobre aspectos que las mujeres queremos cambiar, como, por ejemplo, terminar con los femicidios, regular una agenda de cuidados, ocupar equitativamente puestos de decisión, entre tantos otros. Las entrevistadas han coincidido en señalar que estas nuevas formas de hacer política entre mujeres fortalecen la autoestima y aumenta su capacidad de sentirse empoderadas. La experiencia compartida de hacer política en un contexto marcado por el machismo debe llevar no solo a este reconocimiento, sino también a la acción, mediante el apoyo mutuo para transformarlo y democratizarlo.

- La mayor apertura de las democracias en la región a la participación política de las mujeres se da a través de las leyes de cuotas y de las leyes de paridad. Estas normas son las que han posibilitado un mayor acceso de las mujeres a los cargos de gobierno, particularmente las leyes de paridad. Sobre el cambio de reglas, una de las lideresas entrevistadas señaló que “El exigir los derechos de las mujeres, supuso incorporar un enfoque con perspectiva de género que antes no estaba presente”.
- Las mujeres impulsan la agenda de género, casi siempre de manera colectiva (liderazgo sororal). Armar estrategias y planificar las actividades requiere tiempo y dedicación. “Defender la agenda de género debería ser un compromiso natural de las mujeres en política. Y además te da un enfoque más fino de la realidad, te ayuda a mirar los problemas en la sociedad de una manera más cuidadosa. También pienso que no puede ser nuestra única agenda”. “Para los líderes masculinos nunca pusieron los temas de las mujeres como prioritarios, nos decían que no hay que dividir los derechos de los pueblos, que hay que reivindicar los derechos colectivos, que las mujeres estamos dividiendo los derechos y que los derechos son indivisibles. Y ahí las mujeres pusimos el “pare”. Y dijimos que las mujeres tenemos derechos individuales y colectivos en tanto somos parte de un pueblo. Desde muy joven conocí a las mujeres lideresas indígenas que hicieron estas construcciones”. “Con la fuerza progresiva que iba tomando el movimiento feminista, yo pensaba en términos jurídicos, iba encontrando problemas en algunas normas y yo decía, yo tengo que validar la palabra, además de en la política, en las leyes. Y me parecía que me sumaba también como un complemento”. “La agenda de género ha ocupado un lugar central para mí. Fui la primera mujer electa senadora en mi estado y la primera alcaldesa de mi ciudad. La candidatura que lideré estuvo compuesta solo por mujeres, mi programa de gobierno, mis acciones de gobierno se encaminaron a la inclusión de las mujeres en todos los ámbitos, conté con la participación destacada de mujeres en el gobierno. Esto siempre se basa en un discurso y en una práctica encaminada a defender los derechos de las mujeres”.
- Es importante entender que la agenda de género no beneficia a las mujeres, sino que equilibra el mundo público con el mundo privado (más bien doméstico). Es un gran reto pensar en políticas públicas que permitan avanzar hacia una democracia paritaria y dejar de lado roles y estereotipos que han marcado con la exclusión la vida de las mujeres. Apoyar los liderazgos políticos de otras mujeres es otro componente clave de la agenda de género. “Al interior del partido político, a mi lo que me gusta es trabajar con mujeres, me gusta contribuir al crecimiento de otras mujeres. Cuando otras mujeres avanzan, una también siente que va avanzando, porque una sola no puede”.

- Defender ciertos temas de la agenda de género, particularmente los temas de derechos sexuales y reproductivos y los derechos de la comunidad LGTBIQ, continúa teniendo un alto costo en la región. Una de las entrevistadas sostuvo: “Hubo un día que en la homilía de muchas iglesias de mi país incluyó pedir que yo nunca tenga hijos por defender la interrupción voluntaria del embarazo”. “Tener una agenda consecuente con los derechos humanos se paga muy caro con la opinión pública y también con las relaciones personales. Te demonizan por adelantar determinadas agendas de derechos humanos, particularmente la relacionada con los derechos sexuales y reproductivos de las mujeres y los derechos de los colectivos LGTBI+”.

Esta publicación deja claro que el liderazgo no es una cuestión innata, ni tampoco es portar una determinada biología. Quien quiera dedicarse a la cosa pública puede convertirse en líder y portar una agenda de trabajo. En el caso de las mujeres, para que ese liderazgo resulte transformador, requiere llevar adelante el compromiso de promover la agenda de la igualdad con sororidad.

Agradecimientos

La SE/CIM expresa su más profundo agradecimiento a las mujeres líderes que generosamente ofrecieron su tiempo y compartieron sus invaluable experiencias durante las entrevistas en profundidad que se realizaron. Sus conocimientos y testimonios han enriquecido enormemente esta publicación, e inspiran y fortalecen la misión de la CIM de promover la igualdad de género y el liderazgo de las mujeres en las Américas.

Ana Helena Chacón
Andrea Villagrán
Beatriz Argimón
Bernarda Ordóñez
Cynthia Viteri
Dora Cecilia Saldarriaga
Emma Julia Fabián
Fátima Mena
Joanne Masssiah
Johana Bermúdez
Johanna Ortega
Karime Fayad
Laura Angélica Rojas
Lídice da Mata
Mara Gabrielli
Margarete Coelho
Maria Antonieta Maltos Rodríguez
María Fabiana Ríos
María Paula Romo
Nielsen Pérez
María Soledad Cisternas
Mirtha Vásquez
Nineth Montenegro
Otilia Lux de Cotí
Rocío Barrera Badillo
Sandra Morán
Sônia Guajajara
Tania Pariona
Tracy Panton
Virginia Albert-Poyotte
Waizaan Hin Herrera

Bibliografía

Amorós, C. (2005) "Dimensiones de poder en la teoría feminista", *Revista Internacional de Filosofía Política*, pp. 11-34, Iztapalala: Universidad Autónoma Metropolitana

Archenti, N. (2000) "Representación, ley de cuotas y sistemas electorales". *Posdata, Revista de Reflexión y Análisis Político* 6, pp.171-196, Buenos Aires.

Archenti, N. y Tula, M.I. (2008) *Mujeres y Política en América Latina. Sistemas Electorales y Cuotas de Género*. Buenos Aires: Heliasta

Archenti, N. y Tula, M.I. (2010) *(Des) Igualdad de género en las listas partidarias. Argentina 2007*. en Ansaldi, P, Villavicencio, S, Bicentenario, otros relatos. Buenos Aires: Editores del Puerto.

Barnes T.D. (2018) "La colaboración legislativa de las mujeres y las restricciones institucionales.: variaciones entre las provincias argentinas", *Revista SAAP*, Vol.12, Nro. 1, pp. 11-44. Disponible en: https://revista.saap.org.ar/contenido/revista-saap-v12-n1/SAAP_12_1-Barnes.pdf

Bass, B. M. (1990). "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision",. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.

Blondel, J (1991), "Liderazgo", en Bogdanor, Vernon (ed) *Enciclopedia de las Instituciones Políticas*, Madrid: Alianza.

Burns, J.M. (1978) *Leadership*. Nueva York: Harper & Row

Carlyle, T (1907) *On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History*. New York, Ginn (Traducción en castellano: *Los heroes*, Barcelona, Alba, 2007).

Childs, S. (2004) *A Feminized Style of Politics? Women MPs in the House of Commons*. Oxford: Blackwell Publishing

Clinton, H.R. (2017) *What Happened*, Londres: Simon & Schuster.

D'Adamo, O., García-Beaudoux, V., Ferrari, G. and Slavinsky, G. (2008) "Mujeres candidatas: percepción pública del liderazgo femenino", en: *Revista de Psicología Social* 23(1), pp. 91–104.

D'Alessandro, M (2006), "Liderazgo Político". en: Aznar, L., De Luca M., *Política. Cuestiones y Problemas*. Buenos Aires, Editorial Arel.

Fabbrini, S (2009) *El ascenso del príncipe democrático. Quién gobierna y cómo se gobiernan las democracias*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica

García Velasco, M. A., Pantoja Ospina, M. A. y Duque Salazar, L. I. (2011) *El liderazgo transformacional en las organizaciones: un análisis descriptivo*. Teuken Bidikay - Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad, 2(2),

Güezmes García, A. y Vaeza, M. N. (Coord) (2023), Avances en materia de normativa del cuidado en América Latina y el Caribe. Hacia una sociedad del cuidado con igualdad de género. *Documentos de Proyectos* (LC/TS.2022/175/Rev.1), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres). Disponible en: https://lac.unwomen.org/sites/default/files/2023-03/S2201160_es.pdf

Kirkwood, J. (1era. Ed. 1987) *Feminarios*. Santiago de Chile: Ediciones Documentadas. CLACSO. Edición 2017 CLACSO disponible en: <https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/bitstream/CLACSO/16600/1/Feminarios.pdf>

Maclver, R.M., Page, C. H. (1969) *Sociología*, Madrid, Tecnos

Medina-Vicent, M. (2019). Feminismo vs Neoliberalismo: una reflexión crítica sobre el liderazgo empresarial de las mujeres. Athenea Digital. Revista De Pensamiento E investigación Social, 19(2), e-2441. <https://doi.org/10.5565/rev/athenea.2441>

Merriam, C (1970), "A Plea for the Study of Political Leadership", en Kessel, J; Cole, G y Seddig, R., *Micropolitics. Individual and Group Level Concepts* Nueva York: Holt, Rinechart and Winston.

Nye, Joseph (2011) *Las cualidades del líder*. Paidós

Pateman, Carole (1995) *El contrato sexual*; introducción de María-Xosé Agra Romero; traducción de María Luisa Femenías. Barcelona: Anthropos; México: Universidad Autónoma Metropolitana - Iztapalapa.

Pitkin, H.F. (1967) *The concept of representation*. Berkeley: University of California Press

Rossel, S (2006) *Acerca del Liderazgo Empresarial*. Valparaíso: Universidad Técnica Federico Santa María

Román Marugán, P. y Ferri Durá, J. (2017), El liderazgo político femenino. La dificultad de una explicación. *Raudem, Revista de Estudios de las Mujeres*, 1, 86-109.

Ruiz Seisdedos, S. y Grande Gascón, M. L. (2015), "Participación política y liderazgo de género: las presidentas latinoamericanas", en *América Latina Hoy*, 71, pp. 151-170. Disponible en: <https://revistas.usal.es/cuatro/index.php/1130-2887/article/view/alh201571151170>

Spencer H, (1986) "The Great Man Theory, Breaks Down", en Kellerman, Barbara (Comp.), *Political Leadership. A Source Book*, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press.

Tula, M.I. (2015), "Mujeres y política. Un panorama sobre la adopción de las cuotas de género y sus efectos en América Latina y Colombia", *Revista Opera*, 16, 9-33. Universidad de Externado de Colombia, Bogotá.

Tula, M.I. (2017). "Paridad de género, Política e Instituciones. Hacia una democracia paritaria" Disponible en: <https://lac.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2018/2/paridad-de-genero-politica-e-instituciones>. ONU MUJERES, Colección de Documentos Guía para poderes públicos y tomadores de decisión en América Latina y el Caribe

Teles, Filipe (2012). "*Líderes políticos: la paradoja de la libertad y de la democracia*". *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, vol. X, núm. 16, 2012, pp. 113-131. Universidad Central de Chile. Santiago, Chile. [Redalyc.POLITICAL LEADERS: THE PARADOX OF FREEDOM AND DEMOCRACY](#)

Valcárcel, Amelia (2015) "Opinión pública, medios de comunicación e imagen. La ley del agrado". En Rodríguez Magda, Rosa María; *Sin género de dudas: logros y desafíos del feminismo hoy*. Biblioteca Nueva. España

Young, I.M. (2000) *Inclusion and Democracy*. Oxford UP, Nueva York:

Documentos.

CIM, MESECVI (2017) *Ley Modelo Interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres en la vida política*. Disponible en: <https://www.oas.org/es/cim/docs/LeyModeloViolenciaPolitica-ES.pdf>

CIM (2019) *Protocolo modelo para partidos políticos: Prevenir, atender, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres en la vida política*. Disponible en: <https://www.oas.org/es/cim/docs/ViolenciaPolitica-ProtocoloPartidos-ES.pdf>

CIM (2022) *Declaración de Panamá. Tendiendo puentes para un nuevo pacto social y económico liderado por mujeres*. Disponible en: <https://www.oas.org/es/cim/docs/DeclaracionPANAMA-ES.pdf>

CIM (2022) *Estrategia de transversalidad para la igualdad y la transformación*. Disponible en: https://www.oas.org/es/cim/docs/Estrategia_transversalidad_ESP_fn.pdf

CIM (2022) *Ley Modelo Interamericano de Cuidados*. Disponible en: <https://www.oas.org/es/cim/docs/LeyModeloCuidados-ES.pdf>

CIM (2023) *¿Dónde está el dinero para las campañas electorales de las mujeres?* Disponible en: https://www.oas.org/es/cim/docs/Financiamiento_ESP.pdf

Inter-Parliamentary Union (2020) *Mujeres en el parlamento: 1995-2020* Disponible en: <https://www.ipu.org/resources/publications/reports/2020-03/women-in-parliament-1995-2020-25-years-in-review>

Inter-Parliamentary Union (2023) *Global and regional averages, Americas, Lower Chambers and Unicameral Chambers*. Disponible en: https://data.ipu.org/women-averages/?-date_month=12&date_year=2023

Unión Parlamentaria (2020)

Observatorio de la Igualdad de Género de América Latina y el Caribe. Indicador: Autonomía en la Toma de Decisiones: Poder legislativo: porcentaje de escaños ocupados por mujeres en los parlamentos nacionales (a septiembre de 2023). CEPAL. Disponible en: <https://oig.cepal.org/es/indicadores/poder-legislativo-porcentaje-escaños-ocupados-mujeres-parlamentos-nacionales-indicador>

Declaraciones y Notas de divulgación.

Bachelet, M. (2021) *Declaración de la Alta Comisionada de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, Michelle Bachelet, con motivo del Día Internacional de la Mujer*. Disponible en: <https://web.test.ohchr.un-icc.cloud/es/2021/03/statement-united-nations-high-commissioner-human-rights-michelle-bachelet-commemorating>

Chinchilla Miranda, L (2018) *Las mujeres volveremos a gobernar en América Latina*. Disponible en: <https://www.nytimes.com/es/2018/03/05/espanol/opinion/opinion-chinchilla-mujeres-presidentas-america-latina.html>

Lagarde, M. (2009) *La política feminista de la sororidad*. Disponible en: <https://www.mu- jeresenred.net/spip.php?article1771>

Rousseff, D. (2017) *La expresidenta de Brasil habla a meses de su destitución*. Disponible en: <https://www.nytimes.com/es/2017/04/13/espanol/america-latina/la-expresidenta-de-brasil-habla-a-meses-de-su-destitucion.html>



OEA | CIM

Comisión Interamericana de Mujeres

www.oas.org/es/cim

spcim@oas.org

 [ComisionInteramericanaDeMujeres](https://www.facebook.com/ComisionInteramericanaDeMujeres)

 [@CIMOEAE](https://twitter.com/CIMOEAE)

 [@cim.oea](https://www.instagram.com/cim.oea)