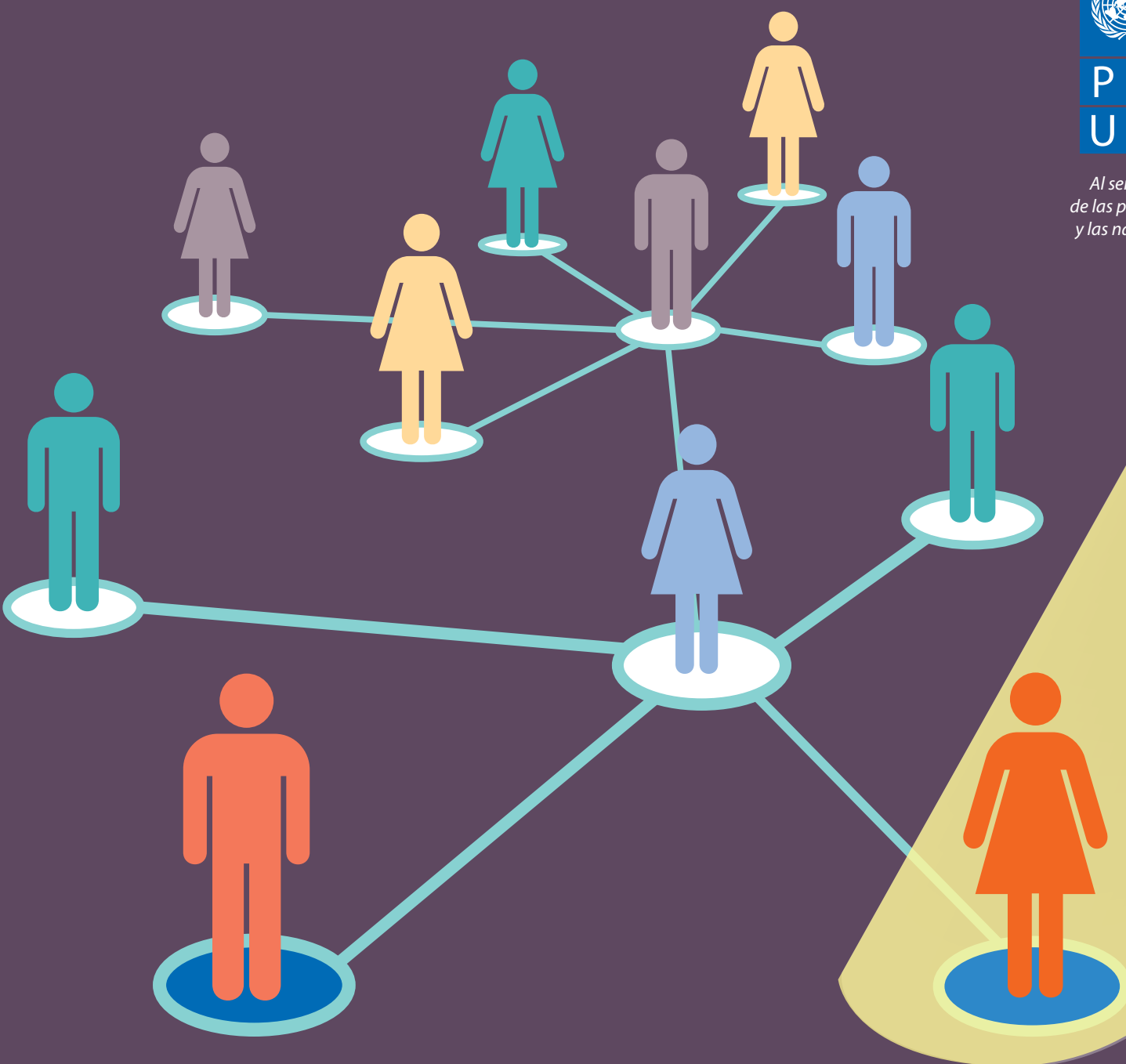




PN
UD

*Al servicio
de las personas
y las naciones*



Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo



IGUALDAD DE GÉNERO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Corrector: Julie Stewart

Diseño: Suazion

Imagen de portada: PNUD

El PNUD es la red de desarrollo mundial de las Naciones Unidas que propugna el cambio y conecta países con conocimientos, experiencia y recursos que ayudan a las personas a construir una vida mejor. Sobre la base de 177 países y territorios, el PNUD ofrece una perspectiva mundial y conocimientos locales que ayudan a empoderar vidas y a construir naciones resilientes.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
One United Nations Plaza
Nueva York, NY 10017, Estados Unidos

Sitio web: www.undp.org/gepa

Correo electrónico: gepa@undp.org

Twitter: @UNDPgepa @UNDP

Espacio de trabajo en equipo de la ONU: <https://undp.unteamworks.org/login?destination=node/17098>

Copyright © 2014 PNUD

Todos los derechos reservados. Las opiniones, análisis y recomendaciones que contiene este documento no reflejan necesariamente las opiniones del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, su Junta Ejecutiva ni de los Estados Miembros.



CONTENTS

PRÓLOGO	7
INTRODUCCIÓN	8
PARTE UNO: PRINCIPALES TENDENCIAS, DESAFÍOS Y OBSTÁCULOS.....	12
1. Tendencias clave en la participación de las mujeres en la administración pública.....	12
A. ¿Dónde se encuentran las mujeres en la administración pública?	12
B. Participación y toma de decisiones de las mujeres en los Gobiernos locales.....	15
C. Lecciones aprendidas a partir de la participación y la toma de decisiones de las mujeres en otras áreas de la vida pública y el sector privado	15
2. Principales obstáculos para la participación igualitaria de mujeres en la administración pública.....	17
A. Brechas en adopción e implementación de políticas y marcos legales favorecedores	18
B. Culturas organizativas discriminatorias y poco comprensivas dentro de la administración pública	20
C. Brechas en datos y análisis	25
D. Incorporación de la perspectiva de género en reformas de la administración pública.....	25
3. Desafíos específicos del contexto	26
A. Entornos posteriores a conflictos	26
B. Crisis económica y reducción de la administración pública	27
C. Niveles subnacionales.....	28
PARTE DOS: ENFOQUES DE POLÍTICAS Y PROGRAMACIÓN	29
1. Marcos legislativos y de políticas que garantizan la participación igualitaria de las mujeres	29
A. Constituciones nacionales	30
B. Leyes y políticas nacionales	31
C. Leyes y políticas que exigen medidas especiales de carácter temporal.....	33
D. Leyes y políticas para combatir el acoso sexual	34
2. Factores favorables para el cambio institucional y cultural	35
A. Investigaciones, información y análisis de género.....	35
B. Contratación, retención y ascenso	36
C. Desarrollo de la capacidad y desarrollo profesional	38
D. Políticas para el trabajo y la vida personal.....	39
E. Licencia parental.....	41
F. Incentivos para cambios institucionales y mecanismos de responsabilidad	42
G. Creación de redes y asesoramiento	42
3. Sinergias positivas con el programa de igualdad de género más amplio.....	43
4. Enfoques específicos del contexto	45
A. Entornos posteriores a conflictos	45
B. Crisis económica y reducción de la administración pública	47
C. Niveles subnacionales	48



PARTE TRES: RECOMENDACIONES CLAVE	49
1. Marcos constitucionales, legislativos y normativos fortalecidos	51
2. Promover el cambio institucional dentro de la administración pública	52
A. Desafiar y modificar la cultura del lugar de trabajo en general en la administración pública	52
B. Implementar políticas de recursos humanos de apoyo.....	54
C. Reformar procesos de evaluación de la actuación profesional.....	54
D. Promover el equilibrio entre el trabajo y la vida personal para mujeres y hombres.....	55
E. Apoyar el fomento de la capacidad, la capacitación y el desarrollo profesional para las mujeres	55
F. Establecer y apoyar redes y asesoramiento individual de funcionarias mujeres	55
G. Fortalecer los datos disponibles y mejorar la investigación para informar programación, políticas y promoción basadas en evidencia.....	56
3. Lograr mejores vínculos entre la participación igualitaria y el liderazgo de las mujeres en la administración pública con el programa más amplio de igualdad entre los géneros	57
A. Apoyar la educación y preparación de las mujeres para carreras dentro de la administración pública, con especial atención en las mujeres jóvenes.....	57
B. Desarrollar planes nacionales de igualdad de género con estrategias concretas y mecanismos de implementación	57
C. Fortalecer la supervisión, el control, la evaluación y la responsabilidad nacionales.....	58
D. Apoyar a redes y plataformas de múltiples partes interesadas a intercambiar conocimiento y experiencia.....	58
E. Promover la visibilidad de las mujeres y la igualdad de género en medios sociales y tradicionales	58
4. Rol del PNUD y valor añadido: puntos de entrada estratégicos y clave	59
A. Apoyar la recopilación de datos y análisis para informar políticas, programación y promoción	59
B. Aprovechar el poder de convocatoria del PNUD para desarrollar sólidas sociedades mundiales, regionales y nacionales	60
C. Usar la experiencia y la amplia presencia mundial del PNUD para promover políticas y programación a nivel de país	60
D. Apoyar una mayor disposición organizacional	61
CONCLUSIÓN	62
ANEXO 1: DEFINICIONES DE TRABAJO	64
ANEXO 2: FUENTES PARA LA TABLA 1	66
ANEXO 3: BIBLIOGRAFÍA Y DOCUMENTOS CONSULTADOS	68



LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

CEDAW	Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer
ECOSOC	Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas
PIB	Producto Interno Bruto
GEPA	Igualdad de Género en la Administración Pública (Iniciativa del PNUD)
FMI	Fondo Monetario Internacional
OIT	Organización Internacional del Trabajo
UIP	Unión Interparlamentaria
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
SADC	Comunidad de África Meridional para el Desarrollo
SEESAC	Centro de Documentación de Europa Sudoriental y Oriental sobre la Lucha contra la Proliferación de Armas Pequeñas
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
UNIFEM	Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer
ONU-MUJERES	Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres



AGRADECIMIENTOS

Este informe se preparó como parte de la primera fase de una nueva iniciativa mundial del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) sobre Igualdad de Género en la Administración Pública (GEPA). Es un esfuerzo conjunto del Equipo de Género y del Grupo de Gobernanza Democrática en la Dirección de Políticas de Desarrollo del PNUD. Este informe se publicó bajo la dirección de Randi Davis, Director interino del Equipo de Género, y Patrick Keuleers, Director interino del Grupo de Gobernanza Democrática.

Este informe se escribió con la colaboración de Suki Beavers y Noëlla Richard. Soma Chakrabarti Fezzardi (consultora) coordinó la investigación y realizó aportes. Este informe se elabora en base a los hallazgos de trece estudios monográficos que también se prepararon como parte de esta iniciativa, y en base a consultas, entrevistas, bibliografía y análisis teóricos. Se recibieron comentarios y aportes sustantivos por parte de colegas del PNUD en direcciones regionales, oficinas en los países y centros de servicios regionales. Además, la publicación se vio beneficiada a partir de valiosos conocimientos, consejos y apoyo ofrecidos por representantes de Gobiernos nacionales y subnacionales, círculos académicos, miembros de organizaciones no gubernamentales y redes y grupos de mujeres a quienes se los contactó en relación con los estudios monográficos y el informe GEPA.

Queremos agradecer especialmente a las siguientes personas, quienes gentilmente llevaron a cabo la revisión por pares de esta publicación u ofrecieron comentarios, aportes o apoyo en la investigación: Alia Al Dalli, Diego Antoni, Nurgul Asylbekova, Sylvie Babadjide, Julie Ballington, Bojana Balon, Klelija Balta, Lopa Banerjee, Patricia Barandun, Pascaline Barankeba, Amber Bath, Fiona Bayat, Ernesto Bautista, Ruth Beeckmans, Christine Bendel, Gerardo Berthin, Neus Bernabeu, Nina Bhatt, Shipra Bose, Toni Brodber, Sarah Buchanan, Emmanuel Buendia, Flaminia Bussacchini, Sofie Carsten Nielsen, Irene Cocovi Mensah Azagandji, Raphael Crowe, Carmen de la Cruz, Gillian Chalmers, Maria d'Agostino, Diana Delamer, Hilde Deman, Danijela Djurovic, Awa Diouf, Vesna Djuteska-Bisheva, Nanditta Dutta, Faiza Effendi, Karima El Korri, Amaly Kowlessar, Esther Eghobamien, Noha El Mikawy, Regina Gallego, Barbora Galvankova, Alejandra Garcia, Anika Gartner dos Santos Camilo, Christiana George, Kim Henderson, Jane Hodge, Won Young Hong, Sabrina Hoque, Lena Hothes, Maia Jaliashvili-Tushuizen, Tabu Jimmy, Brian Kagoro, John Mary Kauzya, Jamshed Kazi, Liisamarie Keates, Lea Kanthoul, Aarushi Khanna, Antje Kraft, Sudarsana Kundu, Sookhee Kwak, Jamila Ibrahimova, Entela Lako, Eric Lampertz, Irman Lanti, Henrik Fredborg Larsen, Ciara Lee, Krenar Loshi, Naisola Likimani, Sarah Lisenbee, Ana Lukatela, Pelle Lutken, David Ma, Marcella Macauley, Carole Maisonneuve, Siphosami Malunga, Coumba Mar Gadio, Magdy Martínez-Solimán, Ritu Mathur, Phil Matsheza, Paula Mohamed, Amel Mohammed, Myriam Mendez-Montalvo, Evy Messell, Roohi Metcalfe, Koh Miyaoi, Gloria Mugambe, Jean Munro, Sheila Ngatia, Anne-Colette Ngo Mbock, Melina Nathan, Geraldo Noto, Gerard Ortega, Jasmina Papa, Toril Pedersen, Shelly L. Peffer, Kirsten Peirens, Bory Pen, Rany Pen, Minister Ing Kantha Phavi, Vanessa Pichardo, Alvaro Pinto, Auxilia Ponga, Komila Rakhimova, Annemarie Reerink, Valentina Resta, Marcela Rios, Swairee Rupasinghe, Hagit Sarid, Patricio Savio, Leakhena Sieng, Jamila Seftaoui, Angelica Serna, Pradeep Sharma, Yuliya Shcherbinina, Diane Sheinberg, Emira Shkurti, Emily Siu, Louise Sperl, Nina Strandberg, Jelena Tadzic, Naoko Takasu, Jocelyne Talbot, Pauline Tamesis, Adama Thorlie, Harald Thorud, Alessandra Tissot, Davaadulam Tsegmed, Silvia Vaca Sotomayor, Isikeli Valemei, Patrick Van Weerelt, Elena Volpi, Dirk Wagener, Barbara Watson, Incken Wentorp, Yvonne Wolo, Virginia Varela y Felix Ye.



PRÓLOGO

La igualdad de género es tanto un objetivo de desarrollo esencial en sí mismo como un factor impulsor del desarrollo humano. El Derecho Internacional reconoce el derecho de todas las personas a participar en la vida pública, pero sigue constituyendo un desafío alcanzar una participación *igualitaria* de las mujeres, especialmente en la toma de decisiones. La importancia de fomentar el liderazgo de las mujeres en política sigue ganando terreno. Si bien todavía queda mucho por hacer, se han logrado progresos de forma lenta pero segura. Desafortunadamente, se ha prestado menos atención y apoyo a fomentar el liderazgo de las mujeres en la administración pública.

Como respuesta a ello, el PNUD llevó a cabo una iniciativa conjunta de investigación y desarrollo de políticas titulada “La Igualdad de Género en la Administración Pública” (GEPA) para ayudar a llenar este vacío. Este informe global refleja una exhaustiva investigación basada en datos nacionales disponibles y ofrece un análisis de los obstáculos en el camino hacia la participación y la toma de decisiones igualitarias de las mujeres en la administración pública. Destaca ejemplos de enfoques que pueden funcionar y ofrece recomendaciones para otras medidas.

Es importante contar con una masa crítica de mujeres en la administración pública, en especial en puestos de toma de decisiones superiores, por razones de igualdad y porque esto aporta más perspectivas de las mujeres a la política y otras discusiones. Los puestos en la administración pública también pueden ser las pocas oportunidades laborables disponibles y ‘aceptables’ para las mujeres, lo que hace que sea fundamental que las mujeres tengan una oportunidad justa de competir por ellos.

Este informe puede ser un recurso importante para Gobiernos, administraciones públicas, organismos de las Naciones Unidas, asociados para el desarrollo, instituciones académicas, la sociedad civil y organizaciones de mujeres. Esperamos que sea un factor desencadenante para una política y una programación diseñadas para acelerar la participación igualitaria y el liderazgo de las mujeres en la administración pública y más allá.

Helen Clark
Administradora del PNUD



INTRODUCCIÓN

La administración pública es la piedra angular de un Gobierno y el principal instrumento a través del cual se ponen en práctica políticas y programas nacionales. En un mundo ideal, los principios de imparcialidad, responsabilidad, justicia, igualdad y no discriminación deberían regir la administración pública y esta debería servir como modelo de gobernanza para una sociedad que incluya la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en la fuerza laboral del funcionariado.

Sin embargo, esto todavía no se hizo realidad a nivel mundial. En lugar de ser una fuerza impulsora detrás de la implementación de objetivos acordados internacionalmente sobre igualdad de género y normas y principios de derechos humanos, en numerosos países, tanto desarrollados como en vías de desarrollo, la administración pública sigue siendo a menudo una institución patriarcal, que perpetúa las tradiciones, actitudes y prácticas basadas en el género. Las mujeres todavía no participan de forma igualitaria en la administración pública, especialmente en roles de liderazgo y toma de decisiones.

Muchas administraciones públicas se acercan al objetivo de un mínimo del 30 por ciento de mujeres en puestos de liderazgo, originalmente respaldado por el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC) en 1990 y ratificado en la Plataforma de Acción de Beijing en 1995,¹ y algunas incluso lo superan. Sin embargo, si bien se ha avanzado en términos de cantidades totales de mujeres en la administración pública, techos y muros de cristal siguen presentando desafíos en cuanto a la participación igualitaria de las mujeres en los puestos de toma de decisiones.

Un argumento fundamental para una mayor representación de las mujeres en los servicios públicos es que cuando la composición del sector público refleja la composición de la sociedad para la cual trabaja, el Gobierno es más receptivo y eficaz. Por ello, dar fin a las desigualdades de género en la administración pública es importante para garantizar un desarrollo y una gobernanza democrática verdaderamente inclusivos, y ayuda a restablecer la confianza y la seguridad en las instituciones públicas y a mejorar la sostenibilidad y la capacidad de respuesta de las políticas públicas.² Es un asunto de políticas fundamental tanto en países en desarrollo como en países desarrollados.³

La participación igualitaria de las mujeres en la administración pública y toma de decisiones también puede considerarse una condición necesaria para que los intereses de las mujeres se tomen en cuenta por completo y se aborden correctamente. Según el *2011 Human Development Report*,⁴ el análisis muestra cómo los desequilibrios de poder y las desigualdades de género a nivel nacional están vinculados al acceso no igualitario a agua limpia y mejor saneamiento, impactos en la degradación de la tierra, etc.

«

(1) *Todas las personas tienen derecho a formar parte del Gobierno de su país, directamente o a través de la libre elección de sus representantes.*

(2) *Todas las personas tienen derecho al acceso igualitario a los servicios públicos en su país.*

- Artículo 21, Declaración Universal de Derechos Humanos.

»

están vinculados al acceso no igualitario a agua limpia y mejor saneamiento, impactos en la degradación de la tierra, etc.

Sin una masa crítica de mujeres, la administración pública no accede al potencial completo de la fuerza laboral, la capacidad y la creatividad de un país. Por lo general, las mujeres representan más de la mitad de la población. Al ser la administración pública un empleador importante en muchos países (y en

1. Informe del ECOSOC E/1990/90.

2. Quick Entry Points to Women's Empowerment and Gender Equality in Democratic Governance Clusters, *Primers in Gender and Democratic Governance*, PNUD (2007).

3. OCDE, "Women, Government and Policy Making in OECD countries: Fostering Diversity for Inclusive Growth" (2014).

4. PNUD, *Human Development Report 2011, Sustainability and Equity: A Better Future for All*.



determinados casos puede ser la única oportunidad de empleo disponible y 'aceptable' para las mujeres), la participación igualitaria en la administración pública puede tener un impacto significativo en el empoderamiento económico de las mujeres.

Se han presentado argumentos convincentes en cuanto a que mayor igualdad y paridad de género en puestos de gestión y liderazgo en la política y en el sector privado llevan a una competitividad superior gracias a mejores rendimientos y productividad. En The World Economic Forum's Global Gender Gap Report 2013 se explica qué tan fundamental es para la competitividad de países y empresas desarrollar, atraer y retener a los mejores talentos, tanto hombres como mujeres.⁵

Hasta la fecha, los programas de reforma de gobernanza han tenido como prioridad a menudo otros asuntos importantes sobre igualdad de género, principalmente la participación de las mujeres en el ámbito político, y han controlado la condición de las mujeres en puestos de liderazgo político y fomentado políticas y prácticas que promueven el acceso de las mujeres a los servicios. Ya en el año 1995, la Plataforma de Acción de Beijing de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer de las Naciones Unidas instaba a la comunidad internacional a mejorar la recopilación de conocimiento sobre mujeres en la política para aprovechar mejor las bases de datos y las metodologías para seguir la participación de las mujeres en la toma de decisiones. No se prestó el mismo nivel de atención a las mujeres en la administración pública; y a diferencia de la participación política de las mujeres, no existe un mecanismo de seguimiento global para la participación y el liderazgo de las mujeres en la administración pública. Los datos cualitativos y cuantitativos que sí existen sugieren que todavía existe mucho por hacer respecto a la igualdad de género en la administración pública.

Los obstáculos para el progreso de las mujeres en la administración pública debilitan los principios fundamentales de igualdad de oportunidades y justicia social en su conjunto. Deben desarrollarse múltiples estrategias para derribar

«
Es muy importante fortalecer la participación política de las mujeres en todos los niveles y la representación en las administraciones públicas para que puedan tener una fuerte voz en la fijación de políticas y prioridades de desarrollo.
 -Helen Clark, Administradora del PNUD, discurso de apertura en la Mesa Redonda sobre Democracia e Igualdad de Género, 4 de mayo de 2011.⁶
 »

«
Existe cada vez más evidencia de que la desigualdad de género implica una mala economía. Se ha demostrado que los negocios se benefician de la promoción de las mujeres en liderazgo, como así también de un personal equilibrado en cuanto a género. La inversión en la igualdad de género, el empoderamiento y el trabajo decente para las mujeres es fundamental para mejorar las condiciones económicas, sociales y políticas.
 -Facts on Investing in Decent Work for Women, Organización Internacional del Trabajo, febrero de 2008.
 »

estos obstáculos y obtener el apoyo y el compromiso constantes de todas las partes interesadas. Cambiar las culturas institucionales y sociales, lo que incluye las actitudes de hombres y mujeres que dificultan el avance en la paridad de género, es una tarea difícil pero fundamental.

El PNUD tiene amplios conocimientos y experiencia con la incorporación de la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres en la gobernanza, el apoyo del diseño y la entrega de servicios públicos que tienen en cuenta las cuestiones de género y el progreso en la participación igualitaria de las mujeres en la formulación de políticas y en la política. Fomentar la igualdad de género y el empoderamiento de las

5. www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2013.

6. www.undp.org/content/undp/en/home/presscenter/speeches/2011/05/04/clark-democracy-and-gender-equality-roundtable/.



© UNDP South Sudan/Brian Sokol

mujeres es un aspecto central del mandato del PNUD, que incluye propugnar la igualdad de derechos de las mujeres, luchar contra las prácticas discriminatorias y desafiar los roles y los estereotipos que generan desigualdad y exclusión. Los problemas de igualdad de género son intrínsecos al enfoque para el desarrollo del PNUD, como se ilustra en el Plan Estratégico de la organización⁷ y en la Estrategia de Igualdad de Género⁸ que lo acompaña.

En especial, el PNUD ha reconocido durante mucho tiempo la importancia de una administración pública saludable para el desarrollo nacional y continúa implementando una cantidad sorprendente de proyectos y programas en este campo, lo que incluye proporcionar asistencia técnica y fortalecer las

capacidades de los servicios públicos,⁹ capacitar a las mujeres para ser empleadas públicas y gerentas,¹⁰ investigación en apoyo de reformas e innovación,¹¹ prácticas de recursos humanos, coordinación interministerial, etc. Sin embargo, no siempre se integraron sistemáticamente las dimensiones de igualdad de género en el apoyo del PNUD para la reforma de la administración pública y no se han analizado lo suficiente el impacto, los resultados y las lecciones aprendidas de estas reformas sobre el progreso de la igualdad de género dentro de la administración pública.¹²

Para responder a estas desigualdades y estos desafíos, el PNUD lanzó una Iniciativa Mundial sobre la Igualdad de Género en la Administración Pública (GEPA). La iniciativa GEPA tiene dos prioridades clave: (i) apoyar el empoderamiento de las mujeres y la participación y el liderazgo extendidos en la rama ejecutiva del estado; y (ii) contribuir con la disponibilidad de información actualizada sobre igualdad de género en la administración pública y de evidencia y análisis para facilitar la toma de decisiones y la elaboración de políticas informadas.

Metodología y estructura del informe

Se llevaron a cabo trece estudios monográficos para reflejar una diversidad de contextos de desarrollo en las cinco regiones donde opera el PNUD y para ofrecer evidencia para la identificación de restricciones y factores favorables para la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en la administración pública. La metodología para el análisis del tema se desarrolló y perfeccionó a través de exhaustivas consultas con profesionales en el campo del PNUD, directores encargados regionales, asesores de políticas mundiales y expertos externos. Se llevaron a cabo otras consultas con oficinas en los países del PNUD durante la investigación sobre estudios monográficos y revisiones de seguimiento para identificar políticas, programas e iniciativas nacionales relevantes.

Además de los 13 estudios monográficos exhaustivos sobre países, se elaboró el informe mundial en base a un análisis teórico bibliográfico, entrevistas semiestructuradas y consultas con colegas de las Naciones Unidas y expertos externos.

7. "Changing with the World", Plan Estratégico del PNUD (2014-2017).

8. "The Future We Want: Rights and Empowerment", Estrategia de Igualdad de Género del PNUD (2014-2017).

9. En 2012, el valor total del apoyo del PNUD para la administración pública fue de 384 millones de dólares de EE. UU.

10. Por ejemplo, en 2005 se estableció el Instituto de la Administración Pública de Somalia con ayuda del PNUD y se proporcionó apoyo específico a las mujeres a través de cursos cortos sobre el empoderamiento de las mujeres.

11. Por ejemplo, Indonesia.

12. Esta desigualdad se vio reflejada en el ejercicio de evaluación del PNUD en 2010, que identificó una falta de análisis más profundo y de atención en cuanto a asuntos de igualdad y paridad de género en la programación de la administración pública. www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/democratic-governance/local_governance/overview-of-trends-and-developments-in-public-administration---local-governance.



Países de los estudios monográficos de la GEPA del PNUD



Si bien en esta publicación se destacan contextos de países en desarrollo, también se extraen algunos ejemplos de países desarrollados donde se enfrentan desafíos similares o donde se fomentan prácticas innovadoras. De forma similar, si bien el enfoque está en la administración pública, se presentan ejemplos y buenas prácticas de otros sectores cuando es relevante.

La definición práctica de **mujeres en puestos de toma de decisiones en la administración pública** que adoptó el PNUD para el informe incluye a aquellas mujeres que ocupan puestos de liderazgo o toma de decisiones no electos en:

- informes recientes de Gobiernos nacionales (lo que incluye informes al Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer (CEDAW) y en respuesta a cuestionarios para la revisión de la implementación de la Plataforma de Acción de Beijing después de 15 años);
- estrategias de reforma de la administración pública;
- estrategias de igualdad de género y documentos similares;
- censos de función pública; y
- bases de datos de recursos humanos en ministerios.

Donde esta información no se encuentra disponible, el informe utiliza la participación de las mujeres a nivel de Secretaria Permanente, Directora General o el nivel equivalente más cercano como un indicador indirecto.

El informe está estructurado de la siguiente manera:

- En la **Parte uno** se presenta un análisis de las tendencias, los obstáculos y los desafíos para la participación de las mujeres en puestos de toma de decisiones.
- En la **Parte dos** se examinan marcos, políticas e iniciativas que pueden incrementar la presencia de las mujeres en la toma de decisiones de la administración pública en diversos contextos.
- En la **Parte tres** se ofrecen recomendaciones sobre políticas y programación para lograr la igualdad y la paridad de género en la administración pública, con un objetivo particular en niveles de toma de decisiones.



PARTE UNO: PRINCIPALES TENDENCIAS, DESAFÍOS Y OBSTÁCULOS

1 TENDENCIAS CLAVE EN LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

A. ¿Dónde se encuentran las mujeres en la administración pública?

Como se menciona en la introducción, no existe una base de referencia mundial amplia sobre la presencia de las mujeres en la administración pública. Sin embargo, a partir de la información disponible, parece ser que, a pesar de la diversidad de los países estudiados, las mujeres siguen estando infrarrepresentadas en los niveles superiores de la administración pública.

El panorama creado es una mezcla de todo, con muchas complejidades ocultas. Se pueden encontrar algunas cantidades absolutas alentadoras de mujeres en la administración pública, pero no necesariamente en los puestos de mayor influencia o en todos los sectores de forma uniforme. Las mujeres representan al menos el 30 por ciento de la administración pública en muchos países, pero como muestra la Tabla 1 más adelante, su participación parece ser muy variable y oscila entre el 70 por ciento en algunos países (por ejemplo, Ucrania con el 75 por ciento) y un porcentaje tan bajo como el 12 por ciento en otros (por ejemplo, India).¹³ Además, el objetivo mínimo del 30 por ciento de mujeres en *puestos de toma de decisiones* cae muy por debajo en la mayoría de los países (consultar la columna 3 en la Tabla 1 más adelante).

Como refleja la tabla, algunos países en desarrollo han logrado grandes avances en cuanto a la participación de las mujeres en puestos de toma de decisiones en la administración pública. Por ejemplo, Costa Rica alcanzó el 46 por ciento de mujeres en puestos de toma de decisiones; Botswana 45 por ciento y Colombia 40 por ciento. Se pueden lograr avances y, de hecho, se han logrado en muchos países; así que la igualdad y la paridad de género pueden ser un objetivo realista para los países que actualmente están atrasados.

Según el Índice global del liderazgo de la mujer en el sector público desarrollado recientemente por Ernst & Young,¹⁴ en las economías principales del Grupo de los 20, las mujeres representan ahora alrededor del 48 por ciento de la fuerza laboral total del sector público, pero todavía representan menos del 20 por ciento del liderazgo del sector público. Por el contrario, en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), las mujeres ocupan un 65 por ciento de todos los puestos administrativos y de secretaría en las administraciones públicas centrales.¹⁵

Es importante investigar más a fondo qué reflejan las cantidades sobre la participación real de las mujeres en la administración pública. En muchos contextos nacionales donde la cantidad de mujeres iguala a la de hombres en la administración pública como un todo, las mujeres tienden a agruparse en puestos de menor rango, con menos prestigio y sueldos más bajos y en aquellos que tradicionalmente se consideran sectores 'ligeros' o feminizados, como cultura, educación, salud y turismo. En la mayoría de los países las mujeres están infrarrepresentadas, si es que están presentes, en sectores como seguridad, finanzas y planificación que siguen siendo dominados por hombres. Estas separaciones sectoriales, que se conocen como 'muros de cristal', también se identificaron a nivel de toma de decisiones en los trece estudios monográficos de la GEPA.

13. La comparabilidad de los datos puede plantear desafíos y no siempre se encuentran disponibles fácilmente datos desglosados.

14. [www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Worldwide_Index_of_Women_as_Public_Sector_Leaders/\\$FILE/EY-Worldwide-Index-of-Women.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Worldwide_Index_of_Women_as_Public_Sector_Leaders/$FILE/EY-Worldwide-Index-of-Women.pdf).

15. OCDE (2014), *Women, Government and Policy Making in OECD countries: Fostering Diversity for Inclusive Growth*. www.oecd.org/gov/women-government-and-policy-making.htm.

16. Todas las referencias a Kosovo en este informe se realizan en el marco de la Resolución 1244 (1999) del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas.



Tabla 1: Participación de la mujer en la administración pública		
	Porcentaje general de mujeres	Porcentaje de mujeres en niveles de toma de decisiones
ÁFRICA		
Benin	19 (2011)	22 (2012)
Botswana	52 (2012)	45 (2009)
Burundi	-	12 (2010)
Camerún	25 (2010)	N/A
Gambia	25 (2007)	20 (2007)
Malí	28 (2009)	15 (2009)
Nigeria	24 (2006)	22 (2006)
Sudáfrica	56 (2011)	35 (2011)
Uganda	33 (2011)	22 (2011)
ESTADOS ÁRABES		
Jordania	46 (2010)	10 (2010)
Marruecos	34 (2009)	15 (2009)
Omán	34 (2007)	8 (2007)
Somalia:		
Somalilandia	30 (2006)	0 (2012)
Puntlandia	23 (2011)	6 (2011)
Túnez	41 (2011)	27 (2011)
PACÍFICO ASIÁTICO		
Afganistán	20 (2009-10)	10 (2004-10)
Bangladesh	21 (2008-9)	14 (2010)
Camboya	34 (2011)	18 (2011)
India	12 (2006)	10 (2009)
Indonesia	47 (2011)	8 (2011)
Nepal	15 (undated)	5 (2007)
Timor-Leste	28 (2010)	16 (2010)
Vanuatu	40 (2011)	18 (2003)
AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE		
Chile	41 (2007-2009)	29 (2009)
Colombia	49 (2011)	40 (2011)
Costa Rica	42 (2012)	46 (2009)
México	50 (2010)	29 (2011)
EUROPA Y COMMONWEALTH DE ESTADOS INDEPENDIENTES		
Albania	46 (2011)	24 (2011)
Azerbaijan	28 (2011)	23 (2011)
Croatia	45 (2011)	30 (2009)
Kazakhstan	58 (2009)	9 (2009)
Kosovo* ¹⁶	36 (2011)	17 (2011)
Kirguistán	42 (2010)	27 (2010)
Rumania	64 (2011)	12 (2011)
Ucrania	75 (2008)	13 (2010)
Notas:		
• Los porcentajes se redondearon.		
• Los países destacados en negrita son países de casos monográficos.		
• Consultar el Anexo 2 para ver las fuentes.		



El estudio monográfico de Jordania de la GEPA del PNUD descubrió que “la cantidad de mujeres parece disminuir en los ministerios que se consideran ministerios de hombres como el Ministerio del Interior, donde las mujeres representan solo el 13 por ciento de la cantidad total de empleados”.¹⁷ La situación es igual en Argentina, donde los ministerios con la mayor proporción de personal femenino son educación (65,5 por ciento) y desarrollo social (63,5 por ciento).¹⁸ En Kirguistán, más del 40 por ciento de los puestos de la administración pública estaban ocupados por mujeres, pero estaban concentrados en puestos inferiores y administrativos y en los sectores tradicionalmente feminizados de salud, educación y servicios sociales. En Colombia, los ministerios con la mayor proporción de mujeres en puestos de toma de decisiones gerenciales superiores se percibían típicamente como espacios femeninos: educación, cultura, protección social y comunicaciones.¹⁹

Si bien existen excepciones, la segregación de las mujeres a nivel mundial por sector es un patrón repetitivo.²⁰ La segregación ocupacional no se limita a la administración pública en contextos en desarrollo. Según un trabajo del 2006, en los Estados Unidos, los “estereotipos de género de las mujeres no solo afecta los tipos de ocupaciones a las que se dedican sino también los tipos de organismos para los que se desempeñan. El estereotipo de mujeres ‘humanitarias’ da como resultado mujeres que trabajan en organismos que ofrecen servicios como educación y servicios sociales”.²¹ Asimismo, en la Unión Europea, las ministras y empleadas gubernamentales de nivel superior generalmente ocupan funciones en ministerios con funciones socioculturales. Por el contrario, el sector económico cuenta con la menor participación de mujeres en los dos niveles superiores de funcionarios.²² Un trabajo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) *Time for Equality at Work* (2003), establece que, “si bien un modelo legal contra la discriminación basado en la prohibición de prácticas discriminatorias ha demostrado ser exitoso en la eliminación de las formas más flagrantes de discriminación, ha tenido menos éxito con las formas más sutiles, como la segregación ocupacional”.

Datos recolectados a nivel nacional también exponen sesgo de género en tipos de empleos y contratos. En términos de tipo de empleo, las mujeres generalmente ocupan más puestos administrativos y de apoyo que puestos profesionales (por ejemplo, Timor-Leste²³). Después de que las mujeres se unen a la estructura administrativa, puede resultarles difícil mudarse a estructuras profesionales, lo que reduce aún más la probabilidad de que las mujeres lleguen y permanezcan en puestos de toma de decisiones. Además, las mujeres se encuentran generalmente sobrerrepresentadas entre el personal bajo contrato a corto plazo y temporal y menos representadas en puestos permanentes.²⁴ Como el personal permanente generalmente tiene prioridad sobre el personal bajo contrato y a corto plazo, las mujeres se encuentran nuevamente perjudicadas y con mayor desventaja al momento de recibir capacitación y desarrollo para puestos de niveles más altos. En los países de la OCDE, por ejemplo, menos del uno por ciento de las mujeres empleadas a jornada parcial tienen empleos como altos funcionarios administrativos.²⁵

17. Estudio monográfico de Jordania de la GEPA, PNUD (2012).

18. Informe sobre género y derechos humanos en Argentina (2005 - 2008): Participación de mujeres en gestión pública, *Equipo Latinoamericano de Justicia y Género* (2009).

19. Estudio monográfico de Colombia de la GEPA, PNUD (2012).

20. Las excepciones son: en Europa, Bulgaria ha logrado paridad o más que paridad en cuanto a la representación de las mujeres en los sectores de economía, infraestructura y social. Polonia, Rumanía, Eslovaquia y Suecia también tienen el nivel mínimo recomendado de participación de mujeres (30 por ciento) en los dos niveles superiores de la administración pública en todos los sectores. Fuente: *More Women in Senior Positions - Key To Economic Stability and Growth 2009*, Comisión Europea (2010), p. 30.

21. “Unequal Pay: The Role of Gender,” Alkadry y Towers, *Public Administration Review*, Noviembre/Diciembre de 2006, con referencia a Newman (1994) y Stivers (1993), www.library.eiu.edu/ersvdocs/4371.pdf.

22. *More women in senior positions - Key to economic stability and growth*, Comisión Europea (2010), p. 61-62.

23. *Women's Participation in the Timor-Leste Civil Service in 2010*, Misión Integrada de las Naciones Unidas en Timor-Leste (2010).

24. En Malí, por ejemplo, en 2009 las empleadas bajo contrato superaban en cantidad a los hombres. El 38 por ciento del personal bajo contrato son mujeres y el 28 por ciento, hombres. El 70 por ciento de los hombres en la administración pública son funcionarios a tiempo completo ‘integrados’, en comparación con solo el 60 por ciento de las mujeres. Fuente: National Public Service and Personnel Directorate (Agosto de 2010).

25. OCDE, *Women, Government and Policy Making in OECD countries: Fostering Diversity for Inclusive Growth* (2014), Resumen ejecutivo, p. 12.



B. Participación y toma de decisiones de las mujeres en los Gobiernos locales

Si bien este informe presta especial atención a cuestiones de género en puestos de toma de decisiones a nivel nacional, vale la pena destacar algunos datos y análisis recientes que reflejan variaciones en los patrones de participación de las mujeres en la administración pública local. Una publicación reciente del Centro Regional del Pacífico Asiático del PNUD muestra que “para la mayoría de las personas (...) los Gobiernos locales son ámbitos mucho más importantes para cuestiones que tienen impacto directo en sus medios de vida que los parlamentos nacionales, especialmente cuando los Gobiernos locales son responsables de la entrega de servicios clave”.²⁶ En algunos países, la proporción de participación de las mujeres es superior a nivel subnacional que en la administración pública central.

Otra publicación del PNUD sobre la presencia de las mujeres en la toma de decisiones a nivel local en América Latina y el Caribe²⁷ muestra que si bien han existido importantes aumentos en órganos legislativos subnacionales (consejos), los avances han sido mezclados en la subdivisión ejecutiva subnacional (alcaldes y gobernadores). En 1998, el cinco por ciento de los líderes ejecutivos a niveles subnacionales en la región eran mujeres; para el año 2012, la proporción se incrementó al 11 por ciento. Si se mantiene la misma tasa de crecimiento, llevará aproximadamente tres décadas alcanzar una masa crítica (30 por ciento) de mujeres en estos puestos. Asimismo, el informe descubrió que el límite mínimo del 30 por ciento todavía no se alcanzó en puestos de toma de decisiones en subdivisiones legislativas de Gobiernos subnacionales.

Se necesitarían más investigaciones para determinar si las tendencias actuales de descentralización en países lleva o no a una mayor representación de las mujeres en la administración pública subnacional (a diferencia de puestos electos).

C. Lecciones aprendidas a partir de la participación y la toma de decisiones de las mujeres en otras áreas de la vida pública y el sector privado

Décadas de presionar para una mayor participación de las mujeres en puestos de toma de decisiones en la vida pública han dado sus frutos. Los avances en liderazgo de las mujeres en la política se han beneficiado mediante la atención mundial, la asistencia para el desarrollo, el apoyo de donantes, apoyo nacional y otros esfuerzos. El informe *Women in Politics 2012*²⁸ trazó el avance de la participación política de las mujeres en todo el mundo y mostró que la cantidad de jefas de estado electas se había incrementado de ocho en 2005 a 17 en 2012, con un incremento en la cantidad de ministras del 14,2 por ciento en 2005 al 16,7 por ciento en 2012. Los países escandinavos tienen el mayor porcentaje de ministras: un 48,4 por ciento, seguidos por las Américas en un 21,4 por ciento y África Subsahariana en un 20,4 por ciento. No obstante, según la Unión Interparlamentaria (UIP), incluso si la tasa de crecimiento mejorada del 2013 del promedio mundial de mujeres miembros del parlamento (1,5 por ciento) continúa, se necesitarán al menos 20 años más antes de alcanzar la paridad de género.²⁹



© UNDP Ukraine/Internews

26. *Women's Representation in Local Government in Asia-Pacific: Status Report 2010*, PNUD, p. 2.

27. www.regionalcentre-lac-undp.org/images/stories/DESCENTRALIZACION/herramientas/Estudio%20Participacion%20Politica%20de%20Mujeres%20en%20el%20Ambito%20Subnacional.pdf.

28. *Women in Politics 2012*, informe producido por ONU-Mujeres junto con la Unión Interparlamentaria.

29. Boletín informativo de la UIP (4 de marzo de 2014).



Como una cuestión de principios, apoyar la igualdad de género es lo correcto. Esto debe ser motivo suficiente. Pero también existen muchas investigaciones que muestran que el equilibrio de géneros es fundamental para la efectividad de nuestro trabajo y nuestras economías.

Sin importar en qué aspecto se centre la investigación (participación económica de las mujeres, toma de riesgos en negocios, dirección y liderazgo), los hallazgos arriban a lo mismo. Si no logramos que la mitad de la población participe por completo, todos salimos perdiendo.

-Christine Lagarde, Directora Ejecutiva del Fondo Monetario Internacional (FMI), "Dare the Difference", Finance & Development, junio de 2013, Vol. 50, N.º 2



Las diferencias de género también siguen existiendo en los niveles de toma de decisiones en el sector privado en países desarrollados y en desarrollo. A pesar de los avances en educación y participación en la fuerza laboral, sigue existiendo una desigualdad considerable en términos de evolución profesional. Las mujeres representan menos de un tercio del personal directivo superior en países de la OCDE, y solo una mujer cada 10 hombres llega al salón del directorio.

Recientemente, se han presentado argumentos persuasivos sobre la importancia de fomentar la presencia de las mujeres en juntas corporativas y puestos de liderazgo en el sector privado. El asunto del liderazgo de las mujeres en el sector privado está ganando fuerza, y se ve impulsado en gran medida por el campo de investigación en expansión que examina la relación entre equilibrio de géneros y rendimiento financiero. Un argumento clave es que en promedio, en los países de la OCDE, si los índices de participación de la fuerza laboral femenina converge con los índices de participación laboral de los hombres para el

año 2030, existiría un aumento general del 12 por ciento en el Producto Bruto Interno (PBI).

Las investigaciones también reflejan que las juntas que están equilibradas en cuanto a género tienen una mejor gobernanza corporativa.³⁰ La Comisión Europea publicó datos que muestran que las empresas con una mayor participación de mujeres en sus juntas han obtenido una rentabilidad del capital 41 por ciento superior, en comparación con las empresas en las que no hay mujeres en las juntas.³¹ La empresa consultora de gestión mundial McKinsey & Company descubrió que entre 2005 y 2007 las empresas con equipos de gestión con mayor diversidad de género tenían un crecimiento en el precio de las acciones superior a 17 puntos porcentuales en comparación con el promedio de la industria. Esta ganancia operativa promedio era casi el doble del promedio de la industria entre 2003 y 2005.³² Para resumir, parece ser que la participación de las mujeres en juntas corporativas es rentable para el negocio.

El mismo tipo de posicionamiento global, apoyo para el desarrollo e investigación deben dedicarse al avance de la presencia y el liderazgo de las mujeres en la administración pública para reducir la infrarrepresentación femenina.

La administración pública y el sector privado pueden compartir muchas sinergias y lecciones aprendidas. En algunos países, las iniciativas del sector privado incentivan a la administración pública a tomar medidas para que las mujeres progresen. En otros, la administración pública está marcando el camino. En Malasia, por ejemplo, una política gubernamental de 2004³³ requería una participación de al menos el 30 por ciento de mujeres en niveles de toma de decisiones en el sector público. En 2004, las mujeres representaban el 18,8 por ciento de los responsables de la toma de decisiones en el grado superior de la administración pública. Para el año 2010, esta cifra alcanzó el 32,2 por ciento.

30. Comisión Europea (noviembre de 2012). *Impact Assessment on Costs and Benefits of Improving the Gender Balance in the Boards of Companies Listed on Stock Exchanges* (Documento de trabajo del personal 348 Final), p. 41.

31. Comisión Europea (noviembre de 2012). *Impact Assessment on Costs and Benefits of Improving the Gender Balance in the Boards of Companies Listed on Stock Exchanges* (Documento de trabajo del personal 348 Final), p. 41.

32. Comisión Europea (2013). *Women on Boards- Factsheet 1: The Economic Arguments*, p. 2.

33. Este esfuerzo fue apoyado por el PNUD, entre otros.



“

La presión normativa funciona. Están apareciendo grietas en el techo de cristal. Cada vez más empresas compiten para atraer los mejores talentos femeninos. Saben que si quieren seguir siendo competitivas en una economía globalizada, no pueden ignorar las habilidades y el talento de las mujeres.

-Viviane Reding, Comisaria de justicia de la Unión Europea, Comunicado de prensa de la Unión Europea, Bruselas, 14 de octubre de 2013.

”

En 2011, el foco de atención se expandió al sector privado, respaldado por la adopción de una política del Gabinete que requiere que al menos el 30 por ciento de los puestos en la junta de las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Malasia sean ocupados por mujeres para el año 2016.

Cada vez hay más evidencia de que, al igual que los beneficios que las mujeres traen al ámbito político y al sector privado, incrementar la cantidad de prestadoras de servicios públicos no solo mejora los servicios para las mujeres, sino que además mejora la prestación de servicios para todos, incluidos los hombres.³⁴ Se deben

llevar a cabo más investigaciones para recopilar datos y experiencias sobre los beneficios que la participación igualitaria de mujeres en puestos de toma de decisiones y primera línea trae a la administración pública.

2 PRINCIPALES OBSTÁCULOS PARA LA PARTICIPACIÓN IGUALITARIA DE MUJERES EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Es obvio que las administraciones públicas en todo el mundo todavía no han aprovechado al máximo los talentos y el potencial de las mujeres. Si la administración pública debe ser representativa de la sociedad e inclusiva para las mujeres, deben existir caminos viables para que las mujeres ingresen y progresen hacia puestos de liderazgo en todos los niveles y en todos los sectores en igualdad de condiciones con los hombres.

Una cantidad cada vez mayor de mujeres aspiran al liderazgo en los mismos términos que los hombres y han hecho las mismas elecciones que sus colegas hombres, pero siguen enfrentando obstáculos.³⁵ Incluso en los países donde las mujeres tienen igual acceso a la educación, no está garantizada una mayor representación en la administración pública y, en especial, en puestos de toma de decisiones.

Las explicaciones sobre porqué las mujeres están infrarrepresentadas en puestos de toma de decisiones se basan generalmente en supuestos sobre las elecciones de carrera y falta de experiencia de las mujeres. Estos supuestos comunes no tienen en cuenta el impacto de la sistemática discriminación basada en el género. No hay dudas de que las consideraciones del equilibrio entre el trabajo y la vida personal juegan un papel importante en las decisiones de carrera de las mujeres, y se están volviendo cada vez más una preocupación para algunos hombres. De forma similar, las capacidades, competencias y elecciones individuales juegan un rol en las elecciones de carrera tanto para hombres como para mujeres y en su voluntad y capacidad para asumir responsabilidades en la esfera privada y en la vida profesional, pero para las mujeres, estas también se ven influenciadas por restricciones y constructos socioculturales sistémicos basados en el género.

En México, por ejemplo, más mujeres que hombres completan educación media, aunque la participación de las mujeres en el diseño de liderazgo de la administración pública federal de México todavía no alcanzó el 30 por ciento.³⁶ La

34. *Women as the Frontline of Service Delivery*, Anuraha Josi, Institute of Development Studies, Sussex, documento preparado por expertos para el UNIFEM (2010).

35. *Women and Leadership – The State of Play and Strategies for Change*, Barbara Kellerman y Deborah L. Rhode eds, Jossey-Bass (2007).

36. Estudio monográfico de México de la GEPA, PNUD (2012).



situación es similar en otras partes del mundo. Un estudio sobre la representación de las mujeres en el sector privado de Asia indica que “la falta de educación no explica la escasez de mujeres en empleos de nivel superior”.³⁷ En Timor-Leste, un análisis de certificaciones sugiere que las mujeres pueden requerir certificaciones académicas más elevadas que los hombres para alcanzar puestos de personal directivo superior.³⁸

Si bien los hallazgos sobre aspiraciones y expectativas de carrera de mujeres y hombres son variados, surgen diferencias de género: una encuesta a unos 1200 ejecutivos en diversas regiones del mundo indicó que una cantidad sustancialmente mayor de mujeres que de hombres informó haber bajado sus aspiraciones profesionales para atender asuntos personales y familiares.³⁹ Además, las ejecutivas mujeres presentaban más del doble de posibilidades que sus colegas hombres de retrasar el matrimonio o la crianza de hijos para establecer una carrera, y el 12 por ciento de las mujeres, en comparación con el uno por ciento de hombres, tomó la decisión de no tener hijos.

Si bien los esfuerzos constantes para mejorar el acceso de mujeres y niñas a la educación son obviamente una importante medida fundacional para avanzar hacia la participación y la toma de decisiones igualitarias de las mujeres, lo que incluye a la administración pública, también se deben tener en cuenta otros factores. Aunque las barreras y los desafíos varían según contextos regionales, nacionales, socioculturales y políticos, se han identificado algunos obstáculos en común para la presencia igualitaria de las mujeres en puestos de toma de decisiones. Como se analiza más adelante, estas barreras y desafíos existen tanto dentro como fuera de la administración pública, y están interconectados.

A. Brechas en adopción e implementación de políticas y marcos legales favorecedores

Bases legislativas y de políticas abarcadoras representan el primer paso hacia la igualdad y la paridad de género. Estas deben coincidir con marcos internacionales y regionales y contener referencias directas a la igualdad de género en la administración pública, lo que incluye puestos de toma de decisiones.

“
Comprometerse a establecer el objetivo del equilibrio entre mujeres y hombres en los órganos y comités gubernamentales, así como en las entidades de la administración pública y en la judicatura, incluidas, entre otras cosas, la fijación de objetivos concretos y medidas de aplicación a fin de aumentar sustancialmente el número de mujeres con miras a lograr una representación paritaria de las mujeres y los hombres, de ser necesario mediante la adopción de medidas positivas en favor de la mujer, en todos los puestos gubernamentales y de la administración pública.
 - Recomendaciones para Gobiernos, Plataforma de Acción de Beijing, 1995, párrafo 190, (a).”

Las legislaciones y políticas deben estar basadas en pautas y normas internacionales. La Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW),⁴⁰ en particular, que es obligatoria para todos los Estados partes, exige la eliminación sistemática de toda forma de discriminación pública y la implementación de medidas especiales para corregir desequilibrios históricos.

En el Artículo 1 de la CEDAW se define discriminación como “toda distinción, exclusión o restricción basada en el sexo que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de 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”.⁴¹

37. *Women Matter - An Asian Perspective*, McKinsey y Company (2012), p. 3.

38. *Women’s Participation in the Timor-Leste Civil Service in 2010*, Misión Integrada de las Naciones Unidas en Timor-Leste (2010).

39. OIT, *Breaking Through the Glass Ceiling*, p. 47.

40. Al momento de la elaboración de este documento, únicamente siete (7) Estados miembros de las Naciones Unidas no han ratificado la CEDAW.

41. Artículo 2 de la CEDAW.



La Plataforma de Acción de Beijing, acordada por 189 países, incluye compromisos específicos por parte de los Gobiernos para avanzar hacia la participación total de las mujeres en la vida pública, lo que incluye la administración pública.

Diversos acuerdos y protocolos regionales también incorporan la participación igualitaria en la toma de decisiones públicas. El Protocolo de la Comunidad de África Meridional para el Desarrollo (SADC) sobre el Género y el Desarrollo, adoptado en 2008, indica que los Estados miembros deben “intentar garantizar que al menos el 50 por ciento de los puestos de toma de decisiones en los sectores público y privado sean ocupados por mujeres, lo que incluye el uso de medidas de acción afirmativas”.⁴² El documento del Consenso de Brasilia⁴³, adoptado por 33 países de América Latina y el Caribe al término de la 11.ª Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe en julio de 2010, instaba a los Gobiernos regionales a resguardar los derechos de la mujer y exigía ampliar la participación de las mujeres en la toma de decisiones y el ejercicio del poder en todas las esferas de autoridad pública (consultar el cuadro más adelante).



Los compromisos del Consenso de Brasilia (2010) incluyen lo siguiente:

- Incrementar y reforzar los espacios de participación igualitaria de las mujeres en la formulación e implementación de políticas en todos los ámbitos del poder público.
- Adoptar todas las medidas que sean necesarias, incluidas modificaciones a nivel legislativo y adopción de políticas afirmativas, para asegurar la paridad, la inclusión y la alternancia étnica y racial en todos los poderes del Estado, en los regímenes especiales y autónomos, en los ámbitos nacional y local y en las instituciones privadas, a fin de fortalecer las democracias de América Latina y el Caribe, con una perspectiva étnico-racial.
- Contribuir al empoderamiento de los liderazgos de mujeres indígenas para eliminar las brechas existentes y garantizar su participación en espacios de decisión, respetando el consentimiento libre, previo e informado para el diseño e implementación de políticas públicas nacionales y regionales.
- Estimular acciones para garantizar el acceso de las mujeres a los espacios de decisión, y fortalecer, entre otros, la sindicalización femenina, tanto en el medio urbano como en el rural, a efectos de avanzar en materia de igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres en el ámbito laboral.
- Impulsar la creación y el fortalecimiento de los mecanismos gubernamentales de políticas para las mujeres a nivel nacional y subnacional, dotándolos de los recursos necesarios y de la más alta jerarquía gubernamental de acuerdo con los contextos nacionales.
- Promover medidas para incrementar la participación de las mujeres en los directorios de las empresas.



A pesar de estos marcos, las legislaciones y las políticas nacionales generalmente continúan siendo discriminatorias y teniendo impactos diferenciales en las mujeres. En algunos casos, la discriminación contra la mujer continúa siendo pública y directa. Por ejemplo, existen estatutos de la administración pública que utilizan un lenguaje que no tiene en cuenta las consideraciones de género, ya que se hace referencia a funcionarios y empleados únicamente en masculino. Numerosos estudios señalan el uso de lenguaje que no tiene en cuenta las consideraciones de género en una serie de códigos.

En otros casos, leyes, regulaciones, políticas y programas que aparentemente son neutrales en cuanto a género colocan en desventaja a las mujeres ya que no tienen en cuenta las diferencias biológicas de estas (como embarazo, amamantamiento, etc.) o, lo que es más común, diferencias que existen debido a estereotipos, expectativas, actitudes y discriminación histórica de género. Como ilustran varios de los casos monográficos, si bien la discriminación indirecta es

42. www.sadc.int/files/8713/5292/8364/Protocol_on_Gender_and_Development_2008.pdf (Artículo 12 (1)).

43. www.cepal.org/mujer/noticias/paginas/6/40236/ConsensoBrasilia_ING.pdf.



menos obvia, muchas leyes y políticas neutrales en cuestiones de género discriminan en última instancia a las mujeres en la administración pública.

Si bien varios países cuentan ahora con disposiciones de igualdad de oportunidades o contra la discriminación, estos resguardos no siempre se implementan en la administración pública. Por ejemplo, a pesar de las disposiciones de la CEDAW que exigen que se tomen medidas especiales de carácter temporal, y de la evidencia de su eficacia en cuanto al avance de la participación de las mujeres y la toma de decisiones, pocas administraciones públicas las utilizan activamente. En algunas jurisdicciones, todavía existe una oposición activa contra el uso de medidas especiales de carácter temporal.

Otro problema recurrente es el no poder armonizar diversas leyes y políticas relevantes para la igualdad y la paridad de género. En algunos países, la legislación laboral nacional puede tener disposiciones para un determinado nivel de salario continuado durante la licencia de maternidad o la prohibición de acoso sexual, por ejemplo, pero las leyes para funcionarios públicos no incluyen las mismas garantías. La aplicación de sistemas legales dobles también puede plantear desafíos cuando las enmiendas realizadas en el Common Law que coinciden con instrumentos y convenciones internacionales no están sincronizadas con la administración de justicia según el derecho consuetudinario. Como consecuencia, si bien se han abolido determinadas prácticas discriminatorias según el Common Law, su aplicación continúa según el derecho consuetudinario. Estos sistemas legales dobles siguen dejando en desventaja a la mujer.⁴⁴

En algunos casos, las leyes y regulaciones no logran definir un equilibrio de género. Por ejemplo, sin una declaración clara, como '50:50' o 'representación mínima de mujeres en un 40 por ciento', la implementación de un equilibrio de género en la administración pública corre el riesgo de no lograr un progreso real.⁴⁵

Una vez listos los marcos legislativos y de políticas, el centro de atención debe dirigirse a la implementación. Desafortunadamente, estas normas y compromisos regionales acordados internacionalmente no son ejecutados en la práctica.⁴⁶



© UN Photo/Evan Schneider.

B. Culturas organizativas discriminatorias y poco comprensivas dentro de la administración pública

Las culturas organizativas están influenciadas por pautas de género, las cuales generalmente son inarticuladas, orales y, a veces, inconscientes y, por lo tanto, difíciles de identificar y abordar. Las pautas socioculturales pueden determinar roles y relaciones de género de forma positiva o negativa, y ya sea alimentar o deconstruir estereotipos basados en el género.

En algunos países, existe el supuesto común de que las personas dispuestas a comprometerse y asumir responsabilidades cada vez mayores tendrán una carrera constante de empleo de jornada completa. El concepto de 'mujer para quien la profesión es importante' es por

44. Estudio monográfico de Botswana de la GEPA, PNUD (2012), p. 14.

45. Estudio monográfico de Uganda de la GEPA, PNUD (2012), p. 16.

46. Naciones Unidas, Declaración y Plataforma de Acción de Beijing, adoptadas en la Cuarta Conferencia sobre la Mujer, 27 de octubre de 1995. Objetivo estratégico G.1. www.un.org/womenwatch/daw/beijing/platform/decision.htm.



lo general sinónimo de mujer que eligió no tener hijos, es ‘mala madre’ o ‘demasiado agresiva y masculina’. Esto puede llevar a que se considere un empleo de jornada parcial como la única opción viable para ‘mujeres para quienes la profesión no es importante’. Las oportunidades para capacitación y progreso están generalmente bastante limitadas en la mayoría de los empleos de jornada parcial. No se aplican los mismos conceptos y limitaciones familiares para los hombres.⁴⁷

Las prácticas de contratación pueden reafirmar la discriminación. Por ejemplo, al contratar empleados para la administración pública, las mujeres no son siempre el objetivo de las campañas e iniciativas nacionales. Las mujeres también pueden verse desalentadas por publicidades o descripciones de empleos neutrales o discriminatorias en cuestiones de género⁴⁸ o pueden ser evaluadas por paneles de contratación predominantemente masculinos que cuentan con poca capacitación o que no tienen capacitación en cuestiones de género.

La discriminación sistemática en regulaciones y políticas sigue existiendo en cuanto a pagos y beneficios, por ejemplo, jubilaciones y subsidios. Existen desigualdades incluso a pesar de que los estatutos de la administración pública y la legislación laboral respaldan el principio de la igualdad salarial.⁴⁹

Los estereotipos de género sobre líderes presentan (a veces) una forma oculta de discriminación y se los menciona generalmente como una barrera clave para que las mujeres sean tenidas en cuenta para puestos directivos en la administración pública. Específicamente, se refuerzan los estereotipos al hacer referencia a los que ocupan puestos de alto nivel como ‘hombres’ en documentos importantes o discursos.⁵⁰

Un estudio de género dirigido por el Banco Mundial descubrió que las “líderes mujeres son calificadas con (...) características como obediencia, emoción, dedicación y moderación las que se consideran inadecuadas para el liderazgo.⁵¹ Estos puntos de vista han tenido efectos desalentadores en la voluntad de las mujeres para perseverar en sus carreras. Aquellas mujeres que sí perseveran son generalmente vistas negativamente como mujeres ambiciosas y ávidas de poder en lugar de ser consideradas mujeres con coraje y determinación.”⁵²

Tanto mujeres y niñas como hombres y niños internalizan de forma similar los estereotipos y todavía existe en la mayoría de los contextos, si es que no en todos, la percepción de que el poder sigue siendo fundamentalmente masculino. Sin excepción, aquellas personas entrevistadas para los estudios monográficos de países mencionaron que tanto los hombres como las mujeres en la administración pública tenían internalizada la percepción de que el poder era

“ La evidencia muestra cómo las burocracias predominantemente masculinas muestran por lo general sesgos arraigados (intencionales o no intencionales) contra las mujeres, con impactos negativos en el desarrollo. La única estrategia más importante que puede contrarrestar este sesgo es el incremento en la cantidad de mujeres.

-Anuradha Joshi, *Women at the Frontline of Service Delivery*, Documento para el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM), 2010.

”

47. Gill Kirton y Anne-marie Greene, *The Dynamics of Managing Diversity – A Critical Approach*, Tercera edición, 2010.

48. La duración de la experiencia profesional como criterio para las decisiones de recursos humanos también discrimina a la mujer: “Casi todas las políticas y pautas para ascensos, contrataciones, etc. no tienen en cuenta las cuestiones de género (...) Por ejemplo, cuando buscan secretario/a permanente, el aviso puede indicar que para calificar, la persona debe haber ocupado un puesto como vicesecretario/a permanente durante 15 años. ¿Cuántas mujeres entran en esta categoría? Casi ninguna”. Estudio monográfico de Botswana de la GEPA, PNUD (2012).

49. Por ejemplo, un estudio de 2012 en Albania reveló una desigualdad salarial según el género del 6,7 por ciento en el sector público, aunque esta era menor que en el sector privado. La Civil Service Bylaw de Jordania (2007, Artículo 25) concede un subsidio familiar únicamente a los hombres, a menos que las mujeres sean viudas o que estén casadas con una persona con discapacidad física.

50. En Botswana, la redacción de las ‘General Orders Governing the Conditions of Service of the Public Service’ hace referencia a los Secretarios Permanentes como hombres, lo que refleja el supuesto con sesgo de género. *General Orders Governing the Conditions of Service of the Public Service*, Gobierno de la República de Botswana (1996), Subsección 8. 4. 1. (p. 13).

51. Nguyen Thi Thu Ha, 2008.

52. Viet Nam Country Gender Assessment, Banco Mundial (2011), pp. 82-83.



fundamentalmente masculino.⁵³ Los entrevistados también indicaron que las mujeres que demuestran efectivamente ser competentes en sus empleos pueden recibir apodos masculinos. La creencia de larga data de que el poder y el liderazgo están en manos de los hombres puede llevar a que las mujeres no se imaginen a ellas mismas en puestos de toma de decisiones y a ser ignoradas en favor de candidatos masculinos. Las mujeres pueden considerarse a ellas mismas como menos merecedoras que los hombres de recompensas por el mismo rendimiento y menos cualificadas para puestos de liderazgo clave.⁵⁴

La situación puede presentar incluso más desafíos para las mujeres jóvenes. “Las personas en nuestra sociedad miran a una mujer líder como mujer en primer lugar (...) la edad es otro factor que influye en la manera en que las personas ven a una mujer líder. Las mujeres líderes jóvenes son generalmente menospreciadas simplemente por su edad”⁵⁵

Es común que se tome la decisión de *no* invertir en las capacidades de las mujeres según la percepción de que sería una pérdida de recursos públicos ya que es probable que una mujer se vaya por razones familiares.⁵⁶

Una preocupación seria que plantearon las mujeres entrevistadas era que muchos colegas hombres no las tomaban con seriedad. Las mujeres indicaron que los colegas hombres hacen bromas sobre sus trabajos, y generalmente piensan que las mujeres tienen empleos porque les sobra tiempo, no porque sean verdaderas compañeras y colegas iguales. Se observó que las mujeres que trabajan en departamentos dominados por hombres pueden tender a minimizar sus responsabilidades.⁵⁷

Las culturas institucionales que no penalizan el sexismo y el acoso representan importantes barreras para la confianza y el progreso de las mujeres en la administración pública. Las mujeres pueden ser vulnerables al acoso en cualquier contexto, pero aquellas que ingresan a ocupaciones tradicionalmente dominadas por el hombre, donde su presencia desafía la cultura masculina, pueden correr un riesgo mayor. La bibliografía existente y los trabajos de campo de este estudio descubrieron que persiste el acoso sexual en la administración pública y que falta información exhaustiva sobre su incidencia.⁵⁸ El sexismo y el acoso sexual pueden ser tabú en muchos contextos. Muchas víctimas no saben cómo informarlo o no desean hacerlo, en parte por miedo a la victimización y por la dificultad de probar el acoso sexual.⁵⁹

Es difícil obtener estadísticas precisas para demostrar la magnitud del acoso sexual en la administración pública, pero la mayoría de los entrevistados hicieron referencia al acoso sexual como un asunto bien conocido que necesita ser abordado con urgencia.⁶⁰ A pesar de que muchos países y administraciones públicas tienen ahora disposiciones que prohíben específicamente el acoso sexual y cualquier otro tipo de acoso en el lugar de trabajo, todavía quedan brechas. Las disposiciones específicas para eliminar y castigar el acoso y, si existen, implementarlas no son congruentes.⁶¹

53. Estudio monográfico de Marruecos de la GEPA, PNUD (2012), p. 24.

54. Un estudio publicado en 2011 por el Institute of Leadership and Management de Europa reveló que las mujeres indican tener menos confianza en cuanto a sus carreras. Los hombres mostraban más confianza en todos los grupos de edad, con un 70 por ciento de hombres con niveles alto o muy alto de confianza en sí mismos, en comparación con un 50 por ciento de las mujeres encuestadas. La mitad de las mujeres gerentas admitieron sentir desconfianza de sí mismas sobre su rendimiento y carrera, pero solo el 31 por ciento de los hombres indicaron lo mismo. El estudio también descubrió que esta falta de confianza se extiende a una estrategia más cautelosa al postularse para empleos y ascensos: 20 por ciento de los hombres dijeron que se postularían para un puesto aunque solo cumplieran parcialmente con la descripción del empleo, en comparación con el 14 por ciento de las mujeres. Otros estudios a los que se hace referencia en el artículo “The Confidence Gap” escrito por Katty Kay y Claire Shipman el 14 de abril de 2014, en *The Atlantic*, destacan que los hombres sobrestiman sus habilidades y rendimiento, y que las mujeres subestiman ambas cosas.

55. Estudio monográfico de Botswana de la GEPA, PNUD (2012).

56. Estudio monográfico de Jordania de la GEPA, PNUD (2012), p. 27.

57. Estudio monográfico de Jordania de la GEPA, PNUD (2012), p. 41.

58. Estudio monográfico de Uganda de la GEPA, PNUD (2012), p. 16.

59. Estudio monográfico de Botswana de la GEPA, PNUD (2012), p. 24.

60. En 2010, la Secretaría de Distrito del Gobierno municipal de Bogotá en Colombia llevó a cabo una encuesta sobre el acoso en el lugar de trabajo y descubrió que el 60 por ciento de los entrevistados había presenciado insinuaciones sexuales contra mujeres y que el 84 por ciento creía que las víctimas mujeres no habían demandado a sus agresores: Estudio monográfico de Colombia de la GEPA, PNUD (2012), p. 45.

61. Por ejemplo, en Jordania, hay una regulación en los procedimientos disciplinarios de la administración pública respecto al “respeto por las mujeres”, pero no hay una política explícita que aborde el acoso sexual en el lugar de trabajo y no se menciona en el Civil Service Bylaw (2007).



Las mujeres con frecuencia identifican al desarrollo de la capacidad y al desarrollo profesional en el trabajo insuficientes como obstáculos para lograr la participación igualitaria y el empoderamiento, especialmente cuando se trata de ascensos. Además de los beneficios de aprendizaje inmediatos, otros beneficios incluyen visibilidad, creación de redes y nuevas oportunidades. En algunas administraciones públicas, la participación en determinados cursos es un requisito previo para el ascenso. Además, la capacitación no necesariamente se organiza de manera tal que puedan acceder las mujeres (por ejemplo, momentos y lugares adecuados).

Si la participación en capacitación se realiza a través del nombramiento por parte de los jefes de departamento, los estereotipos de género pueden hacer que las mujeres sean enviadas a cursos sobre ‘asuntos de mujeres’ y posiblemente cursos sobre empoderamiento, pero corren el riesgo de ser marginadas para otros tipos de capacitaciones, incluida la capacitación para el liderazgo. Las mujeres también pueden verse en desventaja por embarazo; en algunas situaciones, se ha disuadido a mujeres embarazadas de asistir a cursos, incluidos aquellos que son obligatorios para terminar y oficializar los nombramientos.⁶²

Si bien una cantidad cada vez mayor de organizaciones intentan responder al establecer programas de mentores formales y redes de trabajo de mujeres, falta mucho para que el campo de juego esté parejo. Muchas personas todavía quieren creer que ante la falta de tratamiento especial, los individuos generalmente obtienen lo que merecen y merecen lo que obtienen. Las percepciones de rendimiento se ajustan con frecuencia para que coincidan con los resultados observados. Si las mujeres están infrarrepresentadas en puestos de mayor envergadura, la explicación más conveniente psicológicamente es que no tienen las aptitudes o el compromiso necesarios. Estas percepciones pueden, a su vez, evitar que las mujeres obtengan tareas que demostrarían sus aptitudes, y así se establece un círculo de profecía autocumplida.

Como se debatió anteriormente, las percepciones de qué es ‘trabajo de mujeres’, tanto por colegas como por las mujeres mismas, afecta los tipos de empleos que ocupan las mujeres. En contextos de gestión, los responsables de la toma de decisiones generalmente ven a las mujeres como más adecuadas para empleos en el ámbito de las relaciones humanas.

En los estudios monográficos, se ha detectado que la dificultad para equilibrar el trabajo y las vidas personales es un obstáculo clave para la participación igualitaria de las mujeres en la administración pública, incluidos los niveles de toma de decisiones. La denominada ‘cultura de trabajar muchas horas’, un requisito no escrito (o a veces, explícito) para demostrar compromiso con la organización al trabajar más de las horas contractuales, se considera ampliamente un modelo masculino de trabajo.⁶³ Trabajar muchas horas se considera un símbolo de compromiso total con la organización y la presión de hacerlo está arraigada.⁶⁴ Una cultura de muchas horas de trabajo, que no necesariamente coincide con un énfasis en resultados y eficacia, es una característica de muchas burocracias. La cultura de muchas horas de trabajo es especialmente problemática para las mujeres que típicamente asumen la responsabilidad de la familia, lo que les ocasiona presiones de tiempo que pesan sobre ellas en un nivel

“ Hay estudios que han demostrado que la “(f)lexibilidad en la organización y duración de tiempo de trabajo, que permita una mejor conciliación entre trabajo, vida privada y familiar, puede jugar un papel importante en el incremento de las tasas de empleo, especialmente entre las mujeres, quienes conservan la mayor parte de la responsabilidad para el cuidado de hijos y dependientes”.

-Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, *Reconciliation of work, private and family life in the European Union*, 2011, p. 2.

62. Estudio monográfico de Bangladesh de la GEPA, PNUD (2012), debates de grupo de discusión en septiembre de 2011.

63. Collinson y Hearn, *Naming Men as Men: Implications for Work, Organization and Management* (1994).

64. Hicks-Clarke y Iles, *Capítulo 10. Gender Diversity and Organizational Performance*, en Davidson y Fielden, *Individual Diversity and Psychology in Organizations* (2003).



mucho más alto que en los hombres. Esto puede disuadir las aspiraciones de las mujeres a puestos altos o incluso puede llevarlas a renunciar si tienen hijos.

Las ideologías familiares con sesgo de género influyen en la forma en que las mujeres manejan sus carreras, los empleos que asumen, las profesiones que eligen y las decisiones que toman para equilibrar el trabajo remunerado y el no remunerado (familia/hogar).⁶⁵ Los modelos familiares cambiantes, incluida una mayor cantidad de hogares monoparentales, además de las medidas de austeridad en respuesta a crisis económicas, implican que la tensión entre trabajo remunerado y obligaciones familiares es incluso mayor para algunas mujeres.⁶⁶

Una falta de servicios de guardería de calidad e infraestructura social puede exacerbar este desequilibrio. Donde estos servicios sí existen, la administración pública puede ofrecer mejores beneficios que el sector privado (por ejemplo, en el área de prestaciones de maternidad, paternidad y parentales, como en Djibouti y Túnez, donde estas prestaciones están cubiertas por regulaciones de la administración pública separadas⁶⁷). Sin embargo, incluso cuando las disposiciones existen, la cultura institucional en la administración pública (lo que incluye muchas horas de trabajo, y la consideración del equilibrio entre el trabajo y la vida personal principalmente como un asunto de mujeres) puede derivar en que estas medidas se infrautilicen, especialmente por parte de los hombres y en niveles superiores.⁶⁸ Algunos estudios destacan que en determinados contextos, las opciones de trabajo flexible para niveles superiores no son una opción.⁶⁹ Se debe promover modelos de trabajo flexibles y otros acuerdos para el equilibrio entre el trabajo y la vida personal tanto en hombres como en mujeres, y una mayor responsabilidad conjunta en el hogar junto con una participación igualitaria en el trabajo. De no ser así, se corre el riesgo de que las mujeres se sobrecarguen aún más, o que sean dejadas de lado en términos de progreso profesional.⁷⁰

También se puede decir que la dinámica de la vida social organizativa no tiene en cuenta las cuestiones de género. La falta de tiempo libre para las mujeres fuera de las horas oficiales de trabajo puede significar que estas se pierdan oportunidades para crear redes y erigir un capital social. Esto tiene consecuencias especialmente negativas para las gerentas de rango medio y alto y es en parte responsable de la construcción de lo que se denomina 'techo de cristal'. Muchas actividades sociales relacionadas con el trabajo no excluyen a las mujeres formalmente, pero debido a las divisiones sociales más amplias que no tienen en cuenta las cuestiones de género, las mujeres pueden sentirse menos cómodas en estos entornos⁷¹ o tener menos tiempo para participar. Sin embargo, estos eventos fuera del trabajo son esenciales para acceder a información y tener al alcance oportunidades para formar alianzas estratégicas, las que son esenciales tanto para directivos como para profesionales.

Como se observa en el documento del PNUD/UNIFEM, *Corruption, Accountability and Gender: Understanding the Connections*,⁷² las redes incomprensibles, corruptas y predominantemente masculinas influyen en las decisiones sobre contratación y ascenso dentro de las burocracias. Según Wangnerud: "La corrupción a lo largo de la ruta del poder refuerza el dominio de aquellos que ya tienen poder y, en la mayoría de los contextos donde prevalece la corrupción,

65. Evetts, "Analysing Change in Women's Careers: Culture, Structure and Action Dimensions," *Gender Work & Organization*, vol. 7, Edición 1 (2000).

66. Equilibrio entre el trabajo y la vida personal, cuarto punto en el programa, Órgano rector, 312.ª sesión, Génova, OIT (2011).

67. *Maternity at Work: A review of national legislation*, OIT (2010) p. 3.

68. Fagan, Hegewisch y Pillinger, *Out of Time, Why Britain needs a new approach to working-time flexibility*, Trabajo de investigación para la Confederación Sindical (2006), p. 8.

69. *Top Public Managers in Europe: Management and Working Conditions of the Senior Civil Servants in European Union Member States*, Instituto Europeo de Administración Pública (2008), p. 19.

70. Maria J. D'Agostino y Helisse Levine, *Women in Public Administration* (2011).

71. Cianni, M. y Romberger, B. (1997) "Life in the corporation: a multi-method study of the experiences of male and female Asian, Black, Hispanic and white employees." *Gender, Work & Organization*, 4,2, 116-29.

72. www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/womens-empowermentcorruption-accountability-and-gender-understanding-the-connection.



aquellos con poder son hombres”.⁷³ La corrupción en los procesos de contratación para puestos en administración pública también puede adoptar la forma de extorsión sexual donde se les prometen empleos a las candidatas mujeres a cambio de favores sexuales. Cuando las prácticas corruptas están integradas dentro de las burocracias, las funcionarias mujeres pueden encontrar que los ascensos o la seguridad laboral son difíciles de lograr.⁷⁴ La influencia de la política en las contrataciones y decisiones relativas a estas es otra dimensión de corrupción. Relacionado a esto, existe una falta de cultura de rendición de cuentas en algunas administraciones públicas.⁷⁵ Esto debilita todos los esfuerzos de políticas y programación y, junto con una débil capacidad de actores clave, es probable que sea uno de los principales factores que contribuyen con las desigualdades entre política y práctica que se mencionan en muchos de los estudios monográficos de países de este informe.

C. Brechas en datos y análisis

Faltan datos y análisis de la existencia y el impacto de medidas tomadas para progresar hacia la participación y la toma de decisiones igualitarias de las mujeres en la administración pública a nivel local, nacional, regional y mundial. En la mayoría de los países, no se encuentran disponibles de inmediato datos desglosados por sexo y edad, y lo que sí está disponible (por lo general, datos sin procesar) no se analiza con regularidad. La falta general de datos adecuados y comparables sobre equilibrio de géneros a nivel organizativo debilita la toma de decisiones y dificulta en gran medida la supervisión.⁷⁶

Si bien este informe se ha elaborado para examinar la situación general de las mujeres en la administración pública, es importante mencionar que las mujeres no forman un grupo monolítico y que se debe poner atención en garantizar la participación y la toma de decisiones igualitarias de todos los grupos de mujeres, especialmente las mujeres que enfrentan discriminación intersectorial sobre la base de sexo y clase, raza, grupo étnico, religión, orientación sexual, identidad de género, edad, condición de aborigen, discapacidad, etc. Por lo tanto, se necesitan otras investigaciones y datos sobre grupos específicos de mujeres para garantizar que las mujeres en su diversidad total estén representadas de forma igualitaria en la administración pública, lo que incluye la toma de decisiones.

D. Incorporación de la perspectiva de género en reformas de la administración pública

Los programas de reforma de la administración pública presentan puntos de entrada críticos para abordar la igualdad de género a través de políticas de apoyo y una cultura del lugar de trabajo moderna y adecuada. Los programas de reforma de la administración pública que no integran asuntos de género, específicamente participación igualitaria y género en roles de toma de decisiones, no cuentan con fuertes oportunidades para crear una administración pública verdaderamente representativa y receptiva que sea capaz de satisfacer las necesidades de la población de un país.

73. Bjarnegard haciendo referencia a Wangnerud (2008) en Bjarnegård, E. (2008), “Gender and Corruption – Reversing the Causal Direction”. Reunión anual de la American Political Science Association en Boston, MA, del 28 al 31 de agosto de 2008. www.qog.pol.gu.se/qog_course/readings/Bjarnegard_APSA08.pdf en *Corruption, Accountability and Gender: Understanding the Connections*, PNUD y UNIFEM (2010), p. 17.

74. *Corruption, Accountability and Gender: Understanding the Connections*, PNUD y UNIFEM, 2010, p. 17.

75. Sección 2.2.3.2, “Accelerating implementation of public administration reforms”, Burundi: Documento de Estrategia de Reducción de la Pobreza II, FMI (2012).

76. En Kirguistán, la política de acción afirmativa para contratar candidatas mujeres no se ha implementado en su totalidad debido a que muchos organismos no disponen de esta información. Estudio monográfico de Kirguistán de la GEPA, PNUD (2012), p. 21.



3 DESAFÍOS ESPECÍFICOS DEL CONTEXTO

A. Entornos posteriores a conflictos

En la mayoría de las situaciones posteriores a un conflicto, un país o territorio debe volver a construir la infraestructura física y social y restaurar las funciones centrales del Gobierno, incluida la gestión de la administración pública. De forma simultánea, para conservar la estabilidad y abordar las causas subyacentes del conflicto, se deben abordar la ineficacia, la corrupción y las desigualdades previas. Por lo general, la capacidad es baja y los ciudadanos y los nuevos líderes políticos la dejan en manos del Gobierno.



© Albert González Farran/UNAMID

Un informe de las Naciones Unidas que analizaba el apoyo de las Naciones Unidas a funciones básicas de la administración pública después de un conflicto destacó la centralidad del 'arreglo político' para erigir la paz y el Estado, basado principalmente en la inclusión y la propiedad nacional. La administración pública dentro de estos entornos debe verse no solo como un mecanismo para prestar servicios, sino como un ámbito estratégico dentro del cual se negocia el arreglo político.⁷⁷

En entornos después de conflictos, el desafío de equilibrar las prioridades principales puede implicar que no se dé prioridad a dimensiones sociales y de género.⁷⁸ Las mujeres enfrentan obstáculos particulares

para el ingreso a la administración pública en este contexto. A pesar de que durante un conflicto los roles de las mujeres en el ámbito público con frecuencia se amplían y que las mujeres en las comunidades actúan a menudo como líderes y mediadoras eficaces, además de como combatientes, el período posterior a un conflicto normalmente es testigo de una reaparición de actitudes estereotípicas sobre el lugar que ocupan las mujeres en la sociedad y sus habilidades de liderazgo y las mujeres son separadas de los roles públicos. Además, la carga de garantizar la subsistencia del hogar en períodos de mucho estrés implica que las mujeres tengan poco tiempo para adquirir habilidades para obtener empleos en la administración pública.⁷⁹ Estudios monográficos revelan que la ayuda de las Naciones Unidas a la administración pública durante períodos posteriores a conflictos en la práctica no ha tenido en cuenta el género en gran medida. Las iniciativas de administración pública de las Naciones Unidas posteriores a un conflicto raramente utilizaron datos de empleo desglosados por sexo (que no siempre se encuentran disponibles), o aplicaron políticas de contratación o retención con perspectiva de género.⁸⁰

77. *Restore or Reform: UN Support to Core Government Functions in the Aftermath of Conflict*, PNUD (Marzo de 2014). www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/crisis-prevention-and-recovery/Executive_Summary_Public_Administration.

78. *The Price of Peace: Financing for Gender Equality in Post Conflict Recovery and Reconstruction*, PNUD (2010).

79. Aportado por ONU-Mujeres, Nueva York, mayo de 2012.

80. *Restore or Reform: UN Support to Core Government Functions in the Aftermath of Conflict*, PNUD (2014). www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/crisis-prevention-and-recovery/Executive_Summary_Public_Administration.



La resolución 1325 del Consejo de Seguridad, adoptada en el año 2000, destaca la importancia de perspectivas de género y la participación total de las mujeres en todos los aspectos del establecimiento, el mantenimiento y la consolidación de la paz. Así como las mujeres deben ocupar un puesto en la mesa en las negociaciones de paz, también deben estar a mano para los procesos de reconstrucción posteriores. Es importante fomentar la inclusión de las mujeres, incluso mujeres de grupos excluidos, dentro de la administración pública tanto porque las mujeres tienen derecho a estar allí y sobre todo por el impacto que la participación de las mujeres puede tener en la conservación del arreglo político y a la posibilidad de hacer que la prestación de servicios sea más sensible a las necesidades de los diferentes grupos.

El *Report on Women's Participation in Peacebuilding*⁸¹ de 2010 del Secretario General de las Naciones Unidas trazó un plan de acción de siete puntos sobre las mujeres y la consolidación de la paz. El informe mencionaba que las Naciones Unidas deben facilitar la consolidación de la paz con perspectiva de género al garantizar que la capacidad civil de las Naciones Unidas en el restablecimiento de las instituciones estatales abarque la experiencia necesaria para que estas sean más accesibles a las mujeres y niñas y se fomente la participación de las mujeres como responsables de la toma de decisiones en instituciones públicas (nombradas o elegidas). Esto se puede lograr a través del uso de medidas especiales, como acción afirmativa, tratamiento preferencial y sistemas basados en cupos, tal como se consagran en el derecho internacional de los derechos humanos.

Los estudios monográficos de la GEPA que se emprendieron para este informe refuerzan estos hallazgos. De hecho, se observó que las decisiones tomadas en estructuras institucionales y las prioridades determinadas durante negociaciones establecen los parámetros para la participación de las mujeres en la toma de decisiones públicas en el futuro, y estos procesos de transición representan momentos clave para la representación de los derechos, las necesidades y las prioridades sustantivas de las mujeres. Si se pierde esta oportunidad, es más difícil abordarla después de un arreglo político y luego de completada la distribución de poder político.

B. Crisis económica y reducción de la administración pública

Las crisis económicas, los gastos públicos reducidos y los recortes de empleados de la administración pública tienen un impacto diferencial en los compromisos respecto a la igualdad de género, incluidas la participación y la toma de decisiones igualitarias de las mujeres.

Las medidas de austeridad implican generalmente cortes en áreas como bienestar social y planes de beneficios, incluida la licencia de maternidad, ya que los Gobiernos comienzan a "ajustar sus políticas fiscales y (...) cambiar las prioridades de los gastos sacando de las redes de seguridad social (...) y áreas de prestación de servicios públicos fundamentales

«

Mediante la contratación de mujeres responsables de toma de decisiones en la administración pública hay más posibilidades de que los procesos de planificación y presupuestación tengan una mayor perspectiva de género y que se aborden con seriedad las necesidades y prioridades de mujeres y niñas. Además, con la mayor incidencia de hogares encabezados por mujeres después de conflictos, una política que busca activamente la inclusión de las mujeres en la administración pública trae beneficios adicionales, dado que se ha comprobado que la seguridad de un empleo estable (como en la administración pública) tiene efectos multiplicadores no solo en los hogares individuales sino también en el bienestar de la comunidad.

- Adaptado de *Restore or Reform: UN Support to Core Government Functions in the Aftermath of Conflict*, PNUD, 20 de marzo de 2014.⁸²

»

81. Informe del Secretario General de las Naciones Unidas sobre la participación de las mujeres en la consolidación de la paz (A/65/354-S/2010/466).

82. www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/crisis-prevention-and-recovery/Executive_Summary_Public_Administration.



para las mujeres que son las principales responsables del cuidado familiar". Como consecuencia, se incrementan las cargas de tiempo (que ya son pesadas) para las mujeres, lo que a su vez aumenta aún más el desafío de enfocarse en progresar en sus carreras.

También es probable que se hagan recortes en las iniciativas que requieren muchos recursos, como capacitación y promoción, al enfrentar cortes en gastos y presupuesto dentro de la administración pública. Durante tiempos difíciles, no se da prioridad al enfoque en la igualdad de género en la administración pública ya que la atención se dirige a los que se consideran asuntos más apremiantes.⁸³ La implementación de medidas especiales de carácter temporal en la contratación, en particular, puede presentar desafíos en períodos en que se congelan las contrataciones.⁸⁴ En resumen, una congelación en las contrataciones anula por completo la acción afirmativa en las contrataciones. Bajar los niveles de empleo como parte de las medidas de ahorro también puede tener un impacto negativo de diferentes maneras en las oportunidades de ascenso para las mujeres. Y como se discutió anteriormente, es más probable que las mujeres

ocupen puestos temporales y contractuales que son más vulnerables a los despidos.⁸⁵



Las mujeres tienen el mismo derecho a empleo en el Gobierno local y a igualdad en los procesos de contratación. Como empleados del Gobierno local, las mujeres y los hombres tienen derecho a igualdad salarial, igualdad de acceso a beneficios, ascensos y capacitación, así como también derecho a iguales condiciones de trabajo y tratamiento en la evaluación de su trabajo (...) La pesada carga laboral de las mujeres, de trabajo remunerado y no remunerado es una barrera para poder formar parte de la toma de decisiones (...) Los hombres tienen la misma responsabilidad y el mismo derecho en cuanto al cuidado de sus hijos y parientes y se los debe alentar para que así sea.

- *Worldwide Declaration on Women in Local Government, Unión Internacional de Administraciones Locales, 1998.*



C. Niveles subnacionales

Se ha observado que los enfoques que funcionan a nivel nacional no son necesariamente adecuados o exitosos a nivel subnacional.

El acceso de las mujeres a la educación por lo general se deteriora en áreas alejadas de las capitales y los centros urbanos, y puede existir una escasez aun mayor de mujeres cualificadas para ocupar puestos en administraciones locales. Además, los papeles tradicionales asignados al género tienden a estar más arraigados en áreas menos urbanizadas, y por ello las mujeres quizás no aspiren a puestos de alto nivel o incluso no puedan dedicarse a empleos remunerados.

Si los términos y las condiciones generales a nivel subnacional de la administración pública no son atractivos (por ejemplo, si no hay apoyo para hijos, si hay

falta de buenas escuelas, ausencia de instalaciones de trabajo adecuadas, viviendas insatisfactorias y preocupaciones por la seguridad básica), las mujeres que no son oriundas del área quizás no deseen o no puedan ocupar puestos locales.

Por lo tanto, quizás se necesiten programas particulares y medidas adicionales apropiados para el nivel subnacional.

83. Turner, Thomas y O'Connor, Pat. "Women in the Zambian Civil Service: A Case of Equal Opportunities?" *Public Administration and Development*, vol. 14, 79-92 (1994).

84. Estudio monográfico de Camboya de la GEPA, PNUD (2012).

85. En Rumania, se llevan a cabo evaluaciones individuales de actuación profesional una vez al año y se realiza una evaluación general de competencias profesionales requeridas para puestos de alto rango en la administración pública cada dos años. Un funcionario público debe haber obtenido una puntuación de "muy bueno" en los últimos dos años en sus evaluaciones anuales, las que normalmente se hacen en enero para el año anterior. Entrevistas a encuestados clave confirman que el Estatuto de Funcionarios (Ley 1888193/199) estipula que las relaciones laborales se suspenden durante licencias parentales, y como las evaluaciones individuales de actuación profesional son posibles únicamente cuando los funcionarios están en sus puestos, no pueden ser evaluados si están de licencia parental. La preocupación es que la reestructuración de la administración pública revisa las evaluaciones de actuación profesional para determinar los despidos. Encuestados clave hicieron hincapié en que la mayoría de las víctimas de discriminación basada en el género eran mujeres embarazadas.



PARTE DOS: ENFOQUES DE POLÍTICAS Y PROGRAMACIÓN

Las normas de género *pueden* cambiar con el tiempo, con ayuda de políticas y programas adecuados. De hecho, evidencia disponible muestra que se ha avanzado en una diversidad de contextos, tanto en países en desarrollo como desarrollados.

Las muchas y complejas barreras a la igualdad y la paridad de género, específicamente en la administración pública, que se destacaron en la Parte Uno, exigen enfoques integrales, multidisciplinarios, de varias partes interesadas y a largo plazo para conservar los logros obtenidos en la participación igualitaria y el desarrollo sostenible. Cambiar prácticas y sistemas arraigados requiere una combinación de intervenciones de políticas, mejora de las capacidades de igualdad de género y una fuerte voluntad política, así como también de los recursos humanos, económicos e institucionales necesarios para la implementación. En la Parte Dos de este informe se presentan enfoques, opciones y ejemplos para progresar hacia la igualdad de género en la administración pública.

No existe una sola ‘bala de plata’ que se pueda introducir y que inmediatamente traiga la igualdad y la paridad de género y que rectifique la discriminación sistémica y el sesgo de género en la administración pública. Debido a los muchos factores que impiden la participación y la toma de decisiones igualitarias de las mujeres, es importante que se adopte un enfoque integral. Esto necesariamente implica emplear una serie de iniciativas a corto, mediano y largo plazo, según los contextos nacionales y locales.



No nos levantaremos simplemente una mañana y veremos que vivimos en una sociedad caracterizada por la igualdad de género; debemos admitir que todavía queda mucho por hacer.

-Dra. Mamphele Ramphele, ex Directora General del Grupo del Banco Mundial, Citizen Today, abril de 2013, Ernst & Young, p. 11.



1 MARCOS LEGISLATIVOS Y DE POLÍTICAS QUE GARANTIZAN LA PARTICIPACIÓN IGUALITARIA DE LAS MUJERES

Promulgar, fortalecer, armonizar e implementar marcos de políticas, legislaciones y disposiciones constitucionales pertinentes puede ofrecer una sólida base para la promoción de políticas de igualdad de género y el progreso de las mujeres. Se requieren métodos proactivos para superar las desventajas históricas de las mujeres.

Como se discutió en la Parte Uno, un primer paso importante es sentar los marcos legales necesarios. Una cantidad cada vez mayor de países se han alejado de un enfoque legal que solo especifica la prohibición de la discriminación hacia otro que la transforma en una tarea activa para defender la igualdad.⁸⁶ Muchos países cuentan ahora con alguna forma de legislación contra la discriminación en vigencia para corregir el hecho de que las mujeres y los hombres no se inician en un campo de juego parejo y, por lo tanto, las mujeres no pueden generalmente beneficiarse de igual manera de las oportunidades.

El uso de lenguaje que tiene en cuenta las cuestiones de género en leyes y políticas es un aspecto de la lucha contra la discriminación sistémica. Varios países han revisado sus estatutos de la administración pública para usar un lenguaje que tiene más en cuenta las cuestiones de género, haciendo referencia a hombres y mujeres explícitamente (por ejemplo, la Ley de la Administración Pública de Timor-Leste⁸⁷). Las pautas de la incorporación de la perspectiva de

86. *Time for Equality at Work*, OIT (2003), p. 60.

87. Timor-Leste, Estatuto de la Administración Pública, Ley 8/2004 (enmendado por Ley 5/2009, 15 de julio).



género de Uganda incluyen una sección sobre lenguaje que tiene en cuenta las cuestiones de género, con ejemplos de lenguajes con perspectivas de género y lenguajes sin estas perspectivas.⁸⁸



Se dice que la ausencia de un género en los puestos de poder está determinada culturalmente. Pero la cultura no es estática. Las sociedades avanzan al elegir y perpetuar aspectos humanos positivos de sus culturas a la vez que dejan atrás elementos discriminatorios y limitantes.

-Inicial combinada, segundo y tercer informes periódicos al Comité de la CEDAW (CEDAW/C/VUT/1-3), Gobierno de Vanuatu, 2005, p. 23.



A. Constituciones nacionales

Las constituciones nacionales que consagran disposiciones básicas, como que todos los hombres y las mujeres son iguales, que prohíben la discriminación basada en el sexo y que apoyan el avance de la mujer en general, son piedras angulares de la igualdad.⁸⁹

Las constituciones, leyes y políticas nacionales pueden dar prioridad al liderazgo de las mujeres con medidas especiales de carácter temporal. Más adelante, hay una discusión sobre el planteamiento de medidas especiales de carácter temporal y las formas en que se pueden utilizar y se han utilizado. Algunos países han

comenzado a consagrar cupos de género en las constituciones (como Rwanda).⁹⁰ La constitución de Sudán del Sur amplía el ámbito de la participación igualitaria a empleados, además de los puestos superiores electos y nombrados (consultar la tabla más adelante).

Colombia ofrece un buen ejemplo de cómo una constitución nacional de apoyo puede llevar a una legislación nacional concreta. Movimientos de mujeres propugnaron diversas disposiciones clave en la Constitución de 1991 de Colombia. El Artículo 13 protege contra la discriminación,⁹¹ y el Artículo 40 indica que “las autoridades garantizarán la adecuada y



Buena práctica: la constitución de Sudán del Sur transforma a la participación de las mujeres en una prioridad nacional

- (1) Las mujeres gozarán de dignidad total e igual de la persona que los hombres.
- (2) Las mujeres gozarán del derecho a igual salario por igual trabajo y otros beneficios relacionados que los hombres.
- (3) Las mujeres gozarán del derecho a participar de igual manera que los hombres en la vida pública.
- (4) Todos los niveles de gobierno deberán: (a) fomentar la participación de las mujeres en la vida pública y su representación en los órganos legislativo y ejecutivo con al menos un veinticinco por ciento como una acción afirmativa para corregir desigualdades ocasionadas por historia, costumbres y tradiciones; (b) promulgar leyes para combatir costumbres y tradiciones dañinas que deterioran la dignidad y el estado de las mujeres; y (c) proporcionar cuidado a madres e hijos y atención médica para mujeres embarazadas y que amamantan.

- Artículo 16, Constitución de Transición de la República de Sudán del Sur, 2011.

88. Anexo 2, Instrucciones de Oficio Circular N. 2, “Guidelines for Gender Mainstreaming in Human Resource Management, Ministry of Public Service,” Gobierno de la República de Uganda (2011).

89. Para ver una discusión detallada, consultar: *Good Practice Approaches to Advancing Gender Equality and Women’s Empowerment in Constitutions* (PNUD, a partir de 2014).

90. “El Estado de Rwanda se compromete a que las mujeres reciban al menos el 30 por ciento de los puestos en órganos de toma de decisiones”, Constitución, Artículo 9 [4].

91. Moreno Z., *The Quota Law in Colombia, A Political Achievement of Women?* Tesis de maestría en estudios de género Universidad Nacional de Colombia. Escuela de Estudios de Género (2004).



efectiva participación de la mujer en los niveles decisorios de la administración pública⁹². Esto abrió el camino para la promulgación de la ley de cupos que vino a continuación (se discute en más detalle en la sección más adelante sobre medidas especiales).

La constitución de Sudáfrica (1996) tiene como objetivo tener una administración pública representativa, lo que incluye implícitamente un equilibrio de géneros. La constitución establece que “la administración pública deberá representar de manera amplia a la población de Sudáfrica, implementar prácticas de empleo y administración de personal basadas en la capacidad, la objetividad, la equidad y la necesidad de reparar las injusticias del pasado para lograr una amplia representatividad”⁹³. Además estipula la importancia del “buen manejo de los recursos humanos y las prácticas para el desarrollo profesional, con el fin de optimizar al máximo el potencial humano”⁹⁴.

Más recientemente, la Constitución de Transición de Sudán del Sur (2011) establece el derecho igualitario de hombres y mujeres a participar en la vida pública y medidas para lograrlo, incluso para la administración pública. Si bien el requisito constitucional se encuentra por debajo del mínimo del 30 por ciento acordado internacionalmente, las disposiciones se destacan por sus obligaciones en todos los niveles de la administración pública. Esto es prometedor ya que presta atención al equilibrio de géneros en todos los niveles y debe ayudar a crear un grupo de mujeres con experiencia y cualificaciones, quienes luego podrán ser elegidas para puestos de alto nivel.

B. Leyes y políticas nacionales

Las leyes y políticas de igualdad de género son importantes puntos de entrada.⁹⁵ Sin embargo, existe una importante variación en cómo se expresan las políticas. Además, generalmente se enfocan en lograr que las mujeres ocupen puestos elegidos o nombrados y no se aplican explícitamente en todos los puestos y niveles de la administración pública.

Las declaraciones de políticas nacionales específicas que exigen la participación igualitaria en la administración pública y en la toma de decisiones llevan al compromiso un paso adelante. Y, si bien es fundamental que los asuntos de igualdad de género estén integrados en todas las legislaciones, tener también una única ley sobre igualdad de género puede ofrecer claridad y visibilidad para la igualdad de género y además de enfatizar que es una prioridad nacional. Leyes de igualdad de género integrales pueden ayudar a evitar desigualdades, contradicciones, confusión y falta de rendición de cuentas.⁹⁶ Muchas de las leyes de igualdad de género nacionales promulgadas hasta la fecha se centran en la participación igualitaria en la toma de decisiones en general o en políticas en particular, y generalmente proporcionan medidas especiales de carácter temporal. Sin embargo, no todas las leyes de igualdad de género abordan la participación igualitaria de las mujeres en la administración pública y únicamente algunas incluyen poderosos mecanismos de implementación.⁹⁷

Existen varios ejemplos de buenas prácticas de leyes y políticas que apoyan la participación igualitaria de las mujeres en la administración pública. Por ejemplo, la Ley sobre Igualdad de Género en Bosnia y Herzegovina (2003)⁹⁸, y la Ley sobre la Promoción de la Igualdad de Género en Mongolia (2011)⁹⁹ hacen referencia explícitamente a la administración pública. La ley de Mongolia se destaca por su amplia cobertura de la participación igualitaria en la administración pública y medidas de implementación detalladas, y así sienta la base para una real igualdad de género. Las características de buenas prácticas de la ley incluyen: definiciones claras de términos e indicadores, mecanismos de control y rendición

92. Constitución política de Colombia (1991).

93. Artículo 195: 1(i), Constitución de la República de Sudáfrica (1996).

94. Artículo 195: 1(h), Constitución de la República de Sudáfrica (1996).

95. La mayoría de los organismos nacionales de legislación y políticas sobre igualdad de género son posteriores a la CEDAW (después del 1979).

96. Por ejemplo, la Ley de Igualdad del Reino Unido (2011) juntó y simplificó la complicada legislación que se había acumulado para facilitarle a empleados e individuos la comprensión de derechos y responsabilidades. Consultar www.homeoffice.gov.uk/equalities/equality-act/.

97. Por ejemplo, la Ley sobre Igualdad de Género en Bosnia y Herzegovina (2003), y la Ley de Mongolia sobre la Promoción de la Igualdad de Género (2011) hacen referencia explícitamente a la administración pública.

98. www.iwraw-ap.org/resources/documents/GE_Bosnia_Herzegovina.doc.

99. http://legislationline.org/download/action/download/id/4518/file/Mongolia_law_gender_equality_2011_en.pdf.



de cuentas, aclaración de las responsabilidades de organismos clave, mecanismos de coordinación y protección de las mujeres durante reformas de la administración pública.

La ley de Mongolia también especifica que se debe controlar la proporción de mujeres y hombres que abandonan la administración pública como resultado de cortes y prohíbe tomar la antigüedad de servicio como un criterio para los despidos. Es importante destacarlo ya que la antigüedad de servicio deja en desventaja a las mujeres, incluso en momentos de crisis económicas. Esto se debe a que las carreras de las mujeres están generalmente sujetas a más interrupciones que las de los hombres, particularmente debido a sus responsabilidades de cuidados familiares en muchos contextos.

En Filipinas, la participación activa del país en el proceso de presentación de informes de la CEDAW derivó en la Carta Magna de la Mujer o Ley de la República 9710 (2009).¹⁰⁰ Esta amplia ley sobre la igualdad de género se promulgó para avanzar en términos de cumplimiento con la CEDAW. La Sección 11 de la Ley estipula la aceleración de la participación de las mujeres y la representación equitativa en los procesos de toma de decisiones y formulación de políticas en entidades públicas y privadas para cumplir en su totalidad sus roles como agentes y beneficiarias del desarrollo. La Sección 11(a) contiene una disposición específica sobre 'Empoderamiento dentro de la Administración Pública' que establece una meta de equilibrio de género de 50:50 para puestos de tercer nivel de Gobierno (aquellos que pertenecen al servicio ejecutivo profesional o nombrados por el Presidente de Filipinas) a ser alcanzado de forma gradual dentro de un período de cinco años. La Comisión de Administración Pública del país continuó con esta disposición legal y estableció una meta de representación 50:50 de



© UN Photo/Iason Athanasiadis

cada sexo en todo el Gobierno, con la obligación por parte de los organismos gubernamentales de informar de forma regular la cantidad de mujeres nombradas para puestos de tercer nivel, la cantidad de puestos ocupados por mujeres y la cantidad total de mujeres nombradas en comparación con la cantidad de hombres.¹⁰¹ Esta ley ha logrado consolidar con eficacia el avance del país sobre la CEDAW, ha establecido metas numéricas y con plazos concretos para una representación igualitaria y reconocido el rol de las mujeres en el desarrollo nacional además de su derecho a beneficiarse de él.

El Artículo 12 de la Ley de Croacia sobre Igualdad de Género (2008)¹⁰² estipula una participación igualitaria de mujeres y hombres en los órganos legislativo, ejecutivo y judicial e incluye explícitamente a la administración pública. La Ley exige medidas

especiales para garantizar que se incremente la participación del género infrarrepresentado para reflejar la proporción de género de la población del país, lo que respalda la idea de una administración pública totalmente representativa.

Las buenas prácticas existentes en la ley y la política nacionales descritas anteriormente pueden tenerse en cuenta para contextos y países donde se requieren enfoques sistemáticos y explícitos para abordar este asunto.

100. www.lawphil.net/statutes/repacts/ra2009/ra_9710_2009.html.

101. Informes periódicos quinto y sexto combinados para la CEDAW, Gobierno de Filipinas (2004), p. 24.

102. <http://www.ured-ravnopravnost.hr/site/the-act-on-gender-equality-nn-8208.html>



C. Leyes y políticas que exigen medidas especiales de carácter temporal

El Artículo 4 de la CEDAW define medidas especiales de carácter temporal como medidas “encaminadas a acelerar la igualdad *de facto* entre el hombre y la mujer”. Se requieren medidas especiales de carácter temporal (a veces conocidas como acción afirmativa) ya que por lo general la garantía de equidad formal no alcanza para que las mujeres realmente logren la igualdad sustantiva con los hombres. Las medidas especiales de carácter temporal forman parte de una estrategia necesaria para superar el efecto de la discriminación histórica y acelerar el logro de igualdad sustantiva para las mujeres.¹⁰³

La CEDAW deja en claro que las medidas especiales de carácter temporal no son discriminatorias contra los hombres y no son una forma de discriminación si se implementan como medidas para acelerar el logro de la igualdad de género. Las medidas especiales de carácter temporal pueden incluir una amplia gama de instrumentos legales, políticas y prácticas, como programas de apoyo o participación, reasignación de recursos, tratamiento preferencial, reclutamiento, contratación y ascensos selectivos, objetivos numéricos relacionados con plazos y sistemas de cupos.

A pesar de ser eficaces y estar abiertamente recomendados por la CEDAW, los cupos siguen despertando fuertes reacciones entre algunos hombres y mujeres. Si bien los cupos para la participación política de las mujeres han sido controversiales en algunos contextos, la evidencia demuestra claramente que siguen siendo el medio más eficaz de hacer avanzar la participación política de las mujeres. Por ejemplo, el informe del 2012 “Women in Politics”¹⁰⁴ revela que los cupos han tenido un efecto positivo sobre el incremento de participación de las mujeres en la política. De los 59 países que llevaron a cabo elecciones en 2011, 17 contaban con cupos legislados. En esos países, las mujeres ganaron el 27 por ciento de los puestos parlamentarios en comparación con el 16 por ciento en aquellos países sin cupos.

Si bien existen diferencias entre el progreso de las mujeres en política en comparación con la administración pública, se pueden obtener datos relevantes si se consideran los desafíos, las estrategias exitosas y las lecciones aprendidas de medidas que respaldan la participación política de las mujeres.

En muchos países, los cupos están infrutilizados en la administración pública. Se siguen emitiendo argumentos de que los cupos no son adecuados para los entornos laborales justificados en el supuesto de que deterioran los nombramientos basados en el mérito. Sin embargo, el Comité de la CEDAW, en Recomendaciones Generales 5, definió con más precisión las medidas especiales de carácter temporal y dejó en claro que deben aplicarse también en contextos de empleo.¹⁰⁵ El Comité de la CEDAW definió las medidas especiales de carácter temporal como: “la acción positiva, el trato preferencial o los sistemas de cupos para que la mujer se integre en la educación, la economía, la política y el empleo”.

El principio de contratación y ascensos basados en el mérito es fundamental para la administración pública, y el hecho de que se preste atención a la igualdad de género no se debe interpretar como que se pone en peligro este principio. Sudáfrica ofrece un ejemplo pertinente. Allí, los compromisos con la igualdad de género y la participación igualitaria de las mujeres y los nombramientos basados en el género pueden verse como complementarios y no como contradictorios. La Ley de la Administración Pública de Sudáfrica (1994/2007) transforma a la participación igualitaria en la toma de decisiones en una prioridad y estipula que cuando se hacen nombramientos y se ocupan puestos en la administración pública, “la evaluación de las personas deberá basarse en capacitación, habilidades, competencias, conocimientos y la necesidad de corregir las desigualdades del pasado para lograr una administración pública ampliamente representativa del pueblo sudafricano, lo que incluye la representación según (...) género”.¹⁰⁶

103. Observaciones finales del comité de la CEDAW: Nepal (2011) 49.ª sesión: párrafo [15] (Documento de la ONU CEDAW/C/NPL/CO/4-5). Consultar también Albania (2011) 49.ª sesión: párrafo [22] (Documento de la ONU CEDAW/C/ALB/CO/3; Kirguistán (2008) 42.ª sesión: párrafo [31] (Documento de la ONU CEDAW/C/KGZ/CO/3 CEDAW/C/SWE/CO/7); Belice (2007) 39.ª sesión: párrafo [39] (Documento de la ONU CEDAW/C/BLZ/CO/4).

104. www.ipu.org/pdf/publications/wmnmap12_en.pdf.

105. www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/recommendations/recomm.htm.

106. Ley de la Administración Pública (1994/2007), República de Sudáfrica. Artículo 11 (b).



Se han logrado avances, y ahora existen nuevos ejemplos de cupos que se introducen en una serie de administraciones públicas. En Colombia, por ejemplo, además de las disposiciones constitucionales, existe también una ley de cupos que designa específicamente un 30 por ciento de los puestos de toma de decisiones en todas las ramas del Estado (incluida la administración pública) a niveles nacional y subnacional. La ley también exige que participen igual cantidad de hombres y mujeres en los procesos de selección.¹⁰⁷ A pesar de los desafíos en la implementación, los movimientos e instituciones de mujeres informan que la ley de cupos ha contribuido para lograr que el 40 por ciento de los puestos de toma de decisiones en la administración pública estén ocupados por mujeres.¹⁰⁸

Bélgica también ha tomado medidas para ampliar la participación de las mujeres en todos los niveles de Gobierno, reconociendo sus desventajas históricas y la necesidad de abordarlas activamente mediante medidas especiales. La Orden Real de Bélgica (1990) sobre medidas para fomentar iguales oportunidades para hombres y mujeres en la administración pública establece que “su objetivo deberá llevarse a cabo por medio de programas de igualdad de oportunidades, que constarán de medidas para corregir los efectos del prejuicio contra las mujeres que surge de situaciones y conductas sociales tradicionales, así como también de medidas para fomentar la presencia y la participación de las mujeres en todos los niveles de empleo” (Sección 2) y “deberá establecerse un programa de igualdad de oportunidades para cada sector en la administración pública” (Sección 3).¹⁰⁹

En febrero de 2012, la Asamblea Nacional Francesa votó un cupo de género obligatorio para respaldar el establecimiento gradual para el año 2018 del 40 por ciento de mujeres entre los nombramientos para cargos superiores de la administración pública de forma anual. Se redactó una lista de puestos disponibles y se establecieron sanciones ante la falta de cumplimiento. El cupo de Francia se considera un importante avance, en especial después de que un informe de 2010 sobre igualdad de género en Francia identificara obstáculos y buenas prácticas en el área de recursos humanos en el Gobierno francés.¹¹⁰

En 2006, el parlamento de Nepal aprobó una resolución especial a su Ley de la Administración Pública para garantizar que las mujeres ocupen el 33 por ciento de los puestos en todas las estructuras del Estado. Un año más tarde (en agosto de 2007), se promulgó una segunda enmienda que exige el uso de medidas integradoras especiales durante los procesos de contratación.¹¹¹

Dadas las reacciones negativas que las medidas especiales de carácter temporal todavía suscitan en muchas partes interesadas, es importante garantizar que el soporte técnico se vea acompañado por una fuerte promoción de intereses y que incluya esfuerzos de promoción de intereses y concientización en todas las etapas, incluso mientras se proponen, debaten, bosquejan o implementan medidas especiales de carácter temporal.

D. Leyes y políticas para combatir el acoso sexual

Son importantes las políticas contra el acoso sexual y cualquier otra forma de acoso y deben estar respaldadas por definiciones claras de qué constituye acoso, programas de concientización, mecanismos de corrección y sanciones. Por lo general, las mujeres son reacias a tomar medidas cuando son víctimas de acoso, por lo tanto, deben existir procedimientos adecuados y claros y se debe alentar a mujeres y hombres a no tolerar prácticas dañinas. De la serie de leyes y políticas sobre acoso sexual que existen, la debilidad para la ejecución sigue siendo un problema común que requiere más atención. Sin embargo, existen buenos ejemplos de medidas tomadas para garantizar la ejecución

107. Ley N.º 581-2000

108. Estudio monográfico de Colombia de la GEPA, PNUD (2012).

109. Adaptado de *Comparative study of contents of civil service statutes*, OIT (2001).

110. Rapport public au Président de la République, Guégot, F. (2011), www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/114000123/index.shtml.

111. www.womankind.org.uk/wp-content/uploads/2011/11/Country-section-Nepal2.pdf.



de las leyes. Por ejemplo, como parte de la implementación de la Ley contra el Acoso Sexual de Filipinas de 1995,¹¹² la Comisión de Administración Pública tomó el mando e instruyó a organismos gubernamentales a crear un Comité de Decoro e Investigación para abordar las denuncias por acoso sexual. Siguiendo las reglas de la ley y la Comisión de Administración Pública, el comité define la ofensa, identifica formas y actos específicos de acoso sexual y aplica las sanciones según la forma y la gravedad de la ofensa y los procedimientos para la resolución de los casos.

2 FACTORES FAVORABLES PARA EL CAMBIO INSTITUCIONAL Y CULTURAL

La cultura institucional, o ‘la forma en que las cosas se hacen aquí’, es un factor que no está escrito pero que es importante en la determinación del acceso de las mujeres a la administración pública y a los puestos de alto nivel dentro de ella. La cultura institucional influye en qué medida las políticas tienen perspectiva de género y hasta qué punto se implementan. La cultura puede variar en gran medida según el contexto nacional, dentro de la administración pública, y entre e incluso dentro de ministerios y departamentos, así como también a nivel subnacional.

La cultura institucional y organizacional también se ve muy influenciada por líderes y por el equilibrio de géneros mismo.¹¹³ La presencia de más líderes mujeres puede apoyar los cambios graduales en estereotipos y alentar a las mujeres jóvenes a aspirar a estos puestos. Por ejemplo, cuando Michelle Bachelet se convirtió por primera vez en Presidenta de Chile, esto tuvo un efecto simbólico y fortalecedor en las mujeres de Chile. En respuesta a la pregunta “¿En qué medida está de acuerdo con la siguiente afirmación: ‘Desde que la Presidenta Bachelet comenzó su mandato, las mujeres en general se sienten más poderosas’”, el 76 por ciento de las mujeres estuvieron totalmente de acuerdo.¹¹⁴ Por el contrario, si las mujeres están infrarrepresentadas en la administración pública, y especialmente en puestos de alto nivel y visibles y como modelos a seguir, entonces es probable que la cultura organizacional sea más ‘masculina’ o que esté determinada por roles, prioridades y valores del género masculino.¹¹⁵

A. Investigaciones, información y análisis de género

Para comprender totalmente la situación de las mujeres en la administración pública y dar lugar a análisis basados en la evidencia, es necesario llevar a cabo investigaciones relevantes y recopilar información de forma regular. Para dar forma a respuestas adecuadas, también se requiere comprender la situación en los contextos nacionales y subnacionales específicos.

Se necesitan más investigaciones y análisis tanto sobre los problemas y los obstáculos para la participación y la toma de decisiones igualitarias de las mujeres en la administración pública (incluidos estructurales) como sobre las respuestas posibles, prometedoras y exitosas a estos desafíos. Por ejemplo, en algunos países ni siquiera queda claro o existe consenso sobre qué constituyen niveles y puestos de toma de decisiones, lo que dificulta determinar la situación de las mujeres en la toma de decisiones en la administración pública. Esto también dificulta las comparaciones dentro de un país y entre países.

Rwanda ha tomado medidas en el área de recopilación de información y análisis con el apoyo de una iniciativa conjunta de las Naciones Unidas sobre formulación de políticas basadas en la evidencia. Se ofreció apoyo para el desarrollo de la capacidad a la Gender Monitoring Office y al National Institute for Statistics and Research para recopilar información

112. www.hsph.harvard.edu/population/womenrights/philippines.women.95.pdf.

113. Schein, E. H., *Organizational Psychology* (1980).

114. *National Human Development Report: Challenges in Gender Equality*, PNUD (2010), p. 22.

115. ‘Masculino’ y ‘femenino’ son los dos extremos de una de las ‘dimensiones de Hofstede’, un trabajo influyente sobre la cultura organizacional: *Culture’s consequences: International differences in work-related values*, Hofstede, G.H (1980).



desglosada por sexo al desarrollar análisis para informar la formulación de políticas. El primer informe estadístico de género se publicó en 2011.¹¹⁶ En Malawi, el Gobierno llevó a cabo una auditoría de género en 2012, la cual no solo mostró que las mujeres estaban infrarrepresentadas, sino también que no había suficiente cantidad de mujeres en los grados elegibles para el ascenso a niveles de toma de decisiones.¹¹⁷ Como resultado, la auditoría identificó la necesidad de incrementar el caudal de mujeres que ingresa a la administración pública.

Derribando mitos: análisis de datos en Pakistán



Los burócratas de alto nivel del Gobierno en la provincia de Balochistán (en el suroeste de Pakistán), incluidas burócratas mujeres de nivel superior, argumentaban que simplemente no había mujeres disponibles para los puestos bacantes en la administración pública.

Sin embargo, las cifras de la Comisión de Administración Pública de Balochistán derribaron el mito; para los 2779 puestos anunciados durante los seis años anteriores, se habían presentado 8613 mujeres, incluso en esta provincia donde el nivel de alfabetización de las mujeres en áreas rurales está por debajo del 11 por ciento.

La otra idea equivocada era que las mujeres preferían estar en salud y educación, donde se consideraba que las condiciones eran favorables para las mujeres en términos de asignación de puestos y vacaciones, etc.

Sin embargo, nuevamente los datos de la Comisión de Administración Pública aclararon los hechos. Únicamente tres de los 2779 puestos totales anunciados tenían asignaciones para mujeres fuera de los departamentos de educación, salud y población.

- *Adaptado de Achieving Gender Equality in Public Offices in Pakistan, PNUD Pakistán, 2007, pp. 37-38.*

La OCDE proporciona perfiles anuales de sus países miembros que abarcan la gestión de los recursos humanos y el monitoreo de la composición de su administración pública y sus tendencias. Se deben llevar a cabo esfuerzos similares en el resto del mundo. Esto incluye informar la cantidad o la proporción de mujeres en puestos de toma de decisiones en la administración pública cuando esta información se encuentra disponible.¹¹⁸

B. Contratación, retención y ascenso

Como se debatió en la Parte Uno, los procesos de recursos humanos plantean barreras si son discriminatorios o neutrales en cuanto a género. En muchos contextos, sigue siendo un desafío garantizar que las mujeres no experimenten discriminación basada en el género al ingresar a la administración pública, especialmente si estas no conocen sobre iniciativas nacionales para atraer a las mujeres a la administración pública, si se ven desalentadas por publicidades y descripciones de empleos neutrales en cuestiones de género o si son evaluadas por paneles de contratación predominantemente masculinos sin capacitación en cuestiones de género ni compromiso con la igualdad y la paridad de géneros. También puede ocurrir que las mujeres no cumplan con el criterio de cantidad mínima de años de experiencia para ser contratadas en puestos de personal directivo medio o superior.

116. Gender Statistics vol. 1, 2011, MDG-3: Gender Equality, The Public Sector in Rwanda.

117. Report of the Employment Gender Audit: Women in Decision Making Positions in the Public Service, Gobierno de Malawi (marzo de 2012).

118. www.oecd.org/gov.



Por lo tanto, las políticas, los procesos y los mecanismos de contratación requieren una cuidadosa consideración con una perspectiva de igualdad y paridad de géneros. Para superar las barreras antes mencionadas, algunos países han tomado medidas activas, como fijar metas de contratación, establecer un equilibrio de géneros en paneles de contratación y ascensos, proporcionar capacitación en género para gerentes de contratación, llevar a cabo campañas de contratación, incluidos la promoción de apoyo y basada en consideraciones de género y el nombramiento del sexo infrarrepresentado.

Existen muchos buenos ejemplos de países e instituciones que toman medidas concretas para respaldar la contratación de mujeres.

- En Burundi, por ejemplo, la comisión de contrataciones nacional de la administración pública tiene una condición que indica que uno de los nueve miembros debe ser un representante del ministerio responsable de la igualdad de género.¹¹⁹ Esta medida ayuda a garantizar una mayor sensibilidad en un importante panel de toma de decisiones.
- Desde 2007 en Viet Nam, la provincia de Da Nang llevó a cabo una prueba piloto de concursos públicos de oposición y antecedentes para puestos de liderazgo, los cuales dieron como resultado un importante aumento en la presencia de mujeres, incluidas las jóvenes, en la administración pública. Según el Departamento de Asuntos Internos, este enfoque en transparencia y concursos de oposición y antecedentes mejoró la calidad del liderazgo y ofreció oportunidades basadas en el mérito para ambos sexos.¹²⁰
- En Uganda, hay instrucciones específicas para la contratación en la administración pública, como por ejemplo: las publicidades deben alentar tanto a mujeres como a hombres para que se presenten; los equipos de contratación deben tener miembros hombres y mujeres y recibir capacitación en concientización en materia de paridad entre los sexos; las preguntas de las entrevistas laborales deben tener en cuenta las cuestiones de género y debe aplicarse acción afirmativa en la contratación, la selección y el ascenso de los empleados.¹²¹
- La política de la administración pública de Kirguistán exige el nombramiento del candidato cualificado del sexo menos representado.¹²²
- En 2005, el Gobierno de Azerbaiyán asumió la puesta en práctica de una nueva Comisión de Administración Pública. Con el apoyo del PNUD, el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) y el Gobierno de Noruega, se desarrolló un proyecto para incrementar la participación de las mujeres en la administración pública. El proyecto apuntaba a incrementar la capacidad del personal de la Comisión de Administración Pública y los funcionarios de los principales organismos gubernamentales para abordar asuntos de género y fomentar la incorporación de la perspectiva de género en la legislación nacional relacionada con la administración pública. Como resultado del proyecto, la Comisión de Administración Pública comenzó a recopilar información desglosada por sexo sobre los candidatos a puestos vacantes y contrataciones, un importante requisito previo para diseñar y abordar intervenciones de políticas. Los análisis de las estadísticas mostraron que la cantidad de mujeres contratadas era proporcional a la cantidad de candidatas mujeres, pero que el porcentaje de candidatas mujeres era significativamente menor al de candidatos hombres. Como acción de seguimiento, a través del proyecto se recomendaron actividades de apoyo y fortalecimiento que alentarían a las mujeres a postularse. Luego del proyecto, la cantidad de candidatas mujeres se incrementó de 584 en 2009 (24,7 por ciento de todos los candidatos) a 1496 en 2011 (28,32 por ciento). La mayoría de las candidatas mujeres en 2011 (74,4 por ciento) se presentaron para vacantes de niveles más altos en oficinas públicas.

119. Ley N.º 1/28: Estatuto General de la Administración Pública, República de Burundi, (2006), Artículo 13 (h).

120. Tema 11: "Assessing Gender Empowerment in Vietnam's Public Sector," Thi Van Anh, Tran y Soma Chakrabarti Fezzardi, Documento de trabajo de antecedentes para el Informe sobre Desarrollo Humano Nacional de Viet Nam del PNUD (2010).

121. Instrucciones Oficio Circular N.º 2 de 2011: Guidelines for Gender Mainstreaming in Human Resource Management, Ministry of Public Service, República de Uganda (2011).

122. Entrevista con el Secretario del Estado para la Administración Pública en el estudio monográfico de Kirguistán de la GEPA, PNUD (2012).



Buena práctica: pautas de contratación basadas en consideraciones de género

El Centro de Documentación de Europa Sudoriental y Oriental sobre la Lucha contra la Proliferación de Armas Pequeñas (SEESAC) apoya a las autoridades nacionales de Europa Sudoriental en sus esfuerzos por hacer progresar la igualdad de género en la reforma del sector de seguridad a través de la cooperación regional. Como parte de este trabajo, se han adoptado pautas para una actividad policial que tenga en cuenta las cuestiones de género que enfatizan la contratación, la selección y el desarrollo profesional de mujeres en los servicios de la policía.

Esta medida simple y de bajo costo ayuda a los servicios de la policía en Europa Sudoriental a atraer y retener más mujeres cualificadas y a progresar hacia la igualdad de género. Estas pautas fueron desarrolladas por la Women Police Officers Network en un proceso regional único basado en información proporcionada por nueve servicios de policía nacionales que participaron, con el apoyo del PNUD/SEESAC.

Para ver estas pautas, hacer clic aquí: <http://www.seesac.org/publication.php?l1=72>

También se prestó atención a la contratación de mujeres en sectores específicos con importantes brechas en cuanto a la paridad. En Sudán del Sur y Afganistán, las campañas de contratación selectiva para policías mujeres dieron como resultado que una mayor cantidad de mujeres se unieran a esa institución. Estas iniciativas incluyeron componentes complementarios, como capacitación.¹²³

Muchos de los mismos tipos de obstáculos que enfrentan las mujeres al ingresar en la administración pública también entran en juego en los ascensos a través de rangos. Por ejemplo, si bien las evaluaciones de actuación profesional son fundamentales tanto para la retención como para el ascenso de hombres y mujeres de manera similar, el sesgo de género en estas evaluaciones tiene un impacto diferencial en las mujeres. Se deben tomar precauciones para garantizar que tanto las entrevistas como las evaluaciones de actuación profesional sean transparentes, estén basadas en el mérito y que no se utilice, de forma intencional o involuntaria, sesgo de género en estas evaluaciones o en la toma de decisiones sobre ascensos. Por lo tanto, son importantes los análisis de género y la capacitación sobre igualdad de género para todo el personal, especialmente los directivos. Se puede ofrecer sesiones informativas y preparación individual a las mujeres para prepararlas para entrevistas y evaluaciones de actuación profesional.

C. Desarrollo de la capacidad y desarrollo profesional

Ya se han debatido las barreras educativas que muchas mujeres enfrentan al ingresar a la administración pública. Sin embargo, persisten los desafíos de educación y capacidad incluso para muchas mujeres que han logrado unirse a la administración pública. En la Plataforma de Acción de Beijing (1995) se reconoció la importancia estratégica del acceso a capacitación para las mujeres. La Plataforma alienta a los Gobiernos a “reestructurar los programas de contratación y desarrollo profesional para velar por que las mujeres, y especialmente las jóvenes, tengan igualdad de acceso a la capacitación en asuntos de gestión, conocimientos empresariales, técnicos y de liderazgo, comprendida la capacitación en el empleo”, y a “desarrollar programas de adelanto profesional para mujeres de todas las edades mediante la planificación profesional, la preparación para funciones determinadas, la orientación profesional, el asesoramiento individual, la capacitación y el readiestramiento”.¹²⁴

En Jordania, se han llevado a cabo talleres y seminarios sobre capacidad de gestión de forma regular en los últimos

123. Réplica consolidada del PNUD, DGP-NET, consulta sobre la Reforma en Capacitación de la Policía con Consideraciones de Género / Sudán del Sur, 31 de mayo de 2011.

124. Objetivo estratégico G.1.: Adoptar medidas para garantizar a la mujer igualdad de acceso y plena participación en las estructuras de poder y en la adopción de decisiones, Plataforma de Acción de Beijing (1995).



años para casi todos los empleados a nivel de dirección. Además, los funcionarios de Jordania reciben capacitación en una serie de instituciones privadas dentro del país, y a muchos se los envía a capacitarse en el extranjero a través de organismos donantes.

Existen muchos otros modelos y buenas prácticas en esta área. Los programas de vía rápida y de gestión tienen como objetivo atraer candidatos con gran potencial y acelerar la escalada del personal con talento. Por lo general, esto también implica capacitación adicional y rotación o asignaciones de puestos para acelerar la adquisición de experiencia. Estos programas requieren una gestión activa en línea con los objetivos organizacionales, y por ello pueden requerir una cantidad relativamente grande de recursos. Los programas pueden estar diseñados exclusivamente para mujeres o las mujeres pueden tener prioridad en programas generales. Los programas para mujeres presentan la ventaja de que los recursos y la atención se dirigen a abordar las necesidades y preocupaciones específicas de las mujeres y son una buena forma de enfrentar la falta de mujeres en niveles superiores de forma relativamente rápida. Sin embargo, estos programas se deben posicionar y comunicar cuidadosamente para que se los perciba realmente como “vía rápida” y que no perpetúen las reacciones negativas.



© Graham Crouch/World Bank

Los programas de vía rápida para acelerar el ingreso de las mujeres en los puestos de toma de decisiones han sido adoptados en una amplitud de contextos, tanto en países en desarrollo como desarrollados. El programa sueco *Women to Top Positions* es un ejemplo. Se dio comienzo a este programa de tres años para promover el desarrollo profesional de las mujeres en la administración central. Las siguientes fueron tres lecciones aprendidas: 1) para incrementar la cantidad de mujeres en puestos de nivel superior, los directivos superiores deben comprometerse a hacer que la igualdad de género forme parte del trabajo diario; 2) se deben diseñar estrategias, estructuras y condiciones de trabajo para atraer a la persona correcta para el empleo (mérito), y 3) se debe vincular la igualdad de género con la innovación y el crecimiento.

Los programas de vía rápida para acelerar el ingreso de las mujeres en los puestos de toma de decisiones han sido adoptados en una amplitud de contextos, tanto en países en desarrollo como desarrollados. El programa sueco *Women to Top Positions* es un ejemplo. Se dio comienzo a este programa de tres años para promover el desarrollo profesional de las mujeres en la administración central. Las siguientes fueron tres lecciones aprendidas: 1) para incrementar la cantidad de mujeres en puestos de nivel superior, los directivos superiores deben comprometerse a hacer que la igualdad de género forme parte del trabajo diario; 2) se deben diseñar estrategias, estructuras y condiciones de trabajo para atraer a la persona correcta para el empleo (mérito), y 3) se debe vincular la igualdad de género con la innovación y el crecimiento.

D. Políticas para el trabajo y la vida personal

Las políticas para el equilibrio entre el trabajo y la vida personal (o la falta de ellas) pueden tener un gran impacto en la retención y el ascenso de las mujeres. Una cultura de muchas horas de trabajo en la oficina agrava las dificultades que muchas mujeres tienen para equilibrar sus responsabilidades en el hogar y en el trabajo, lo que con frecuencia se menciona como una barrera para las mujeres. Las mujeres sienten la presión de trabajar muchas horas e imitar a los hombres para ser aceptadas y para progresar en su profesión. Esto debilita las posibilidades de transformar la cultura del personal directivo superior en una cultura que integre las perspectivas de género, que es uno de los posibles beneficios de una participación equilibrada en la toma de decisiones.

Un estudio descubrió que “la atmósfera en secciones de políticas estratégicas no es propicia para nombrar, retener y ascender a mujeres en puestos de nivel superior. En estas áreas, la preferencia que se percibe es por un hombre soltero sin compromisos familiares, con alto nivel de educación y casado con su trabajo. Esto, a su vez, plantea la atmósfera en que aflora la camaradería de hombres o ‘compadrerismo’ y donde se puede hacer sentir a las mujeres que están ‘fuera de ella’. También existe la percepción de que para que las mujeres tengan éxito, deben imitar estos atributos.”¹²⁵

125. “Gender Imbalance in the Irish Civil Service Grades at Higher Executive Officer Level and Above,” (sin fechar), sección 5.4.1.



A nivel mundial, las mujeres siguen teniendo más dificultad que los hombres para equilibrar sus roles y responsabilidades en el hogar y el trabajo. Las políticas del lugar de trabajo diseñadas para ayudar a corregir este desafío pueden tener un importante impacto en las oportunidades y las elecciones profesionales de las mujeres.

El Convenio sobre los Trabajadores con Responsabilidades Familiares, 1981 (N. 156), y la Recomendación sobre los Trabajadores con Responsabilidades Familiares, 1981 (N. 165) son las principales normas internacionales que abordan la conciliación entre el trabajo y la vida personal. Ofrecen una importante guía sobre políticas y medidas que ayudan a los trabajadores con sus responsabilidades y disminuyen el conflicto entre trabajo y familia. El Convenio y la Recomendación se basan en el principio de generar igualdad de oportunidades y tratamiento en empleos y ocupaciones entre trabajadores hombres y mujeres con o sin responsabilidades familiares.¹²⁶

En los Emiratos Árabes Unidos, el Decreto de Recursos Humanos 9 (2011) de Dubai sobre recursos humanos federales es un ejemplo de una práctica interesante ya que aborda el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, las oportunidades de desarrollo profesional y tiene como objetivo apoyar las oportunidades de liderazgo de las mujeres. Una decisión del Consejo de Ministros (N. 19, Artículo 1, 2006) también exige guarderías en ministerios, instituciones públicas y organismos y oficinas gubernamentales, y permite las instalaciones conjuntas para aquellas instituciones con menos cantidad de niños que el mínimo requerido para establecer estas instalaciones en un lugar.

No poder abordar el conflicto entre el trabajo y la familia afecta de manera negativa no solo a las oportunidades laborales y la calidad del trabajo, la salud y la productividad de los trabajadores en cuestión, sino también a sus familias, hijos y adultos de forma similar, en países desarrollados y en desarrollo. La conciliación entre el trabajo y la familia debe verse como parte fundamental de las estrategias y los programas de protección social que tienen como objetivo mejorar la seguridad social y económica y el bienestar de las familias y, en particular, de las madres trabajadoras. Si se las diseña correctamente, las medidas para conciliar el trabajo y la familia también pueden contribuir a la igualdad de género en el mercado laboral y en la vida personal.

Los Estados juegan un papel clave en el establecimiento de marcos legislativos y de políticas favorables en colaboración con organizaciones de empleadores y trabajadores. Las políticas y prácticas a nivel del lugar de trabajo pueden aportar mucho en la transformación de lugares de trabajo más sensibles a las obligaciones familiares y del hogar de los trabajadores, y deben incluir medidas relacionadas con el derecho a licencias, las horas de trabajo y los acuerdos de atención a niveles del lugar de trabajo o de la comunidad. La negociación colectiva puede ayudar a trabajadores y empleadores a determinar de forma colectiva una 'flexibilidad regulada', la cual permite al personal equilibrar su trabajo remunerado con sus obligaciones domésticas.

En Malasia en 2007, se proporcionaron subsidios para el cuidado de niños a funcionarios con bajos ingresos familiares, y en 2009 se elevó el umbral de ingresos.¹²⁷

Irlanda también introdujo una serie de medidas de políticas para equilibrar el trabajo y la vida personal luego de una revisión, respaldada por el Gobierno, de los desequilibrios de género en la administración pública, que descubrió que los arreglos de trabajo flexible se encontraban entre los cambios más recomendados.¹²⁸ Otras medidas incluyen la posibilidad de licencias no remuneradas y pausas en la actividad profesional, horas de trabajo flexibles y teletrabajo.¹²⁹

Otro ejemplo es Suecia, donde el parlamento tiene tiempos de sesiones fijos, guarderías y generalmente no se reúne durante las vacaciones escolares más importantes.¹³⁰ Esto beneficia a los parlamentarios hombres y mujeres, y va más allá de la noción de horas de trabajo diarias o semanales flexibles.

126. *Work and Family: Towards New forms of Reconciliation with Social Co-Responsibility*, OIT y PNUD (2009).

127. Informe paralelo de una ONG al Comité de la CEDAW (2012). <http://wao.org.my/file/file/Malaysian%20NGO%20CEDAW%20Alternative%20Report%202012%206MB.pdf>.

128. "Gender imbalance in Irish Civil Service Grades at Higher Executive Officer Level and Above", (sin fechar), sección 4.8.4.

129. Department of Public Expenditure and Reform, Irlanda <http://hr.per.gov.ie/family-friendly-policies>; consultado en mayo de 2012.

130. Respuesta a una encuesta del Parlamento Europeo, Parlamento de Suecia (Rijksdag) (2009).



E. Licencia parental

Hasta hace no mucho tiempo, en Botswana, los funcionarios bajo libertad condicional no tenían derecho a recibir la remuneración total durante una licencia de maternidad, pero al momento del estudio, la Dirección de gestión de los servicios públicos había emitido una directiva para que los funcionarios bajo libertad condicional recibieran la licencia completa de maternidad con la remuneración total. El Artículo 21 de 'On State Guarantees of Equal Rights and Equal Opportunities for Men and Women' (2008) indica que un funcionario público que se encuentre de licencia por maternidad o cuidado de niños tiene derechos prioritarios a educación. Esta disposición reconoce que las mujeres que inician una familia generalmente quedan detrás de las contrapartes masculinas en términos de acceso a opciones de desarrollo profesional, las cuales son útiles, no solo por contenido, sino también porque ofrecen la visibilidad necesaria.

Noruega introdujo una cuota de paternidad de cuatro semanas en 1993 para los sectores público y privado. Esta disposición tenía como objetivo alentar a que más padres jueguen un papel activo en el cuidado de los hijos durante el primer año de vida del menor. Muy pocos padres aprovecharon este beneficio parental entre 1978 y 1994. Sin embargo,

Buena práctica: sello de certificación de igualdad entre los géneros en países de América Latina



El 'Programa de certificación para sistemas nacionales de gestión de igualdad de género' es una iniciativa de política pública que fomenta el cambio institucional para incorporar la perspectiva de género en recursos humanos en empresas públicas y privadas. Las organizaciones reciben un Sello de certificación de igualdad entre los géneros si cumplen con determinados criterios.

La iniciativa comenzó cuando la Oficina del PNUD de Uruguay y sus socios que trabajaban juntos en un proyecto sobre gestión de la calidad e igualdad de género solicitaron información sobre programas similares. Se dio comienzo a un proceso de intercambio de experiencias que se gestionó a través del portal de igualdad de género respaldado por el PNUD (www.americalatinagenera.org). Ahora, Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, México y Uruguay participan en el programa.

En julio de 2012, se llevó a cabo el primer foro regional de una Comunidad de Intercambio de Prácticas dedicada. Se elaboró un manual para ayudar a los Gobiernos nacionales a establecer programas similares. En México, el programa goza de popularidad, y entre 2003 y 2010, más de 500 organizaciones recibieron la certificación. Las organizaciones certificadas también califican para puntos extra al licitar según la Norma mexicana para la igualdad laboral entre hombres y mujeres (2009), la cual es una atractiva propuesta de comercialización.

El Programa de Mejoramiento de Gestión nacional de Chile para modernizar el Estado y mejorar el rendimiento de instituciones gubernamentales incluye esfuerzos para mejorar las condiciones laborales de funcionarios públicos y la calidad de los servicios que prestan. El programa es innovador ya que ofrece incentivos (mayor presupuesto para la institución y salarios más altos para el personal) y desincentivos (reducción en presupuesto institucional) a las instituciones para que introduzcan mejoras. Una de las mejoras está relacionada al género. El Servicio Nacional de la Mujer, en colaboración con el Ministerio de Finanzas, ha desarrollado un Programa de Igualdad de Género dedicado dentro del marco del programa. Aquellos departamentos gubernamentales que desarrollen planes de trabajo para mejorar la igualdad de género son premiados (o no) según los resultados alcanzados. Las áreas de acción más comunes de los ministerios incluyen capacitación de personal sobre conceptos de género y sus implicancias y la mejora de la información desglosada por sexo.



la oficina del Ombudsman de Igualdad de Género informó en 1997 que más del 70 por ciento de los padres con el derecho a licencia remunerada la tomaron ese año (en comparación con el 2,4 por ciento en 1992). Además de la disposición misma, la función de supervisión del Ombudsman de Igualdad de Género es una característica positiva.

F. Incentivos para cambios institucionales y mecanismos de responsabilidad

Incluso cuando existen los marcos legales y de políticas necesarios para la igualdad y la paridad de género en la administración pública, la implementación sigue siendo un desafío en muchos contextos. Una forma importante de acelerar la implementación de medidas concretas es la adopción de incentivos. Y, para que los incentivos tengan éxito, deben estar acompañados por sólidos marcos de responsabilidad. En el cuadro a continuación, se ofrecen buenos ejemplos de programas basados en incentivos.

G. Creación de redes y asesoramiento

Se reconoce que la creación de redes formales e informales es importante, y en algunos contextos indispensable, para estimular las oportunidades de avance profesional.¹³¹ El concepto de capital social surge del supuesto de que las relaciones importan, y que el capital social ofrece un marco para perseguir objetivos individuales, apoya el flujo de información y establece normas de conducta que mejoran la interacción social.¹³² Muchas mujeres todavía consideran a las 'redes informales de hombres' como un obstáculo para el avance profesional. Además del sesgo de género que es común en estas redes, muchas mujeres no pueden formar redes informales después del trabajo debido a normas sociales, obligaciones familiares y otras cuestiones. La falta de acceso al desarrollo profesional y de oportunidades para formar redes que esto acarrea también debilita el capital social de las mujeres. Por lo general, las elecciones de carrera de las mujeres se ven influenciadas por estereotipos de género. Las mujeres jóvenes, en especial, pueden sufrir la falta de modelos de conducta y mentores femeninos. Existen muchas formas de apoyar la formación de redes formales e informales entre mujeres y hombres, como asesoramiento de mentores y facilitación de oportunidades para formar redes.

La administración pública de Austria desarrolló un programa de mentores externos para reforzar las carreras de las mujeres y llevar a una mayor cantidad de mujeres a puestos directivos superiores. Se empareja a discípulas mujeres con mentores hombres o mujeres de otro ministerio. El programa hace que el potencial y las habilidades de las mujeres sean



Buena práctica: Women Police Officers Network in South Eastern Europe

PNUD y SEESAC apoyan a la Asociación de Jefes de Policía de Europa Sudoriental (SEPCA) para incrementar la participación de las mujeres en los servicios de policía y puestos de toma de decisiones. Con el nombre de 'Apoyo para la incorporación de la perspectiva de género en prácticas de la policía en Europa Sudoriental', este proyecto regional exige el establecimiento y el desarrollo de la capacidad de la Women Police Officers Network in South Eastern Europe.

La Women Police Officers Network utilizó la experiencia interna y transfirió a estos agentes de policía con experiencia al Grupo de Trabajo. Se adoptó este enfoque para consolidar la adquisición y propiedad de una herramienta tan importante. Las pautas elaboradas se basaron en políticas y procedimientos existentes para que fueran pertinentes. Los nueve servicios de policía que participaron completaron un exhaustivo cuestionario para consolidar aún más la adquisición y la relevancia.

Fuente: Bojana Balon, Directora de Proyectos de Women Police Officers Network in South East Europe, PNUD/SEESAC.

131. Las redes informales son el recurso principal para conocer vacantes de empleos. Fuente: "Personnel practices in careers of women at the top in government and business in Nicaragua and Costa Rica", *Administración Pública y Desarrollo*, vol. 15, 397-416 (1995).

132. *The Ties that Bind: Social Capital in Bosnia and Herzegovina*, Informe sobre desarrollo humano nacional, PNUD (2009).



más visibles y ofrece un mecanismo para el apoyo mutuo y una plataforma de promoción para reafirmar los intereses de las mujeres.¹³³ El emparejar mujeres con mentores de diferentes ministerios también les da acceso a experiencia, perspectivas y visibilidad más allá de su entorno inmediato. Involucrar mentores hombres y mujeres promueve la interacción entre géneros en toda la administración pública. A los hombres implicados, los ayuda a comprender la importancia y los tipos de problemas que enfrentan las mujeres que aspiran a ser líderes.

También es importante involucrar a hombres como mentores y líderes de la toma de decisiones igualitaria de las mujeres. Por ejemplo, en Australia en 2010, se reunieron Directores Ejecutivos y Presidentes hombres para formar el grupo Male Champions of Change.¹³⁴ Los Male Champions of Change se unieron a la red de mujeres, Chief Executive Women¹³⁵ para ayudar a los directivos superiores a comprender por qué es importante fomentar el liderazgo de las mujeres y qué pueden hacer para apoyar este programa.

Algunos países han fomentado la formación de redes entre funcionarias mujeres. Por ejemplo, Rwanda Women Leaders Network reúne a líderes mujeres de diferentes sectores para que compartan experiencias, festejen sus logros e inspiren a líderes mujeres jóvenes.¹³⁶ Es útil reunir a mujeres de diferentes sectores, ya que en los niveles superiores de toma de decisiones en la administración pública generalmente hay mayor movilidad entre sectores, por ejemplo, desde el área comercial, académica o sociedad civil a la administración pública. Estas redes son especialmente útiles en ministerios y Gobiernos locales, donde las mujeres se encuentran especialmente infrarrepresentadas, ya que ofrecen apoyo mutuo y una voz colectiva a una escala geográfica y sectorial más amplia. Una serie de redes de mujeres en la administración pública han comenzado a fomentar la formación de redes entre países.

3 SINERGIAS POSITIVAS CON EL PROGRAMA DE IGUALDAD DE GÉNERO MÁS AMPLIO

Los marcos internacionales, como la CEDAW, la Plataforma de Acción de Beijing, convenios importantes de la OIT y compromisos regionales (Protocolo de la SADC, Consenso de Brasilia) son importantes bases para incorporar la perspectiva de género en legislación y políticas. Las políticas y los planes nacionales, en especial las estrategias particulares de igualdad de género y desarrollo, son importantes puntos de entrada, ya que pueden acarrear recursos y crear un entorno favorable para nuevas iniciativas y cambios en la administración pública.

La Política de Género Nacional de Mali (2011-2012) especifica la participación igualitaria en la toma de decisiones. Se diseñó un plan de acción de tres años (2011-2013) para corregir la infrarrepresentación de las mujeres y reducir los desafíos que enfrentan las mujeres al acceder a empleos en la administración pública y en el sector privado.¹³⁷ La política también exige presupuestos y órganos de implementación en ministerios prioritarios, lo que es importante para la implementación y la institucionalización de disposiciones legales.¹³⁸

El Plan de Acción Nacional para la Mujer en el Afganistán (2008-2018) contiene directivas de políticas explícitas y detalladas sobre participación igualitaria. El plan de acción requiere que se logre un porcentaje de al menos el 30 por ciento de mujeres en puestos de alto nivel en instituciones gubernamentales clave y va más allá de simplemente requerir medidas especiales en la administración pública al, incluso, delinear los programas, establecer plazos y designar a las instituciones responsables.¹³⁹

133. Sitio web de la Cancillería Federal de Austria www.bka.gv.at/site/6826/default.aspx.

134. Male Champions of Change: www.humanrights.gov.au/male-champions-change.

135. Chief Executive Women: <http://www.cew.org.au>

136. Sitio web de Rwanda Women Leaders Network: www.facebook.com/pages/Rwanda-Women-Leaders-Network/302498926457685.

137. Política de Género Nacional de Mali, Ministry of Advancement of Women, Children and the Family, Gobierno de Mali (2011) y Plan de Acción de la Política de Género Nacional de Mali (2011-2013), Ministry of Advancement of Women, Children and the Family, Gobierno de Mali (2011).

138. Estudio monográfico de Mali de la GEPA, PNUD (2012).

139. Plan de Acción Nacional para la Mujer en el Afganistán (2008-2018), Gobierno de la República Islámica del Afganistán (sin fechar) <http://mowa.gov.af/en/page/6686>



El Plan Nacional de Desarrollo Estratégico actualizado de Camboya (2009-2013) da prioridad a la participación igualitaria de las mujeres en la administración pública para respaldar los objetivos de desarrollo y buena gobernanza.¹⁴⁰ El plan expone disposiciones detalladas que están relacionadas con cómo se debe alcanzar la participación igualitaria. Por ejemplo, establece que las partes interesadas actuarán para fomentar la participación de las mujeres en la toma de decisiones en el sector público en todos los niveles “al presionar para la implementación de políticas y procedimientos para el ascenso y la contratación de funcionarios en respuesta a la igualdad de género (...) cooperar con la Royal School of Administration para establecer un plan de estudios que tenga en cuenta las cuestiones de género e incrementar la cantidad de estudiantes femeninas (...); cooperar con la asociación de funcionarias mujeres y actores pertinentes en la mejora de la eficacia de rendimiento y protección de los derechos y el bienestar de las funcionarias mujeres; desarrollo de la capacidad y habilidades en liderazgo y gestión, así como también otras habilidades relacionadas para líderes mujeres”¹⁴¹ Se requiere que los ministerios produzcan planes de acción para la incorporación de la perspectiva de género con un especial énfasis en la representación igualitaria y en el empoderamiento de las mujeres en los ministerios, así como también en la incorporación de asuntos de igualdad de género en la programación.¹⁴²

Las políticas sectoriales, especialmente políticas en educación y trabajo, también son fundamentales para el progreso de las mujeres en la administración pública. Algunos de los factores educativos que afectan el hecho que las mujeres puedan acceder a puestos de toma de decisiones incluyen el acceso a educación, elecciones de estudio y trayectoria profesional. Un factor clave en algunos contextos es garantizar que las mujeres tengan los requerimientos educativos mínimos para ingresar a la administración pública. Si existe un grupo limitado de mujeres elegibles en una sociedad, o si el grupo no es

visible, hay pocas probabilidades de mejorar el equilibrio de géneros en la administración pública y en niveles de toma de decisiones. Algunos países han avanzado en el abordaje de la brecha entre los géneros en educación a través de medidas especiales.

“
Niñas y mujeres siguen privadas de oportunidades totales e iguales en educación. Se ha avanzado hacia la paridad a nivel de formación primaria, pero esto disminuye en el nivel secundario en regiones en desarrollo. La crisis económica mundial está profundizando las desigualdades, que se ven empeoradas por cortes en presupuestos para educación y el estancamiento de apoyo al desarrollo. ...
Solo el 39 % de los países cuentan con proporciones iguales de niños y niñas inscritos en educación secundaria.
-Atlas mundial de la igualdad de género en la educación, folleto, UNESCO, 2012.

”

Las medidas de Uganda para aumentar la participación de las mujeres en educación superior han tenido éxito, según queda claro por el hecho de que en enero de 2010, por primera vez, se graduaron más mujeres que hombres en la Universidad Makerere de Uganda.¹⁴³ Los programas educativos con perspectiva de género, la protección de niñas contra la violencia y el equilibrio de géneros en docentes escolares (especialmente en educación superior) han demostrado que ayudan a mantener a las niñas en las escuelas, también en Uganda.¹⁴⁴ Albania estableció un cupo para alentar a las niñas a ingresar a ramas no tradicionales de estudio.¹⁴⁵ Austria implementa políticas de mercado laboral activas

para diversificar la educación y las elecciones profesionales, el cual es un objetivo específico del Plan de Acción Nacional para la Igualdad de Género en el Mercado Laboral de ese país (2008-2013). La orientación profesional obligatoria es otra parte de las 11 medidas para destruir los estereotipos de género que se especifican en el plan.¹⁴⁶

140. Actualización del Plan Nacional de Desarrollo Estratégico (2009-2013), Gobierno Real de Camboya (2010).
141. Actualización del Plan Nacional de Desarrollo Estratégico (2009-2013), Gobierno Real de Camboya (2010), p. 138.
142. Para ver un ejemplo de un plan de acción del ministerio, consultar el que desarrolló el Ministerio de Agricultura, Silvicultura y Pesca (2006) en www2.adb.org/documents/periodicals/gnn/june2008-Cambodia-Gender-Agriculture.pdf consultado en noviembre de 2012.
143. Para ver un ejemplo, consultar: Muggaga, R. (2010), Makerere: Will Female Dominance Last Long? *The Observer* (28 de febrero de 2010) www.observer.ug/index.php/index.php?option=com_content&view=article&id=7426%3Amakerere-will-female-dominance-last-long&Itemid=96.
144. *Progress in Gender Equality in Uganda Primary Education*, Albert Byamugisha, Oficina del Primer Ministro en el Foro « Gender Equality in Education : Looking beyond Parity », UNESCO (2011).
145. National Strategy on Gender Equality and Reduction of Gender Based Violence (2011-2015) (borrador para validación, traducción no oficial al inglés), Gobierno de Albania (2011), p. 60.
146. Plan de Acción Nacional para la Igualdad de Género en el Mercado Laboral, Ministry for Gender Equality and the Civil Service (2008-2013), p. 49.



Se necesitan promoción y concienciación para lograr la adquisición y el compromiso y para minimizar las reacciones negativas al abordar los desafíos para lograr la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres (lo que incluye la paridad de género) en la administración pública. Los esfuerzos para que las mujeres progresen en la toma de decisiones en la administración pública deben desarrollar interés, compromiso y apoyo de líderes, la masa de funcionarios y el público en general, tanto hombres como mujeres.

Los Gobiernos y las partes interesadas se pueden unir con los medios de comunicación para influenciar la opinión pública general y abordar los estereotipos. En Ucrania, se asumió la concienciación en materia de paridad de género de los medios de comunicación como parte del 'Equal Opportunities and Women's Rights Programme' apoyado por el PNUD y la Comunidad Europea.¹⁴⁷ Se esbozaron normas de publicidad no discriminatoria como parte de este programa.

El reconocimiento de modelos de conducta ha sido también una exitosa estrategia de promoción. Los Women in Public Life Awards del Reino Unido celebran a las líderes mujeres y reconocen y promueven el trabajo de modelos de conducta femeninos en política, negocios, la administración pública y comunidades.¹⁴⁸

En determinados contextos, grupos de mujeres de distintos partidos han demostrado ser un importante vehículo para intensificar el impacto de las mujeres en la toma de decisiones y avanzar en asuntos de igualdad de género. También ofrecen a las líderes mujeres redes, modelos de conducta y mentores. Desarrollar y fortalecer redes de líderes mujeres en la administración pública puede cosechar beneficios similares. Por ejemplo, el Grupo de Mujeres de Kosovo protestó con energía y éxito que la ausencia de candidatas mujeres para embajadores presentadas a la comisión sobre Política Exterior constituyó una 'violación flagrante a la Constitución de la República de Kosovo (Artículo 24 (2)) y a la Ley sobre Igualdad de Género (Artículo 3) que indica que "Autoridades competentes mientras nombran...miembros de órganos representativos dentro y fuera de Kosovo deben tener en cuenta la representación igualitaria de mujeres y hombres".¹⁴⁹ Luego, se incluyeron tres mujeres en la lista de embajadores propuestos.

En los Estados Árabes, se desarrolló una iniciativa de sensibilización e investigación regional. Se creó una base de datos nacional de mujeres calificadas en varios Estados Árabes. Un proyecto bilateral jordano-danés, la base de datos "Who is She"¹⁵⁰ en Egipto, Jordania, Líbano y Palestina recurrió al modelo danés que tenía como objetivo hacer visibles las competencias y los perfiles de las mujeres a un público más amplio. Un comité seleccionó mujeres expertas en periodismo, ministerios, Gobierno local, organizaciones no gubernamentales y el sector privado a través de un proceso de selección riguroso. Se consideró que estas mujeres tenían el potencial para ser nombradas en puestos de toma de decisiones en oficinas públicas y privadas. Este tipo de iniciativa podría copiarse a diversos niveles, y puede dirigirse específicamente a las mujeres para la administración pública.

4 ENFOQUES ESPECÍFICOS DEL CONTEXTO

A. Entornos posteriores a conflictos

Los entornos posteriores a conflictos y el desafío de equilibrar numerosas prioridades urgentes pueden dar como resultado una falta de atención y de prioridad a asuntos de igualdad de género. Por lo general, este sigue siendo el caso a pesar de que se reconoce que "enfocarse en disparidades no es secundario, u opcional, sino que debe ser una prioridad y un componente fundamental dentro de las estrategias para consolidar la paz, la participación y la prosperidad".¹⁵¹

147. Informe final del Equal Opportunities and Women's Rights Programme del PNUD, 2010.

148. Sitio web de Women in Public Life Awards, Reino Unido: www.womeninpubliclifeawards.co.uk.

149. Boletín N.º 1 Grupo de mujeres (GGD), Kosovo (enero de 2012), compartido con participantes de la reunión regional del PNUD sobre 'Participación igualitaria en toma de decisiones', Estambul, noviembre de 2011.

150. www.womendialogue.org.

151. Governance and Social Development Resource Centre www.gsdrc.org/go/display&type=Document&id=3584; haciendo referencia a The Gender Dimensions of Post-conflict Reconstruction: The Challenges in Development Aid, Greenberg, M. E. y Zuckerman, E. (2009).



© UN Photo Christopher Herwig

Además, las Naciones Unidas y los Estados Miembros han asumido compromisos políticos para dar prioridad a asuntos de igualdad de género en políticas y programas posteriores a conflictos. El Plan de acción de siete puntos sobre mujeres y consolidación de la paz del Secretario General de las Naciones Unidas¹⁵² establece compromisos en todos los sistemas de las Naciones Unidas sobre mujeres y la administración pública en entornos posteriores a conflictos. Apela a las Naciones Unidas para garantizar que la ayuda técnica para los procesos de resolución de conflictos promueva la participación de las mujeres como responsables de la toma de decisiones en instituciones públicas, incluso a través del uso de medidas especiales de carácter temporal como acción positiva, tratamiento preferencial y sistemas basados en cupos.¹⁵³ El programa de ocho puntos del PNUD también da prioridad a una mayor participación de las mujeres en contextos de crisis y posteriores a ellas.¹⁵⁴

El *World Public Sector Report* de 2010 destaca también que “excluir a las mujeres puede

retrasar en gran medida las actividades de reconstrucción, poner en riesgo la inclusión democrática y la paz duradera y erosionar aún más el poder de las mujeres dentro de sociedades frágiles y divididas” y afectar de manera negativa el crecimiento y el desarrollo económicos.¹⁵⁵

Se reconoce cada vez más que el proceso de reconstrucción y la voluntad para ‘reconstruir mejor’ ofrecen importantes oportunidades para obtener logros en la participación igualitaria en la administración pública. Sin embargo, estos logros no son fáciles de obtener y requieren esfuerzos especiales, compromiso político y recursos. Todo arreglo político o de paz será más frágil si se excluye a la mitad de la población de la conciliación y del proceso de reconstrucción.

Las buenas prácticas más adelante muestran cómo algunos países han obtenido logros al abordar el equilibrio de género y la participación igualitaria en entornos posteriores a conflictos.

- Los planes nacionales de desarrollo de Somalilandia y Puntlandia han fijado metas para una participación de las mujeres en la administración pública del 25¹⁵⁶ y 30 por ciento,¹⁵⁷ respectivamente. Actualmente, los dos Gobiernos están trabajando en una reforma completa de la administración pública, la que incluye una mayor participación de las mujeres como un elemento fundamental del desarrollo nacional.
- Las constituciones de Colombia, Rwanda y Sudán del Sur se han mencionado anteriormente, con sus diversas disposiciones destacadas sobre igualdad de género.

152. A/65/354 – S/2010/466.

153. A/65/354 – S/2010/466.

154. Punto tres en “Expand Women’s Citizenship, Participation and Leadership”, Programa de ocho puntos, PNUD (fin fechar), p.1.

155. *World Public Sector Report: Reconstructing Public Administration after Conflict – Challenges, Practices and Lessons Learned*, ONU-DAES (2010), p. 96.

156. Plan Nacional de Desarrollo (2012-2016), Ministerio de Planificación y Desarrollo Nacionales, Somalilandia (2011).

157. Plan Nacional de Desarrollo (2007-2011), Ministerio de Planificación y Cooperación Internacional, Puntlandia (2007).



B. Crisis económica y reducción de la administración pública

Los esfuerzos para mantener la participación igualitaria de las mujeres en el programa pueden ser vulnerables en momentos de crisis, por ejemplo, crisis económicas y reducción de la administración pública. Sin embargo, existen ejemplos de buenas prácticas en cuanto a la protección de las mujeres durante crisis económicas y reducciones de personal.

En Camboya, resultaba difícil cumplir con las metas de contratación de un 30 por ciento de mujeres durante congelaciones en las contrataciones ocasionadas por la reciente crisis económica mundial. En respuesta, el Primer Ministro anunció la decisión de que todos los puestos vacantes fueran ocupados por mujeres o que permanecieran vacíos. Esto dio como resultado un incremento del dos por ciento en la cantidad de líderes mujeres.

En respuesta a los posibles impactos negativos de la reciente crisis económica, Austria reforzó los esfuerzos nacionales para apoyar la igualdad de género. La Ministra Federal para las Mujeres y la Administración Pública, Gabriele Heinisch-Hosel, explicó el porqué: “Como estamos luchando para resguardar los empleos, revivir la economía y hacer frente a la crisis financiera, algunas personas creen que no es momento de pensar en las oportunidades igualitarias para las mujeres y en la política de género en general. De hecho, ocurre justo lo opuesto (...) creo que las políticas activas de mercado laboral son en este momento la mejor manera de apoyar a las mujeres. Es más, necesitamos más ofertas para ayudarlas a conciliar empleo y familia”.¹⁵⁸

Cuando Liberia lanzó su reciente estrategia de reforma de la administración pública, titulada “Smaller Government: Better Services” (2008-2011), a pesar de las reducciones de personal, la reforma dio prioridad a la igualdad de género como una de las seis principales áreas de interés.¹⁵⁹ La estrategia del Gobierno ratificaba la importancia de la representación igualitaria, incluso en la toma de decisiones, dentro de su esfuerzo por hacer que la administración pública sea más eficiente.

En abril de 2008, en Kosovo, se emprendió una importante revisión funcional de todos los ministerios como parte de un proceso de reforma de la administración pública. La revisión contenía una sección sobre ‘consecuencias relativas al género de las recomendaciones’, en la que se examinaba el impacto de las reformas propuestas en el equilibrio de géneros, incluidos todos los niveles superiores.¹⁶⁰

En Mongolia, la Ley de Igualdad de Género (2009) especifica que se debe controlar la proporción de mujeres y hombres que dejan la administración pública como resultado de supresiones de puestos de trabajo.

Una revisión de las implicaciones de género de los programas de reducción de personal en el sector privado en Viet Nam indicó que “el sector público generalmente ofrece beneficios que las mujeres valoran en gran medida, como licencias de maternidad, flexibilidad en las horas de trabajo y guarderías. Estos beneficios son menos comunes en el sector privado, y generalmente no se encuentran disponibles en el sector informal, donde se encuentran la mayoría de los empleos nuevos que ocupan las mujeres separadas. La pérdida en la indemnización total experimentada por las mujeres es por consiguiente potencialmente superior que la pérdida más fácilmente observable en las ganancias”.¹⁶¹ Por lo tanto, se deben tener en cuenta tanto beneficios económicos como no económicos al diseñar paquetes de cese en el servicio.

La práctica de emprender un análisis de género antes de lanzar iniciativas de reducción de personal en el sector público para identificar las posibles implicaciones en las mujeres y la igualdad de género antes de que se tomen decisiones es un buen ejemplo de una medida a tomar en cualquier economía, incluida una economía en desarrollo o de transición.

158. www.bka.gv.at/site/6811/default.aspx.

159. Estrategia de Reforma de la Administración Pública 2008-2011: “Smaller Government, Better Services”, Gobierno de la República de Liberia (2008).

160. Sitio web del Ministerio de Administración Pública, Kosovo <http://map.rks-gov.net/en/page.aspx?id=656>.

161. *The Gender Implications of Public Sector Downsizing: The Reform Program of Viet Nam*, Banco Mundial (2001).



C. Niveles subnacionales

Algunos esfuerzos a nivel subnacional ilustran una tendencia positiva hacia la promoción y protección de la igualdad de las mujeres.

Como resultado de colaboración entre el Gobierno de la ciudad y grupos de mujeres, la municipalidad de Buenos Aires, Argentina, incorporó consideraciones de género en toda su constitución fundacional de 1996 e incorporó un capítulo



© UNDP India

específico para defender la igualdad entre mujeres y hombres. Las medidas específicas que se introdujeron fueron cupos de género para listas electorales y el borrador de un plan municipal de igualdad de género, que podía incluir también al personal del Gobierno local.¹⁶²

En Nicaragua, las Naciones Unidas y el Gobierno trabajaron juntos para crear un programa de presupuestos sensibles a género que respaldara la igualdad de género en la dotación de personal en el sector público en 22 municipalidades.¹⁶³

En Camboya, el equilibrio de géneros se considera cada vez más a nivel subnacional en los procesos de descentralización de la administración pública. El Ministerio de la Condición de la Mujer ha ofrecido importantes aportes en estos procesos.

162. Arboleda (2005) citado en *Notas técnicas sobre la igualdad de género en el desarrollo municipal*, BID (2007).

163. Sitio web del Fondo para el Logro de los ODM, "De la Retórica a la Realidad: Promoviendo la participación y los presupuestos sensibles a género" (2012). www.mdgfund.org/es/program/delaret%C3%B3ricalarealidadpromoverlaparticipaci%C3%B3ndelamujerypresupuestossensiblesalg%C3%A9nero.



PARTE TRES: RECOMENDACIONES CLAVE

En la Parte Uno se repasaron la variedad de barreras sistémicas y otras barreras que siguen impidiendo la participación y la toma de decisiones igualitarias de las mujeres en la administra

ción pública. En la Parte Dos se ofrecieron ejemplos de enfoques de políticas y programación para comenzar a rectificar las brechas en la igualdad y la paridad de género en la administración pública.

Esta sección está diseñada para destacar los pasos necesarios y las medidas concretas que se pueden adoptar para abordar las barreras para la paridad de género dentro de la administración pública y más allá. Estas recomendaciones abarcan medidas a corto, mediano y largo plazo.

Si bien las recomendaciones son universales en naturaleza, para tener éxito será fundamental comprender y adaptar los enfoques a contextos nacionales y subnacionales.

Sin embargo, en todos los contextos, se requiere una estrategia que incluya una combinación de los siguientes aspectos:

- marcos constitucionales, legislativos y normativos de apoyo;
- medidas, iniciativas y programas concretos que generen un entorno favorable y culturas institucionales y organizativas de apoyo dentro de la administración pública y sus ministerios y organismos; e
- identificación y mejora de sinergias entre el progreso de la igualdad y la paridad de género en la administración pública y el progreso de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en general.

Por último, en esta sección se ilustra el mandato del PNUD ya que se relaciona con el avance de la igualdad y la paridad de género en la administración pública.

Las recomendaciones están organizadas mediante tres categorías amplias que se detallan en la Parte Dos: 1) marcos constitucionales, legislativos y normativos; 2) fomentar el cambio institucional, organizacional y cultural; y 3) crear vínculos con esfuerzos para la igualdad de género más amplios. Sin embargo, es importante tener en cuenta que hay superposiciones obvias ya que algunos puntos de acción abarcan más de una categoría. Por ejemplo, son fundamentales mejores y más amplios análisis de género, datos e investigaciones en todas las áreas de acción. De forma similar, el desarrollo de la capacidad es fundamental para todas las áreas. Es fundamental contar con medidas de responsabilidad para la implementación de cualquier actividad, y se requieren promoción y concienciación para lograr comprender y comprometerse con la participación y la toma de decisiones igualitarias de las mujeres en la administración pública y más allá. Los Gobiernos no siempre pueden actuar solos. Se necesita cooperación internacional más sólida para fomentar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en la administración pública, y el PNUD está bien posicionado para apoyar y facilitar estos esfuerzos a nivel mundial. Se deben fortalecer sociedades entre múltiples interesados.



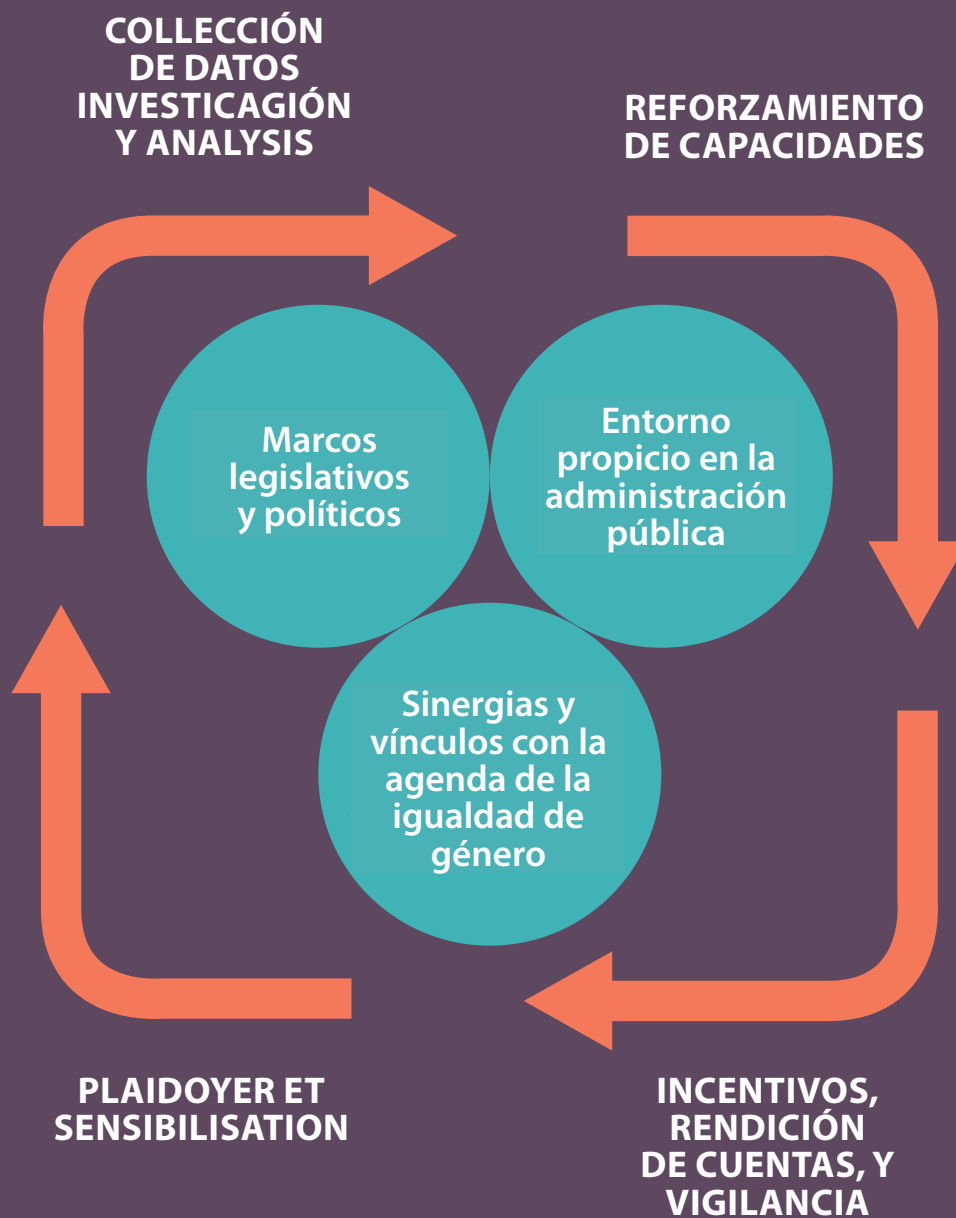
Es importante hacer progresar a las mujeres en los rangos de la administración pública como un objetivo de igualdad de género, y debido a que el equilibrio de género en la administración pública garantiza que se utilice una serie más amplia de perspectivas en la elaboración de políticas y la prestación de servicios.

-Helen Clark, Administradora del PNUD, "Inclusion and Equality: Why Women's Leadership Matters," Asamblea Nacional de Gales, Serie de conferencias de Pierhead Session, 11 de abril de 2012.





Principales recomendaciones del PNUD





1 MARCOS CONSTITUCIONALES, LEGISLATIVOS Y NORMATIVOS FORTALECIDOS

- Cuando existe la oportunidad para la revisión de disposiciones constitucionales o la posibilidad de un proceso amplio de redacción o reforma constitucional, se deben incluir en la constitución disposiciones explícitas que promuevan la igualdad entre mujeres y hombres y la igualdad en la toma de decisiones, específicamente en la administración pública, incluso a través del uso de medidas especiales de carácter temporal, como por ejemplo cupos de género.¹⁶⁴
- Empezar una revisión sistemática y abarcadora de leyes, políticas y regulaciones existentes relacionadas con la administración pública. Estas revisiones deben basarse en datos desglosados por sexo, indicadores de género y análisis de género para identificar brechas entre estado *de jure* y *de facto* de la igualdad de género, especialmente en relación con la participación igualitaria de las mujeres en la toma de decisiones.
- Promover la idea de una ley general de igualdad de género. Si bien es fundamental integrar de forma sistemática los asuntos de igualdad de género en toda la legislación, una única ley de igualdad de género ofrece claridad y visibilidad para la igualdad de género y la destaca como una prioridad nacional.
- Eliminar todas las disposiciones discriminatorias de marcos legislativos. Se debe revisar y modificar toda disposición o aspecto en las leyes existentes que no tenga en cuenta la perspectiva de género o sea indiferente a las cuestiones de género y, por lo tanto, tenga un efecto negativo en la participación igualitaria.
- Promulgar nuevas leyes y disposiciones en leyes existentes para promover proactivamente la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, incluida la participación igualitaria de las mujeres en la toma de decisiones.
- Armonizar leyes que gobiernan la administración pública en cumplimiento con marcos normativos internacionales (CEDAW, Plataforma de Acción de Beijing, etc.).
- Incluir requerimientos especiales para promover la participación igualitaria de las mujeres en la toma de decisiones en todos los instrumentos, y proporcionar las asignaciones presupuestarias necesarias para implementar las acciones.
- Revisar las reglamentaciones y los estatutos internos de la administración pública, especialmente respecto a la contratación, el nombramiento, el ascenso y las comodidades, para garantizar que no se discrimine a las mujeres de forma directa ni indirecta.
- Empezar análisis con perspectiva de género de planes de reestructuración y paquetes por cese de servicio antes de comenzar todo programa importante de despidos.
- Identificar disparidades de género en salarios y beneficios y promulgar leyes pertinentes para garantizar igual remuneración por trabajo de igual valor en la administración pública.
- Adaptar medidas especiales de carácter temporal adecuadas y eficaces en constituciones o leyes y políticas relevantes. Se deben tener en cuenta compromisos de acción afirmativa en constituciones, leyes, reglamentos de la administración pública, políticas, etc., para acelerar el logro de la igualdad de las mujeres (Artículo 4, CEDAW).



© UN Photo/Martine Perret

164. *Global Good Practices in Advancing Gender Equality and Women's Empowerment in Constitutions*, PNUD (a partir de 2014).



- Establecer principios, pautas y metas con plazos concretos e indicadores para promover la participación igualitaria de las mujeres en la administración pública.
- Desarrollar procesos de implementación concretos.
- Hacer cumplir de forma proactiva leyes, reglamentos y políticas sobre medidas especiales de carácter temporal.
- Para reforzar la implementación y aplicación de medidas especiales de carácter temporal y otras medidas, hay que fortalecer el rol de la entidad a cargo de controlar el cumplimiento con estas leyes y políticas.
- Para que los cupos sean eficaces, se deben definir y aplicar sanciones por falta de cumplimiento, lo que implica que el personal de las instituciones de supervisión clave, como la Comisión de Administración Pública, la oficina del Ombudsman y la Comisión de Derechos Humanos, necesita capacitación regular sobre igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y las herramientas necesarias para llevar a cabo su trabajo.
- Incluir la participación de las mujeres en la administración pública en planes nacionales de desarrollo.
- Elaborar informes anuales públicos al parlamento sobre el desarrollo y la implementación de leyes y políticas diseñadas para promover la participación y la toma de decisiones igualitarias de las mujeres en la administración pública.
- Desarrollar o fortalecer y aplicar leyes y políticas sobre acoso sexual.
- Usar lenguaje que tenga en cuenta las cuestiones de género en todas las leyes y políticas.
- Desarrollar capacidades nacionales de igualdad de género para redactar leyes y políticas relevantes para la administración pública.
- Asignar recursos y fondos específicos para evaluar la situación de la participación de las mujeres en la toma de decisiones en la administración pública.

2

PROMOVER EL CAMBIO INSTITUCIONAL DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Se deben tomar medidas concretas dentro de la administración pública para atraer, retener y ascender a las mujeres en puestos de liderazgo y toma de decisiones y para transformar la cultura organizacional de la administración pública en general, así como también en los diferentes ministerios y organismos. Los ministerios y organismos de la administración pública deben, por lo tanto, desarrollar planes de acción sobre género concretos que no solo cambien políticas y procesos, como dotación de personal y recursos humanos, sino que también alteren mentalidades y culturas institucionales.

Más adelante, se presentan medidas recomendadas en una diversidad de áreas que pueden ayudar a lograr esta transformación.



Desarrollar una cultura de rendimiento y buena gobernanza no implica simplemente reglas y reglamentos, implica también promover una cultura y un liderazgo que den el ejemplo.

-Plan Nacional de Desarrollo Estratégico 2011-2030, Gobierno de la República Democrática de Timor-Leste, p. 185.



A. Desafiar y modificar la cultura del lugar de trabajo en general en la administración pública

- Incorporar de forma sistemática la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres dentro de la administración pública en los programas de capacitación para el empleo en todos los niveles, incluida la dirección. Incluir módulos sobre leyes y marcos regulatorios, planificación estratégica con perspectiva de género y la importancia de la representación de las mujeres en la administración pública.



- Presentar cursos cortos para funcionarios de nivel superior nombrados o elegidos y otros funcionarios públicos de nivel superior sobre sus responsabilidades y rendición de cuentas respecto a la igualdad de género en general y la participación y el liderazgo de las mujeres en la administración pública en particular.
- Desarrollar una estrategia de comunicación institucional sobre la participación y el liderazgo de las mujeres en la administración pública.
- Concientizar a todo el personal sobre acoso sexual o de otro tipo a través de capacitación obligatoria y aplicar medidas disciplinarias.
- Eliminar el sexismo en el lenguaje y desarrollar y hacer circular pautas sobre lenguaje que tiene en cuenta las cuestiones de género.
- Crear premios e incentivos para que los departamentos fomenten la igualdad de género de formas innovadoras (por ejemplo, el Sello de certificación de igualdad entre los géneros).
- Enfatizar que la participación y el liderazgo igualitarios de las mujeres en la administración pública son tan importantes como su participación en política y el sector privado.
- Apoyar el Plan de acción sobre mujeres y consolidación de la paz del Secretario General de las Naciones Unidas, el cual incluye compromisos en todos los sistemas de las Naciones Unidas sobre mujeres y la administración pública en entornos posteriores a conflictos.
- Dar prioridad a la participación y la toma de decisiones igualitarias de las mujeres en tiempos de crisis, transición y reducción de personal.
- Tomar medidas específicas para defender la participación y la toma de decisiones igualitarias de grupos de mujeres infrarrepresentadas (minorías, jóvenes, personas de edad avanzada, personas con discapacidad, indígenas, etc.).
- Garantizar que la dirigencia política y de la administración pública asuma el compromiso político respecto a la participación y la toma de decisiones igualitarias de las mujeres a niveles nacionales y subnacionales. Se deben remarcar tanto los derechos de las mujeres como los beneficios a la administración pública (y de forma más amplia a la sociedad) que surgen de la participación y el liderazgo igualitarios de las mujeres.
- Considerar el establecimiento de una red de centros de coordinación ministeriales para la igualdad profesional en cada ministerio, nombrando personal con suficiente nivel como para tener autoridad real dentro de los organismos afectados.
- Fortalecer la experiencia técnica y activar el apoyo de nivel superior a través de mecanismos institucionales, especialmente mecanismos nacionales de mujeres.
- Garantizar que los mecanismos nacionales de mujeres cuenten con los recursos adecuados y sean visibles.
- Mejorar la coordinación institucional entre el ministerio y el organismo a cargo de la administración pública y el que esté a cargo de asuntos de género, lo que incluye el establecimiento de un comité de implementación y coordinación interministerial de nivel superior.
- Mejorar la coordinación institucional entre los ministerios y los organismos a cargo de la administración pública y género y las comisiones parlamentarias a cargo de carteras similares.
- Fortalecer el rol de los centros de coordinación de cuestiones de género en diversas áreas y sectores del Gobierno, estableciéndolos donde no existan y apoyando el intercambio de conocimiento entre ellos.
- Investigar y debatir, en consultas participativas internas y externas, asuntos que afectan la capacidad de las mujeres para acceder a puestos de toma de decisiones.
- Aplicar análisis de género a todas las políticas y prácticas dentro de la administración pública.
- Involucrar a funcionarios públicos hombres en iniciativas para la igualdad de género para ampliar la masa crítica y así fomentar mejores igualdad de género, participación y toma de decisiones de las mujeres en la administración pública.
- Incluir en todas las evaluaciones de actuación profesional de directivos una evaluación de las medidas adoptadas y del progreso logrado para garantizar la participación y la toma de decisiones igualitarias de las mujeres.
- Ofrecer fomento de la capacidad en cuanto a igualdad de género al personal de la administración pública, incluidos los directivos.



B. Implementar políticas de recursos humanos de apoyo

- Controlar patrones de contratación e identificar brechas entre los géneros, incluso para grupos específicos de mujeres.
- Usar lenguaje que tenga en cuenta las cuestiones de género en los avisos de puestos vacantes y alentar explícitamente a las mujeres para que se presenten.
- Desarrollar y lanzar campañas de contratación regulares que apunten a las mujeres.
- Regular criterios neutrales en cuestiones de género que pongan en desventaja a las mujeres, por ejemplo, requerimientos de una determinada cantidad de años de servicio antes de alcanzar puestos de nivel superior.
- Establecer procedimientos de contratación y ascenso transparentes.
- Proporcionar cursos de capacitación y desarrollar las capacidades de las mujeres de diversos contextos educativos y otros contextos para ayudarlas a aprobar exámenes de ingreso a la administración pública y así generar un grupo constante de mujeres jóvenes que ingresan a la administración pública.
- Establecer bases de datos de mujeres cualificadas dentro de la administración pública.
- Hacer que las oportunidades de ascenso, transferencia y movilidad sean más atractivas para las mujeres.
- Considerar el establecimiento de metas y cupos y respaldar medidas que aceleren el avance para lograr la paridad.
- Diseñar medidas innovadoras para promover la paridad de género. Por ejemplo, hasta que se cierren las brechas de paridad, pueden otorgarse las nuevas contrataciones y los nuevos ascensos al sexo infrarrepresentado o pueden permanecer vacantes. Otro método puede ser requerir que cualquier puesto de toma de decisiones vacante desempeñado por una mujer sea ocupado por otra mujer.
- Presentar capacitación sobre géneros obligatoria para los gerentes de contratación.
- Garantizar que los paneles de contratación, ascenso y nombramiento en la administración pública estén equilibrados en cuanto a géneros y que estén capacitados en asuntos de igualdad de género.
- Abordar los bajos índices de retención y los altos índices de rotación de mujeres, especialmente dentro de ministerios estratégicos y otras entidades de la administración pública. Se deben analizar patrones y probar posibles soluciones. Esto puede incluir entrevistas de salida con mujeres que dejan la administración pública para descubrir cuáles fueron las principales razones que influyeron en su decisión, lo que puede indicar obstáculos que deben ser abordados.
- Revisar los criterios de antigüedad de servicio y unificar la edad de jubilación diferencial para mujeres y hombres.



© UN Ecuador

C. Reformar procesos de evaluación de la actuación profesional

- Revisar y actualizar sistemas de evaluación de actuación profesional para verificar que no exista discriminación directa o indirecta hacia las mujeres.
- Regular los criterios vinculados a edad y antigüedad de servicio que ponen en desventaja a las mujeres.
- Abrir los criterios de ascenso para permitir que se presenten mujeres cualificadas de otra forma, inclusive de categorías de personal no estándar (por ejemplo, personal bajo contrato).



D. Promover el equilibrio entre el trabajo y la vida personal para mujeres y hombres

- Regular y hacer cumplir un “horario de trabajo razonable” para mujeres y hombres.
- Garantizar que solo bajo condiciones excepcionales se programen reuniones fuera del horario regular de trabajo.
- Ofrecer licencias de maternidad y paternidad flexibles.
- Adoptar opciones de trabajo flexible y propugnar su uso tanto por parte de hombres como de mujeres y en todos los niveles.
- Proporcionar servicios de guardería y ayudar con el acceso a instalaciones asequibles y de calidad.
- Permitir el uso de licencias por enfermedad sin certificado médico para cubrir emergencias familiares.

E. Apoyar el fomento de la capacidad, la capacitación y el desarrollo profesional para las mujeres

- Empezar una evaluación de la capacidad de las mujeres en la administración pública.
- Dar prioridad a las mujeres para programas de capacitación y desarrollo profesional.
- Organizar capacitación que sea segura y accesible tanto para mujeres como para hombres (por ejemplo, prestar atención al lugar y la hora).
- Garantizar que los programas de capacitación y desarrollo profesional no discriminen a las mujeres y a grupos específicos de mujeres.
- Establecer cupos mínimos de género para oportunidades de capacitación en el país y en el extranjero. Alentar a las mujeres a inscribirse para capacitación y controlar la proporción de mujeres seleccionadas para capacitación.
- Reestructurar programas de contratación y desarrollo profesional o liderazgo de manera tal que las mujeres (y en especial las mujeres jóvenes) tengan acceso igualitario a oportunidades de capacitación de gestión, empresarial, técnica y de dirigentes.
- Apoyar estrategias individuales, como desarrollo profesional y capacitación formal de dirigentes para funcionarias mujeres, lo que incluye la planificación profesional, la preparación para funciones determinadas, la orientación profesional, el asesoramiento individual, la capacitación y el readiestramiento.
- Establecer programas de vía rápida para acelerar el avance de las mujeres a puestos de alto nivel. Estos programas deben garantizar que se tenga en cuenta la mayor diversidad de mujeres posible. Esto se puede ver facilitado por mecanismos que permitan que las mujeres sean nombradas por directivos, colegas y que indiquen de forma directa sus intereses.
- Los programas de vía rápida también pueden incluir subsidios para mujeres.
- Proporcionar a las mujeres graduadas de cursos de capacitación de dirigentes y similares oportunidades para practicar sus nuevas habilidades.
- Aplicar análisis de género al programa y a los procesos de capacitación en la función pública e incluir específicamente asuntos de igualdad de género y otros asuntos de derechos humanos en el programa; garantizando que se incluyan expertos en cuestiones de género en la capacitación.
- Ofrecer iniciativas de capacitación y fomento de la capacidad durante horas de trabajo.
- Cultivar líderes hombres que luchen por la participación y la toma de decisiones igualitarias de las mujeres dentro de la administración pública y más allá.
- En contextos donde se han visto debilitadas las instituciones y capacidades de la administración pública, incluidos contextos posteriores a conflictos, desarrollar y ofrecer asesoramiento para las mujeres en todos los niveles de la administración pública.

F. Establecer y apoyar redes y asesoramiento individual de funcionarias mujeres

- Promover los sindicatos y las redes con perspectiva de género.
- Establecer y fortalecer redes de funcionarias mujeres.
- Alentar a las líderes mujeres a asesorar a otras mujeres, incluidas mujeres jóvenes y mujeres provenientes de grupos



G. Fortalecer los datos disponibles y mejorar la investigación para informar programación, políticas y promoción basadas en evidencia

- Recopilar y analizar información cuantitativa y cualitativa amplia y fiable sobre la diversidad de factores, incluidos asuntos sistémicos, que afectan la participación y el liderazgo de las mujeres en la administración pública.
- Desglosar datos por grupos diferentes de mujeres, incluso por edad.
- Desarrollar un mecanismo mundial abarcador que recopile y analice regularmente información en diferentes países.
- Fomentar el uso de encuestas de ex funcionarios y funcionarios actuales (hombres y mujeres) para recopilar valiosa información sobre asuntos relacionados con la igualdad de género.
- Promover investigaciones que examinen la situación de grupos específicos de mujeres marginadas o vulnerables dentro de la administración pública.
- En el contexto de una reducción de la administración pública, recopilar y analizar estadísticas desglosadas por sexo para comprender los impactos diferenciales en las mujeres. Esta información puede estar disponible al público y ser examinada por la sociedad civil y consejos contra la discriminación para controlar si, por ejemplo, las mujeres o padres que acaban de retomar el trabajo después de una licencia de maternidad o paternidad componen una cantidad desproporcionada de los despidos.
- Los directivos de nivel superior deben exigir, analizar y reaccionar ante la información recopilada para lograr cupos de género y mejorar el equilibrio de géneros. Los países pueden incluso publicar una lista anual de ministerios según la participación de las mujeres en puestos de toma de decisiones.
- Llevar a cabo investigaciones y evaluaciones para evaluar el impacto de diversas intervenciones en la igualdad y el empoderamiento de las mujeres en la administración pública.
- Garantizar que los sistemas nacionales y subnacionales de control se alimenten de mecanismos mundiales de seguimiento, los que todavía deben establecerse.
- Pueden existir proyectos que apoyen la introducción de mecanismos coherentes para el análisis de género y datos desglosados por sexo en todas las etapas de la formulación y la implementación de políticas nacionales de administración pública relevantes.



3 LOGRAR MEJORES VÍNCULOS ENTRE LA PARTICIPACIÓN IGUALITARIA Y EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CON EL PROGRAMA MÁS AMPLIO DE IGUALDAD ENTRE LOS GÉNEROS

Se pueden aprovechar importantes sinergias al vincular la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en la administración pública con esfuerzos más amplios hacia la igualdad de género en la sociedad. Para lograr y mantener resultados dentro (y más allá) de la administración pública, se debe crear conciencia de la importancia de la participación y la toma de decisiones igualitarias de las mujeres en la administración pública entre toda una serie de partes interesadas fuera de la administración pública, incluidos legisladores, el poder judicial, organizaciones de la sociedad civil, grupos de mujeres, organizaciones basadas en la fe, el sector privado, la juventud (hombres y mujeres) y la sociedad en general. Son fundamentales los enfoques abarcadores y una mayor coordinación de esfuerzos.

A. Apoyar la educación y preparación de las mujeres para carreras dentro de la administración pública, con especial atención en las mujeres jóvenes.

- Promover la educación igualitaria de niñas y niños, mujeres jóvenes y hombres, en niveles primario, secundario y terciario, y proporcionar incentivos a escuelas y familias para mantener a las niñas en las escuelas.
- Apoyar a universidades, institutos y escuelas de políticas públicas y profesionales a promover la igualdad de género.
- Tomar medidas concretas, incluida la introducción de becas de estudio y de investigación y programas de dirigentes y pasantías para mujeres jóvenes.
- Abordar la igualdad de género en opciones educativas e integrar asuntos de igualdad de género, como la participación de las mujeres en la vida pública y roles de liderazgo, en programas de escuelas primarias y secundarias.
- Ayudar a las escuelas secundarias y universidades a desarrollar las capacidades de las estudiantes mujeres como futuras funcionarias públicas, líderes y responsables de la toma de decisiones.

B. Desarrollar planes nacionales de igualdad de género con estrategias concretas y mecanismos de implementación

- Como los enfoques abarcadores son más eficaces, hay que apoyar a los países en el desarrollo de una visión clara y de estrategias para reformas de igualdad de género, e integrar la igualdad de género en asuntos de la administración pública en estrategias y planes de acción nacionales.
- Aprovechar sinergias entre esfuerzos para promover la participación política de las mujeres y la participación y la toma de decisiones igualitarias de las mujeres en la administración pública.
- Identificar posibles sinergias entre iniciativas para parlamentarias mujeres y líderes mujeres en administraciones públicas y compartir las lecciones aprendidas.
- Hacer un seguimiento de forma regular de las asignaciones presupuestarias para la igualdad de género, incluso en la administración pública.



© HUMA/World Bank



C. Fortalecer la supervisión, el control, la evaluación y la responsabilidad nacionales



© UN Photo/Albert González Farran

- Incorporar la igualdad de las mujeres y su rol en la toma de decisiones en la administración pública en el mandato de comisiones para la igualdad de género, oficinas de Ombuds, juntas para la igualdad, comisiones o instituciones de derechos humanos u otros con mandatos de supervisión.
- Una falta de capacidad de supervisión adecuada constituye una barrera en muchos contextos para salvar la brecha entre política y práctica. Las instituciones para la igualdad de género deben contar con recursos, ser funcionales y visibles.
- Fortalecer las capacidades y los roles de la sociedad civil, incluidos los círculos académicos y los medios de comunicación, para participar en los mecanismos y procesos de control y rendición de cuentas.
- Apoyar a los comités parlamentarios sobre igualdad de género o relacionados con ella a propugnar y controlar de forma regular la incorporación de género en la administración pública, lo que incluye la participación de las mujeres en la toma de decisiones en la administración pública.

D. Apoyar a redes y plataformas de múltiples partes interesadas a intercambiar conocimiento y experiencia

- Fortalecer las redes de mujeres dentro y entre la administración pública y la sociedad civil.
- Confeccionar campañas de promoción, plataformas de intercambio de conocimiento y sociedades de múltiples partes interesadas que fomenten la igualdad de género en la administración pública y garantizar que se presente esta discusión en foros y conferencias con expertos y encargados de la formulación de políticas. Esto puede permitir una comprensión más profunda de los obstáculos y asuntos puntuales y llevar a un intercambio de experiencias. Estas acciones pueden ayudar a impulsar y a demandar el cambio desde dentro de los directivos de la administración pública, así como también desde dentro de otros ámbitos pertinentes.
- Dedicarse a cooperación Sur-Sur y triangular sobre buenas prácticas, lecciones aprendidas e innovaciones prometedoras.
- Promover la inclusión de datos y buenas prácticas sobre la participación y el liderazgo de las mujeres en la administración pública en informes mundiales y regionales sobre igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, como el *Global Gender Gap Report* del Foro Económico Mundial.
- Alentar la incorporación de la participación y el liderazgo de las mujeres en la administración pública en el trabajo del Comité de Expertos en Administración Pública de las Naciones Unidas y otros órganos relevantes.

E. Promover la visibilidad de las mujeres y la igualdad de género en medios sociales y tradicionales

- Publicitar ejemplos de mujeres exitosas y que inspiran en la administración pública, el Gobierno y el sector corporativo.
- Crear y apoyar premios que den visibilidad al asunto y a mujeres exitosas y sus experiencias.



- Participar en los Premios de Administración Pública de las Naciones Unidas para la prestación de servicios públicos con perspectiva de género y tener en cuenta la posibilidad de crear un nuevo premio para los logros en la participación y la toma de decisiones igualitarias de las mujeres en la administración pública.
- Desarrollar sociedades de múltiples partes interesadas con medios de comunicación y crear campañas en estos (incluidos los medios sociales) que pongan a los asuntos de igualdad de género en la administración pública en el programa público y alentar a más mujeres a que se unan a la administración pública.
- Apoyar a mecanismos nacionales de género para que trabajen junto con los medios sociales para desafiar los estereotipos basados en el género en el lugar de trabajo.
- Crear redes informales de periodistas mujeres y hombres que apoyen la igualdad de género en la administración pública.
- Identificar y trabajar junto con líderes de los sectores privado y público de alto perfil (hombres y mujeres) para apoyar la igualdad de género en los medios de comunicación (incluidos los medios estatales).

4 ROL DEL PNUD Y VALOR AÑADIDO: PUNTOS DE ENTRADA ESTRATÉGICOS Y CLAVE

Muchos actores nacionales, regionales e internacionales, incluido el PNUD, juegan roles fundamentales en el apoyo de la participación y la toma de decisiones igualitarias de las mujeres en la administración pública. Dado su mandato, la importancia de este asunto y la necesidad de una mayor atención y apoyo, el PNUD ha dado prioridad específicamente a la participación de las mujeres en la toma de decisiones, lo que incluye la rama ejecutiva, en su Plan Estratégico (2014-17)¹⁶⁵ y la Estrategia de igualdad de género correspondiente (2014-2017) “The Future We Want: Rights and Empowerment”.

La Estrategia para la juventud del PNUD (2014-17) también destaca la importancia de la incorporación de género en relación con la participación económica, cívica y política y el empoderamiento de la juventud. Para esta tarea es crucial el aprovechamiento de sinergias con el apoyo existente del PNUD para la reforma de la administración pública, el programa más amplio para la igualdad de género, el empoderamiento y la participación política de las mujeres. El PNUD cuenta con una amplia cobertura programática y la presencia geográfica para poder respaldar a las partes interesadas nacionales y regionales en la implementación de recomendaciones. El PNUD también aporta un significativo valor añadido a las áreas mencionadas a continuación.

A. Apoyar la recopilación de datos y análisis para informar políticas, programación y promoción

- ➔ El PNUD identificará asociados con quienes trabajar en el desarrollo de una metodología para recopilar datos en todo el mundo sobre mujeres en puestos de toma de decisiones en la administración pública. Este nuevo mecanismo de seguimiento ofrecerá datos comparables a niveles nacional, regional y mundial.
- ➔ A nivel nacional, el PNUD puede apoyar la creación de una plataforma (es decir, base de datos) que sería un depósito central para disposiciones, leyes, regulaciones, políticas, medidas concretas emprendidas y buenas prácticas pertinentes relacionadas con la promoción de la participación igualitaria y el liderazgo de las mujeres en la administración pública.
- ➔ El PNUD puede apoyar investigaciones, datos y producción de conocimientos innovadores, y la disseminación y el intercambio de información sobre esta área que es tan importante pero que está desatendida.

¹⁶⁵ En especial, el Resultado 4 del Plan estratégico del PNUD (2014-17).



B. Aprovechar el poder de convocación del PNUD para desarrollar sólidas sociedades mundiales, regionales y nacionales

- ➔ El PNUD puede apoyar el trabajo dirigido a cambiar culturas organizacionales, mecanismos dentro de la administración pública y normas sociales para promover la igualdad y la paridad de género, especialmente en niveles de toma de decisiones.
- ➔ El PNUD puede establecer una red o comunidad mundial de profesionales, responsables de la toma de decisiones, expertos, funcionarios públicos y líderes para propugnar este asunto emergente, facilitar el conocimiento y el intercambio de buenas prácticas y promover imágenes positivas de líderes mujeres.
- ➔ Aprovechando su rol como asociado para el desarrollo de confianza, imparcial y líder, el PNUD puede apoyar y facilitar diálogos, foros, debates y consultas a nivel mundial, regional, nacional y subnacional que involucren a una serie de interesados, incluidas administraciones públicas, organizaciones y redes basadas en la juventud, redes de funcionarias mujeres, ministros de la función pública, el sistema de las Naciones Unidas y la sociedad civil (incluidos grupos de mujeres, organizaciones no gubernamentales, círculos académicos, el sector privado y los medios de comunicación) para fomentar una mejor comprensión de la participación y la toma de decisiones igualitarias de las mujeres en la administración pública y un mayor compromiso con ello.
- ➔ El PNUD también puede facilitar la creación de sociedades estratégicas a niveles mundial, regional y nacional y el apoyo a ellas. El PNUD puede concentrarse en desarrollar cooperación Sur-Sur y triangular en esta área emergente de trabajo para maximizar los beneficios y ampliar los conocimientos, incluso sobre desarrollo de la capacidad innovadora e iniciativas de liderazgo que se prueban e implementan, y puede facilitar el intercambio entre países en desarrollo.

C. Usar la experiencia y la amplia presencia mundial del PNUD para promover políticas y programación a nivel de país

- ➔ La Fase 2 de la iniciativa de la GEPA del PNUD requiere que se emprendan otros estudios monográficos de la GEPA y que se apoyen las pruebas piloto de las recomendaciones que surgen de estudios monográficos de países y de este informe mundial.
- ➔ El PNUD puede proporcionar asistencia técnica para la reforma de leyes, el desarrollo de políticas, el diseño y la implementación de medidas especiales temporales, la coordinación de mecanismos dentro de la administración pública, el desarrollo de planes de paridad de género y el apoyo al cambio institucional y cultural tanto en la administración pública como en los ministerios involucrados.
- ➔ El PNUD puede apoyar el fomento de las capacidades en todos los niveles, incluida la asistencia en la elaboración e implementación de capacitaciones, en el fomento de capacidades comerciales y en los programas de contratación acelerada para las mujeres en la administración pública, especialmente las jóvenes y aquellas encargadas de la toma de decisiones.
- ➔ El PNUD puede apoyar el fortalecimiento del desarrollo de las capacidades de igualdad de género en la administración pública y la integración de asuntos relacionados con la paridad de género durante la formación para la función pública.
- ➔ El PNUD desarrollará una guía práctica sobre políticas para saber cómo promover el liderazgo y la preparación de la mujer en la función pública.



- ➔ El PNUD alentará y apoyará la integración de la preparación y el liderazgo de la mujer no solo en la administración pública, sino también en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), los documentos de los programas para el país, las políticas nacionales (p. ej., sobre los jóvenes) y los programas y estrategias del PNUD.
- ➔ El PNUD facilitará un mayor y más detallado entendimiento de las medidas especiales temporales que son adecuadas para contextos específicos.

D. Apoyar una mayor disposición organizacional

- ➔ Para liderar con el ejemplo, el PNUD debe intensificar el progreso interno del empoderamiento de la mujer y la paridad de género. El PNUD comenzó a implementar una nueva Estrategia de Paridad de Género y se esfuerza por asegurar que todo el personal se comprometa y colabore con una cultura organizacional que apoya la igualdad de género.¹⁶⁶
- ➔ El PNUD seguirá desarrollando las capacidades internas mediante la oferta de capacitaciones dedicadas sobre la participación de la mujer en la toma de decisiones. También puede aprovechar las sinergias en las diversas áreas programáticas del PNUD para comprender en profundidad el avance de la participación de la mujer en la toma de decisiones.
- ➔ El PNUD identificará los líderes masculinos y femeninos a nivel interno, y desarrollará una lista de expertos en la participación y el liderazgo de la mujer en la administración pública y en las reformas de la función pública que tienen en cuenta las cuestiones de género. Esto se lleva a cabo para apoyar las políticas y programaciones en oficinas nacionales, y para los socios de los niveles nacional, regional y global.
- ➔ El PNUD dedicará recursos concretos (humanos y financieros) para implementar los componentes relacionados con el avance de la participación y toma de decisiones de la mujer en el Plan Estratégico del PNUD (2014-17). Las contribuciones más directas de la iniciativa de la GEPA serán para el Resultado 4 del Plan Estratégico, que solicita a la organización acelerar el progreso para alcanzar la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer (especialmente para la toma de decisiones en todas las subdivisiones del Estado y para los procesos de consolidación de la paz). Esta tarea también contribuirá con la implementación que el PNUD realice del Resultado 2 (sistemas más sólidos de gobernanza democrática que cumplan con las expectativas de los ciudadanos en cuanto a la libre expresión, el desarrollo, el estado de derecho y la rendición de cuentas) y del Resultado 3 (países que fortalecieron las instituciones para que estas brinden, de forma proactiva, acceso universal a los servicios básicos).

166. En total, el 50 por ciento del personal del PNUD son mujeres. No obstante, si bien las mujeres están bien representadas en el personal de nivel general, incluido el nivel inicial, existen brechas de género en los niveles medio y superior. La Estrategia de Paridad de Género actualizada del PNUD (2014-2017) propone diversas medidas para atraer, retener y promover al personal femenino. Entre estas medidas, se incluyen: flexibilidad en las políticas de 'tiempo de postulación', para que las mujeres tengan la oportunidad de postularse a puestos P4/P5 tras solamente dos años en un lugar de destino; medidas de contratación especiales para las oficinas que no llegan al 45 por ciento de mujeres, como abrir bancos de candidatos solo para mujeres; requerimiento de que todas las oficinas aborden la paridad de género mediante opciones de jubilación para hombres, y para que informen sobre este asunto mientras vuelven a alinear la capacidad en épocas de restricciones fiscales; requerimiento de que todos los gerentes promuevan una cultura de trabajo inclusiva.



CONCLUSIÓN

Tal como se destacó a lo largo de este informe, para alcanzar resultados sistemáticos y duraderos en el avance de la igualdad de género en la administración pública, los esfuerzos deben priorizarse, incrementarse, coordinarse y hacerse más visibles.

Dadas las complejidades y las vinculaciones internas entre las barreras que enfrentan las mujeres y los gobiernos al momento de abordar este asunto, hay una necesidad pertinente de adoptar enfoques integrales, a largo plazo y con varias partes interesadas a fin de lograr, de manera sostenible, la igualdad de la mujer en la administración pública y, especialmente, su participación en la toma de decisiones. Todo esfuerzo por generar cambios también debe abordar la discriminación sistémica subyacente contra la mujer (consciente o inconsciente) y los estereotipos que influyen las distintas mentalidades dentro de la administración pública, en la vida pública y en la sociedad en general.



© UNDP India

Se sabe que la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer no solo benefician a la mujer, sino también a sus familias, comunidades y países o territorios. De la misma manera, el empoderamiento de género dentro de la administración pública no solo beneficia a la mujer, sino también a toda la población civil y a la sociedad en general. Por lo tanto, destacar los derechos de la mujer junto con los beneficios que el liderazgo y la participación equitativa de la mujer brindan a la administración pública es un rumbo importante que debemos tomar.

Dado que, en la actualidad, la mayoría de los encargados de tomar decisiones son hombres, debe alentarse y capacitarse al hombre para que participe más de los asuntos de representación equitativa. Se debe formar un grupo de defensores de la igualdad y la paridad de género en la administración pública compuesto por ambos sexos. Es fundamental que los esfuerzos



de defensa y concienciación específicamente apunten a líderes y personal masculino (y que los incluyan) no solo dentro de la administración pública.

A nivel global, se ha progresado muchísimo con la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, tal como se consagró en la CEDAW. No obstante, queda mucho por hacer, incluso dentro de la administración pública. Se requiere de voluntad política sostenida y de definición de prioridades a escala nacional, regional y global. Esta tarea solicita la colaboración y el apoyo activo de varias partes interesadas, incluidas administraciones públicas, funcionarios civiles, movimientos femeninos, legisladores, donantes, organismos relevantes de las Naciones Unidas, organizaciones de la sociedad civil y otros asociados.

Gracias a esfuerzos e inversiones persistentes, con el tiempo, alcanzar el liderazgo y la participación equitativa de la mujer en la administración pública puede convertirse en una realidad global. Las mujeres individuales, sus familias y comunidades, la administración pública y sus países aprovecharán los beneficios por igual.



ANEXO 1: DEFINICIONES DE TRABAJO

Para el informe, se adoptaron las siguientes definiciones de trabajo.

Género: Oportunidades y atributos sociales relacionados con ser hombre o mujer, y las relaciones entre hombres y mujeres, niñas y niños, entre mujeres y entre hombres. Estos atributos, oportunidades y relaciones se construyen socialmente y se aprenden por medio de procesos de socialización. Son específicos según el tiempo y el contexto, y pueden cambiar. El género determina qué se espera, qué se permite y qué se valora en un hombre o en una mujer en un contexto dado. En la mayoría de las sociedades, existen diferencias y desigualdades entre hombres y mujeres en cuanto a las responsabilidades que se les asignan, las actividades que realizan, al acceso a los recursos y su control, y a las oportunidades de toma de decisiones. El género forma parte de un contexto sociocultural más amplio. Otros criterios importantes para el análisis sociocultural incluyen clases, razas, niveles de pobreza, grupos étnicos y edades.¹⁶⁷

Igualdad de género: Derechos, responsabilidades y oportunidades equitativas de hombres y mujeres, y niñas y niños. La igualdad no implica que serán lo mismo los hombres que mujeres. Implica que los derechos, las responsabilidades y las oportunidades de hombres y mujeres no dependerán de si nacieron hombre o mujer. La igualdad de género implica que se tendrán en cuenta los intereses, las necesidades y las prioridades de hombres y mujeres y se reconocerá la diversidad de diferentes grupos de hombres y mujeres. La igualdad de género no es un asunto de las mujeres, sino una inquietud que debe competir e involucrar de lleno a hombres y mujeres por igual. Se considera que la igualdad entre hombres y mujeres es un asunto de derechos humanos y un indicador y condición previa del desarrollo sostenible centrado en las personas.¹⁶⁸

Integración de género: Proceso de evaluación de implicancias que, para hombres y mujeres, genera alguna acción planificada, incluidas la legislación, las políticas o los programas en todas las áreas y niveles. Es una estrategia para lograr que las inquietudes y experiencias de hombres y mujeres sean una dimensión integral del diseño, la implementación, la supervisión y la evaluación de políticas y programas en los ámbitos político, económico y social para que hombres y mujeres puedan beneficiarse por igual y no se perpetúe la desigualdad. En definitiva, el objetivo es alcanzar la igualdad de género.¹⁶⁹

Paridad de género: Igual cantidad de hombres y mujeres en todos los niveles.

Techo de cristal: Barreras artificiales e invisibles creadas por prejuicios actitudinales u organizacionales que evitan que la mujer acceda a puestos ejecutivos superiores.¹⁷⁰

Muro de cristal: Barreras artificiales e invisibles que reflejan la segregación ocupacional de la mujer. “Las mujeres que ocupan puestos gerenciales suelen estar concentradas en determinados sectores. En las grandes organizaciones, donde las mujeres lograron alcanzar puestos gerenciales de alto nivel, suelen estar limitadas a áreas menos centrales o estratégicas para la organización, como Recursos Humanos o administración. A las mujeres les sigue resultando muy difícil desplazarse horizontalmente a áreas estratégicas, como el desarrollo de productos o las finanzas, y luego verticalmente por medio de vías centrales hacia puestos ejecutivos clave en la estructura piramidal característica de las grandes organizaciones. Algunas veces, estas barreras se denominan “muros de cristal.”¹⁷¹

167. OSAGI, Gender Mainstreaming: Strategy for Promoting Gender Equality Document, (2001) <http://www.un.org/womenwatch/osagi/conceptsanddefinitions.htm>.

168. Ibid.

169. ECOSOC, Informe del Consejo Económico y Social para 1997; A/52/3, Capítulo IV, “Special Session on Gender Mainstreaming” 18 de septiembre de 1997.

170. Linda Wirth, (ILO), 2001, “Breaking through the glass ceiling: Women in management”. <http://dspace.cigilibrary.org/jspui/bitstream/123456789/21576/1/Breaking%20through%20the%20glass%20ceiling%20Women%20in%20management.pdf?1>.

171. Ibid. pág. 45.



Administración pública: Agencias y acciones de la subdivisión ejecutiva del Estado en los niveles central o nacional, regional y local. El informe está orientado principalmente al nivel nacional.

Mujeres encargadas de la toma de decisiones en la administración pública: Aquellas mujeres identificadas por no haber sido elegidas para puestos de liderazgo o toma de decisiones en:

- informes recientes de gobiernos nacionales (incluidos los informes para la CEDAW y en respuestas a cuestionarios para la revisión de la implementación de la Plataforma de Acción de Beijing luego de 15 años;
- estrategias de reforma de la administración pública;
- estrategias de igualdad de género y documentos similares;
- censos de la función pública; y
- bases de datos de recursos humanos en los ministerios.

Cuando esa información no estuvo disponible, el informe utilizó la participación de la mujer como Secretaria permanente, Directora General o el nivel equivalente más próximo como indicador de aproximación.

Hostigamiento en el trabajo y acoso sexual: El hostigamiento en el lugar de trabajo es una conducta inadecuada y desagradable de un miembro del personal o de un tercero en contra de otro miembro del personal, tercero o grupo, o la conducta que provoque alguna ofensa o humillación a otra persona (o que razonablemente puede preverse o percibirse como tal). El acoso sexual es toda situación desagradable de insinuación sexual; solicitud de favor sexual; conducta física o verbal, o gesto de naturaleza sexual; o cualquier otro comportamiento de naturaleza sexual que provoque alguna ofensa o humillación a otra persona (o que razonablemente puede preverse o percibirse como tal).¹⁷²

172. Guía del usuario del PNUD para RR. HH., 2010, "Workplace Harassment & Abuse of Authority". www.undp.org/content/dam/undp/documents/about/transparencydocs/PNUD_Policy_on_Workplace_Harassment_and_Abuse_of_Authority.May_2012.pdf.

ANEXO 2: FUENTES PARA LA TABLA 1

Tabla 1: Participación de la mujer en la administración pública

País	General o superior	Año	Nombre del estudio o informe	Realizado por
ÁFRICA				
Benin	Total	2011	Censo de funcionarios públicos	Ministerio de Trabajo y Función Pública
	Superior	2012	Censo de funcionarios públicos	Ministerio de Trabajo y Función Pública
Botswana	Total	2012	Empleados por grado ocupacional y género	RR. HH. de Infinium
	Superior	2009	Botswana Millennium Development Goals Status Report	Ministerio de Finanzas y Planificación del Desarrollo de la ONU
Burundi	Superior	2010	Faible representation de la femme dans les organs de prise de decision	Observatorio de Acción Gubernamental
Camerún	Superior	2010	Statistical Portrait of Women and Men in Cameroon	Gobierno de Camerún
Gambia	Ambos	2007	Encuesta de la Oficina de la Mujer (2007)	Oficina de la Mujer de Gambia
Mali	Ambos	2009	Evaluación de empleo	Dirección Nacional de Personal y Servicio Público
Nigeria	Ambos	2006	Sexto informe periódico para la CEDAW	Gobierno de Nigeria
Sudáfrica	Ambos	2011	Businesswomen's Association of South Africa Women in Leadership Census	Asociación de Empresarias de Sudáfrica
Uganda	Ambos	2011	Circular N.º 2	Ministerio de Servicio Público, Unidad de Control de Nómina
ESTADOS ÁRABES				
Jordania	Ambos	2010	Informe anual	Oficina de la Función Pública
Marruecos	Ambos	2009	Estadísticas de Funcionarios públicos a cargo del Departamento de Ministros	Ministerio para la Modernización del Sector Público
Omán	Ambos	2007	Informe del período inicial para la CEDAW	Gobierno de Omán
Somalia: Somalilandia	Total	2006	Encuesta de la Función Pública	
	Superior	2011	Entrevista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales	Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales
Somalia: Puntlandia	Total	2012	Programa para el fortalecimiento del desarrollo institucional	Oficina nacional del PNUD
	Superior	2011	Entrevista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales	Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales
Túnez	Ambos	2011	Conferencia: Women in Government: Engendering Public Policies in the Middle East and North Africa	Khaoula Labidi
ASIA Y EL PACÍFICO				
Afganistán	Total	2009-10	Reforma Administrativa Independiente y Comisión de Función Pública	Departamento de Gestión de la Función Pública, Dirección de Género
	Superior	2004-10	Reforma Administrativa Independiente y Comisión de Función Pública	Departamento de Gestión de la Función Pública, Dirección de Género
Bangladesh	Total	2008-09		Ministerio de Administración Pública
	Superior	2010	Ministerio Institucional en Statistical Pocketbook de Bangladesh	Oficina de Estadística de Bangladesh
Camboya	Ambos	2011		Secretaría Estatal de la Función Pública
India	Total	2006	Statistics on Women and Men in India (2010)	Women and Men in India
	Superior	2009	Representation of Women in the Central Council of Ministers	Statistics on Women in India, 2010



País	General o superior	Año	Nombre del estudio o informe	Realizado por
Indonesia	Ambos	2011	Women in the Civil Service by Echelon	Agencia Nacional de Servicio Civil
Nepal	Total	n/d	Sistema de Información del Personal de la Función Pública de Nepal	
	Superior	2007	Inclusion and Participation of Women in Nepalese Civil Service	N. Kitabkhana, Ministerio de Administración General
Timor-Leste	Total	2010	Women's Participation in the Timor-Leste Civil Service in 2010	Misión integrada de Naciones Unidas en Timor-Leste
	Superior	2010	Plan Nacional de Desarrollo Estratégico (2010-2030)	Gobierno de Timor-Leste
Vanuatu	Total	2011	Informe de HRMIS	Oficina del Comisionado de Servicio Público
	Superior	2003	Informes combinados del primer, segundo y tercer período para la CEDAW	Gobierno de Vanuatu
AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE				
Chile	Total	2007-09	Empleados por sector económico (administración pública y defensa, seguridad social obligatoria)	Instituto de Estadística
	Superior	2009	Desarrollo Humano en Chile: Desigualdades de género	PNUD
Colombia	Ambos	2011		Cálculos del consultor nacional del PNUD. En base a datos del Departamento de Administración Pública
Costa Rica	Total	2012	Tabla: Equilibrio de género en la administración pública de Costa Rica 2010-2012	Instituto Nacional de Estadística de Costa Rica
	Superior	2009	Participación de la mujer en la Gestión del Sector Público *Confusa definición de puestos de toma de decisiones	Sistema De Indicadores Estadísticos De Genero (SIEG)
México	Total	2010	Estadísticas sobre la Administración Pública	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
	Superior	2011		Proporcionado al consultor nacional del PNUD por el Instituto Nacional para la Mujer (INMUJERES)
EUROPA Y EL COMMONWEALTH DE ESTADOS INDEPENDIENTES				
Albania	Ambos	2011	National Strategy on Gender Equality and Reduction of Gender Based Violence 2011-2015	Departamento de Estrategia y Coordinación de Donantes
Azerbaiyán	Ambos	2011	Distribution of employees holding civil service positions	Women and Men in Azerbaijan
Croacia	Total	2011	Women and Men in Croatia	Oficina de Estadística de Croacia
	Superior	2009		Oficina para la Igualdad de Género
Kazajstán	Ambos	2009	Women and Men in Kazakhstan	Agencia de estadísticas de la República de Kazajstán
Kosovo	Ambos	2011		Ministerio de Administración Pública y Oficina de país del PNUD
Kirguistán	Ambos	2010	Women and Men of the Kyrgyz Republic	Comité Estadístico Nacional de la República de Kirguistán
Rumania	Ambos	2011		Proporcionado por el Organismo Nacional de Funcionarios Públicos a solicitud para el consultor nacional del PNUD
Ucrania	Ambos	2011	Women's Participation in Politics and Decision-Making in Ukraine, Fondo Ucrainiano para la Mujer	Comité Estatal de Estadística de Ucrania

Nota: los países destacados en negrita son países de estudios de caso.



ANEXO 3: BIBLIOGRAFÍA Y DOCUMENTOS CONSULTADOS

1. Aasrud, Rigmor. Ministro de Administración de Gobierno, Reforma y Asuntos de la Iglesia de Noruega. Intervención en la audiencia: "Quotas for Gender-Balanced Public Administration?" Organizado por el Grupo de Alto Nivel sobre Igualdad de Género y Diversidad, Parlamento Europeo. Bruselas: Marzo de 2011.
2. Banco Asiático de Desarrollo (BAD). "Asian Development Bank Support for Gender and Development - Phase II: Results from Country Case Studies". Informe de 2010.
3. BAD. "Gender tool kit: Public sector management". Filipinas: 2012.
4. BAD. "Overview of Gender Equality and Social Inclusion in Nepal". Informe de 2010.
5. BAD y UNIFEM. "Gender and Nation Building in Timor-Leste: Country Gender Assessment". 2005.
6. Centro Africano de Formación e Investigación Administrativas para el Desarrollo (Centre Africain de Formation et de Recherche Administratives pour le Développement - CAFRAD). "Conference on Strengthening Women Capacities in Administration, Governance and Leadership", Tánger: marzo de 2009. www.gewamed.net/index.php?mod=events&idc=1&idp=51.
7. Agencia para la modernización de la administración pública. "Employment in the Danish State Sector". 2011.
8. Albania, Instituto de Estadística. "Women and Men in Albania 2008".
9. Alkadry, M.G. y L. E. Towers. "Unequal Pay: The Role of Gender". *Revisión de la Administración Pública*. Noviembre/diciembre de 2006.
10. AllAfrica.com. "South Africa: Allocate Percentage of Budget to Women - Xingwana". Artículo web. 24 de febrero de 2012. www.allafrica.com/stories/201202240315.html.
11. Anastasopoulos, V. y A.H. Brown, L. D. Brown. "Women on Boards: Not Just the Right Thing... But the "Bright" Thing". Junta de la Conferencia de Canadá. Junio de 2002. www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=374.
12. Arab Women's Leadership Institute. The Standards Series. Volumen uno: *Achieving Success as Civil Servants*. 2011.
13. AUSAID. "Gender Equality in Australia's Aid Program - Why and How". Informe de 2007.
14. Australia. "Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency". Censo australiano de Mujeres en Liderazgo. 2010.
15. Oficina de Estadística de Australia. "Women Still Under-Represented in Positions of Leadership". Comunicado de prensa del 30 de enero de 2013. www.abs.gov.au/ausstats/abs@.nsf/mediareleasesbyCatalogue/E120C5D9FBAF1BADCA257BD300144E80.
16. Comisión Australiana de Derechos Humanos. "Women in leadership". www.humanrights.gov.au/sex_discrimination/programs/women_leadership.html.
17. Austria. Ministerio para la Igualdad de Género y la Función Pública. Plan de acción nacional para la igualdad de género en el mercado laboral (2008 - 2013).
18. Austria. Ministerio para la Igualdad de Género y la Función Pública. "Welcome to the topic 'Women and Equality' of the Federal Minister for Women and the Civil Service". Sitio web. www.bundeskanzleramt.at/site/6811/default.aspx.
19. Barber, Brendan. "Public Sector Job Cuts Hit Women First". *The Guardian*. 13 de marzo de 2010. www.guardian.co.uk/commentisfree/2010/mar/13/public-sector-job-cuts-women.
20. Barker, Alex. "'Depressing' lack of senior women in civil service". *Financial Times*. 12 de agosto de 2009.
21. Barnett, J. y J. Volk. "Corporate Advantage: How Women Leaders Elevate the Bottom Line". Departamento de Estado de Estados Unidos, Oficina de Asuntos Económicos y Comerciales. 1 de marzo de 2012. www.state.gov/e/eb/rls/othr/2012/184988.htm.



22. Instituto de Desarrollo de la Comisión de Realineación y Clausura de Base (BRAC). "Pathways of Women's Empowerment". www.bracdevelopmentinstitute.org/content/pathways-women%E2%80%99s-empowerment.
23. Bearfield, D.A. "Equity at the Intersection: Public Administration and the Study of Gender". *Revisión de la Administración Pública*, 69: 383-386. doi: 10.1111/j.1540-6210.2009.01985. 2009.
24. Boman, A. "Gender Mainstreaming in Practice: Gender Impact Assessments". Presentación para el Instituto Europeo para la Igualdad de Género, 2013. <http://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/GM-21-22-Nov-2013-Ann%20Boman%20Final.pdf>.
25. Bosnia y Herzegovina. Agencia de Estadística de Bosnia y Herzegovina. "Women and Men in Bosnia and Herzegovina". 2009.
26. Bosnia y Herzegovina. Ley sobre la igualdad de género en Bosnia y Herzegovina. 2003, modificado en 2009.
27. Bosnia y Herzegovina. Oficina del Coordinador del PAR. "System Review of Public Administration Institutions in BiH". 2005.
28. Consenso de Brasilia. Nota. Adoptado en la décimo primera sesión de la Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe. 2011.
29. Escuela Nacional de Administración Pública de Brasil (ENAP). "Gender, race and leadership skills in the Federal Public Service". 2005.
30. Briggs, Biobele Richards. "Problems of Recruitment in Civil Service: Case of the Nigerian Civil Service". *African Journal of Business Management*, Vol. 1(6). 2007.
31. Bryer, T.A. "Toward a Relevant Agenda for a Responsive Public Administration", *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2006.
32. Business NZ, Instituto de Directores de Nueva Zelanda y Ministerio de Asuntos de la Mujer. "Women on Boards: Why Women on Company Boards are Good for Business". Mayo de 2009.
33. Asociación de Empresarias (BWA). Sudáfrica, Censo de Mujeres en Liderazgo 2011.
34. CAFOB (agrupación de asociaciones para la mujer y la sociedad civil en Burundi). "Evaluation of Gender Expertise and Support Institutions for the Promotion of Gender in Burundi". Informe provisorio, 2009.
35. Organismo Canadiense de Desarrollo Internacional (CIDA). "Gender Equality and Public Sector Capacity Development". 2007.
36. Carter, N. y C. Silva. "Pipeline's Broken Promise". Catalyst. Febrero de 2010. www.catalyst.org/knowledge/pipelines-broken-promise.
37. Carter, N. y C. Silva. "The Myth of the Ideal Worker: Does Doing All the Right Things Really Get Women Ahead?" Catalyst. Octubre de 2011. www.catalyst.org/knowledge/myth-ideal-worker-does-doing-all-right-things-really-get-women-ahead.
38. Carter, N., y otros. "The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards". Catalyst. Octubre de 2007. www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-boards.
39. Catalyst. "The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity". 15 de enero de 2004. www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-connecting-corporate-performance-and-gender-diversity.
40. Catalyst. "Good Intentions, Imperfect Execution? Women Get Fewer of the 'Hot Jobs' Needed to Advance". 2012.
41. Catalyst. «Women on Boards». 10 de diciembre de 2013. www.catalyst.org/knowledge/women-boards.
42. Centro de Capacitación e Investigaciones sobre la Mujer Árabe (CAWTAR). "Recent Trends in Arab Countries towards Addressing Gender in Public Management: Comparative overview on lessons and challenges. Addressing Gender in Public Management". Presentación del 18 de mayo de 2009, El Cairo, Egipto.



43. Clark, Helen. "Inclusion and equality: Why women's leadership matters"; PNUD, Asamblea Nacional de Gales, Sesión de Pierhead, 11 de abril de 2012.
44. Clark, L.L. *The Rise of Professional Women in France. Gender and Public Administration since 1830*. Cambridge University Press. 2004.
45. Asociación de gestión y administración pública del Commonwealth (CAPAM). "Building Public Service Leadership Capacity. CAPAM Featured Report". Agosto de 2009.
46. Commonwealth de Australia. Gobierno de Australia, Departamento del Primer Ministro y Gabinete. *Ahead of the Game: Blueprint for the Reform of Australian Government Administration*. 2010.
47. Consejo de Europa. "More Women in Economic and Social Decision-Making bodies", 2011, 3.2. https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=1905061&Site=COE#P10_134.
48. D'Agostino, M. J. editado con H. Levine. *Women and Public Administration: Theory and Practice*. 2010.
49. Organismo Danés de Desarrollo Internacional (DANIDA). *Gender Equality in Good Governance*. 2008.
50. Asistencia al Desarrollo Internacional en Dinamarca (DANIDA). *Gender Equality in Good Governance*. 2008.
51. Deloitte. *Paths to power: Advancing Women in Government*. 2010.
52. Democracy Digest. *Derailing Democracy: European Lessons for Arab Transitions*. 2011. www.demdigest.net/blog/derailing-democracy-european-lessons-for-arab-transitions-2/
53. Asociación Democrática de la Mujer en Marruecos (ADFM). "Overview of Women's Learning Partnership and Leadership Programmes (Vue d'ensemble des ateliers Entraînement au Leadership Féminin)". 2006.
54. República Democrática de Timor Leste. *Plan Nacional de Desarrollo Estratégico (2011-2030)*.
55. República Democrática de Timor Leste, Parlamento Nacional. *Ley N.º 8/2004: Estatuto de la Función Pública*. 2004.
56. Dinamarca, Ministerio de Igualdad de Género y Asuntos Eclesiásticos. "Report/Perspective and Action Plan 2012", enviado al Parlamento danés. 2012.
57. Deprez, E.E. y H. Rosenkrantz. "Women Bear the Brunt of Public Sector Job Cuts". *Bloomberg BusinessWeek*. Abril de 2011. www.businessweek.com/magazine/content/11_16/b4224026297176.htm.
58. *Deutsche Welle*. "Women the Answer to Ending Recession, EU Commissioner Says". 3 de marzo de 2009. www.dw.de/women-the-answer-to-ending-recession-eu-commissioner-says/a-4070814.
59. Dolan, J. *The Senior Executive Service: Gender, Attitudes, and Representative Bureaucracy*. *Revista sobre teoría e investigación de la Administración Pública*, Vol. 10, N.º 3. 2000.
60. Escuela de Gobierno de Dubai. "Aisha Al Suwaidi on Working Women in Federal Government Sector Jobs in the UAE". 30 de enero de 2012. www.dsg.ae/en/News/NewsDescription.aspx?NewsID=1314&PrimenuID=6&CatID=30&mnu=Cat.
61. Dudman, Jane. "Government and the Gender Gap". *The Guardian*. 31 de marzo de 2009. www.guardianpublic.co.uk/government-gender-gap.
62. Egalite. "Fonction Publique: Où Sont Les Femmes?" Abril de 2011.
63. Ernst y Young. "Worldwide Index of Women as Public Sector Leaders: Opening Doors for Women Working in Government". EYGM Limited: 2013.
64. Comisión Europea (CE). *Actions to Implement the Strategy for Equality between Women and Men (2010-2015)*. Acompaña el comunicado de la Comisión para el Parlamento Europeo, el Consejo, el Comité Económico y Social Europeo y el Comité de las Regiones. Bruselas: 2010. [www.lex.unict.it/eurolabor/en/documentation/com/2010/sec\(2010\)-1079en.pdf](http://www.lex.unict.it/eurolabor/en/documentation/com/2010/sec(2010)-1079en.pdf).
65. CE "Briefing Note on Mainstreaming Gender Equality in Decentralisation, Public Administration Reform and Local Development". 2006.



66. CE Comunicado de la Comisión para el Parlamento Europeo, el Consejo, el Comité Económico y Social Europeo y el Comité de las Regiones: Gender Balance in Business Leadership: A Contribution to Smart, Sustainable and Inclusive Growth (COM (2012) 615 Final). Bélgica: noviembre de 2012.
67. CE "Consultation on Gender Imbalance in Corporate Boards in the EU". 28 de mayo de 2012. http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/opinion/120528_en.htm.
68. CE Base de datos sobre hombres y mujeres en la toma de decisiones (WMID): Metodología. 2010.
69. CE "Equality Pays Off". ec.europa.eu/justice/gender-equality/equality-pays-off/the-project/index_en.htm.
70. CE "Executives and non-executives". 3 de diciembre de 2013. http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/executives-non-executives/index_en.htm.
71. CE Igualdad de género: Base de datos sobre el equilibrio de género en puestos de toma de decisiones. www.ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/public-administration/index_en.htm.
72. CE "Impact Assessment on Costs and Benefits of Improving the Gender Balance in the Boards of Companies Listed on Stock Exchanges". (Documento de trabajo del personal 348 Final). Bélgica: noviembre de 2012.
73. CE "More Women in Senior Positions Key to Economic Stability and Growth". Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades, 2010.
74. Comisión Europea. "National Administrations", (2014b). http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/public-administration/national-administrations/index_en.htm.
75. CE "National Situation Analysis Report: Women's Human Rights and Gender Equality". Enhancing Equality between Men and Women in the Euromed Region (2008-2011). Programa financiado por la Comisión Europea, 2009-10. Jordania: 2010.
76. CE "Strategy for equality between women and men 2010-2015".
77. CE "Supervisory board or board of directors". 3 de mayo de 2013. http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_en.htm.
78. CE "Vice-president Reding calls for creative self-regulation to get more women on company boards". http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/reding/multimedia/news/2011/03/20110301_en.htm.
79. CE "Women in Decision-Making Positions"; Special Eurobarometer 376. Marzo de 2012.
80. CE "Women on Boards: Commission proposes 40% objective". 14 de noviembre de 2012. ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/news/121114_en.htm#Press.
81. CE "Women on Boards- Factsheet 1: The Economic Arguments". 2013.
82. CE, Justice. "Report on Progress on Equality between Women and Men in 2010: The Gender Balance in Business Leadership". Unión Europea, Luxemburgo: 2011.
83. Asociación entre la Comisión Europea y las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género para el Desarrollo y la Paz. www.gendermatters.eu/index.php?option=com_content&task=view&id=8&Itemid=17.
84. Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo. "Reconciliation of work, private and family life in the European Union". 2011.
85. Instituto Europeo para la Igualdad de Género (EIGE). www.eige.europa.eu.
86. EIGE. "EIGE Good Practices in Gender Mainstreaming: Towards Effective Gender Training". Nota de conferencia, 2011. www.eige.europa.eu/content/event/good-practices-in-gender-mainstreaming-towards-effective-gender-training.
87. EIGE. "Review of the Implementation of the Beijing Platform for Action in the area F: Women and the Economy. Reconciliation of Work and Family Life as a Condition of Equal Participation in the Labour Market". 2011.
88. FDA (Sindicato del Reino Unido para profesionales y gerentes superiores en el Servicio Público). www.fda.org.uk/Aboutus/About-us.aspx.



89. Femme-o-nomics. "McKinsey Report Reveals Huge Gender Gap in Corporate Asia". 11 de julio de 2012. //femme-o-nomics.com/2012/07/mckinsey-report-reveals-huge-gender-gap-in-corporate-asia/.
90. *Financial Express*. "Bangladesh on Top in Gender Equity Ranking in S Asia". 6 de marzo de 2012. www.thefinancial-express-bd.com/more.php?news_id=122544.
91. Fominyen, George. "Young African Women Train for Leadership", Thomson Reuters Foundation. Dakar: 1 de agosto de 2011.
92. Francia, Ministerio de Administración Pública (Ministère De La Fonction Publique). "Annual Report on the Status of Public Administration" (Rapport Annuel Sur L'état De La Fonction Publique). 2010, 2011.
93. Francia, Ministerio de Presupuesto, Cuentas Públicas, Administración Pública y Reforma (Ministère du Budget, Des Comptes Publics, De La Fonction Publique Et De La Réforme De L'état). "Good Practices in Human Resource Management. Report 2010" (Bonnes Pratiques De La Gestion Des Ressources Humaines).
94. Goetz, Anne Marie. "Political Cleaners: How Women Are the New Anti-Corruption Force. Does the Evidence Wash?" 2003. www.u4.no/recommended-reading/political-cleaners-how-women-are-the-new-anti-corruption-force-does-the-evidence-wash.
95. Goetz, Anne Marie. "Equal participation of women and men in decision-making processes at all levels". Declaración escrita en la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer, 53.º sesión. Nueva York: 2-13 de marzo de 2009. www.un.org/womenwatch/daw/csw/csw53/panels/decision-making/csw%20speech%20AMG%20formatted.pdf.
96. Goulding, K. "Tunisia: Women's Winter of Discontent". Artículo web de Open Democracy. Octubre de 2011. www.opendemocracy.net/5050/kristine-goulding/tunisia-womens-winter-of-discontent.
97. Greenberg, M. E. y E. Zuckerman. "The Gender Dimensions of Post-Conflict Reconstruction: The Challenges in Development Aid". Documento de investigación de la Universidad de Naciones Unidas N.º 2006/62. Junio de 2006.
98. Guégot, Françoise. "L'Egalite Professionnelle Homme - Femme Dans La Fonction Publique". Rapport au Président de la République. 2011.
99. Harrin, E. "Female Execs: The New Metric". *The Glass Hammer*. 8 de diciembre de 2009.
100. Harvard Kennedy School. Center for Public Leadership. www.centerforpublicleadership.org.
101. Harvard Kennedy School. "Recommendations for Strengthening Democratic Governance in Liberia, Sierra Leone, Mali, and Benin: Options for the PNUD West Africa Regional Service Centre". Sin fecha.
102. Heidrick y Struggles International. "Gender Diversity within Asia Global Markets", 2010. www.heidrick.com/Publications Reports/PublicationsReports/HS_GenderDiversityAsiaGlobalMarkets.pdf.
103. HELM Corporation, Consulting and Public Management Group, Governance Institute, Slovakia, y Altair Asesores, proyecto financiado por el DFID. FRIDOM (Revisión Funcional y Diseño Institucional de Ministerios). Revisión funcional de los sistemas y las capacidades de la gestión de Recursos Humanos.
104. Hewitt, Belinda, y otros. "Men's Engagement in Shared Care and Domestic Work in Australia". La Universidad de Queensland, Australia, y la Oficina para la Mujer del Departamento de Asuntos de Familia, Vivienda, Servicios Comunitarios e Indígenas. Actualizado el 26 de junio de 2012.
105. IDEA International. "The Implementation of Quotas: Asian Experiences". Jakarta: 2002.
106. iKNOW Politics. "Regional Conference on Women's Political Participation: Charting a Path for Political Equality in Asia". 29 de marzo de 2012.
107. India. Comisión Nacional para la Mujer. "Women in Governance". Informe de 2003.
108. Indonesia y PNUD Indonesia. Documento del proyecto: Strengthening Women's Participation and Representation in Governance in Indonesia (2012 - 2015).
109. INMUJERES. ABC of Gender in Public Administration (ABC De Género En La Administración Pública). Ciudad de México: 2007.



110. INMUJERES. Institutional Culture Programme. (Programa de Cultura Institucional). Ciudad de México: 2009.
111. Institut Montaigne. "Senior Civil Service, the State should lead by example" (Hautes fonctionnaires, l'Etat doit montrer l'exemple). 2011.
112. Institute for the Study of Labour (Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit). "Occupational segregation and the gender wage gap in private- and public-sector employment: a distributional analysis", Documento de trabajo del IZA, N.º 3562. 2008.
113. Instituto de Investigaciones sobre Políticas de la Mujer. Women and Men in the Public Sector. 2011. Nota: Hace referencia a Estados Unidos. www.iwpr.org/publications/pubs/women-and-men-in-the-public-sector/at_download/file.
114. Inter-American Commission for Human Rights (Comisión Interamericana De Derechos Humanos). "Women's Rights in Chile: the Equality in the Family, Workplace and Politics (Informe Sobre Los Derechos De Las Mujeres En Chile: La Igualdad En La Familia, El Trabajo Y La Política)". Informe de 2009.
115. Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres (ICFTU). "Great Expectations...Mixed Results. The Beijing Platform for Action. Women and the economy. The Trade Union View". 2005.
116. International Crisis Group. "Reforming Pakistan's Civil Service". 2010.
117. Corporación Financiera Internacional. "Women and Business" Síntesis. Marzo de 2010. www.ifc.org/wps/wcm/connect/3ac8ef804aef127ba874fa888d4159f8/SM12_IFCIssueBrief_Women%26Business.pdf?MOD=AJPERES.
118. Instituto Internacional de Democracia y Asistencia Electoral. (IDEA International). "The Implementation of Quotas: African Experiences". 2004.
119. Red Internacional de Información sobre Mujeres en Política. www.lknowpolitics.org
120. Organización Internacional del Trabajo (OIT). "Comparative Study of Contents of Civil Service Statutes". Ginebra: 2001.
121. OIT. "Decent Work Agenda". www.ilo.org/global/about-the-ilo/decent-work-agenda/lang--en/index.htm.
122. OIT. "Decent Work for Women. An ILO proposal to accelerate the implementation of the Beijing Platform for Action". San Petersburgo: 2000. www.ilo.org/public/english/region/eurpro/moscow/news/2000/decwork1.pdf.
123. OIT. Informe sobre empleo N.º 14, la Sultanía de Omán "The enabling environment for sustainable enterprises: An "EASE" Assessment", Ginebra: 2011.
124. OIT. "Equality at Work: Tackling the Challenges. Global Report under the follow-up to the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work". Ginebra: 2007.
125. OIT. "Facts on Investing in Decent Work for Women". Ginebra: 2008.
126. OIT. "Gender and Employment". 2009. www.ilo.org/employment/areas/gender-and-employment/lang--en/index.htm.
127. OIT. "Gender Equality and Decent Work - Selected ILO Conventions and Recommendations that promote Gender Equality as of 2012". Ginebra: 2012.
128. OIT. "Gender Equality and Decent Work: Good Practices at the Workplace". Ginebra: 2006.
129. OIT. "Gender Equality at the Heart of Decent Work". Ginebra: 2009.
130. OIT. "Global Employment Trends for Women". Ginebra: 2009.
131. OIT. "Global Employment Trends". Ginebra: 2012.
132. OIT. "Global Employment Trends for Women 2012". www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_195447.pdf.
133. OIT. LABORSTA Internet (base de datos para estadísticas de trabajo globales). www.laborsta.ilo.org.
134. OIT. Maternity at Work: A Review of National Legislation. Ginebra: 2010.
135. OIT. Convenio sobre la Protección de la Maternidad (N.º 183). 2000.



136. OIT. "Sixth item on the agenda: Gender Equality at the Heart of Decent Work". Conferencia Internacional del Trabajo, 98.º sesión. Ginebra: 2009.
137. OIT. "Strategy for Gender Mainstreaming in the Employment Sector (2010-2015)". 2011.
138. OIT. "Time for Equality at Work". Ginebra: 2003.
139. OIT. "Update of sectoral aspects regarding the global economic downturn: Public administration", 309.º sesión del Órgano rector. Ginebra: noviembre de 2010.
140. OIT. "Work-life balance, Fourth Item on the Agenda", Órgano rector de OIT, 312.º sesión. Ginebra: 2011.
141. OIT y PNUD. "Work and Family: Towards new forms of reconciliation with social co-responsibility". Chile: 2009.
142. República Islámica de Afganistán. Women and Men in Afghanistan: Baseline Statistics on Gender. 2008.
143. República Islámica de Afganistán. Reforma Administrativa Independiente y Comisión del Servicio Civil, Departamento de Gestión del Servicio Civil. Estadísticas de funcionarios civiles, junio de 2011. Nota: cortesía de Sara Buchanan, USAID Afganistán.
144. Iturbe de Blanco, E. "Women: Power and Development in Latin America", *Revista de la Facultad de Derecho de University of St.Thomas*, Volumen 5, Edición 3. 2008.
145. Jahan, M. "Gender Mainstreaming in Bangladesh Civil Service: Prospects and Constraints", *Asuntos de Asia* 29.1. 2007: pág. 41-72.
146. Japón. Oficina de Gabinete. Oficina de Igualdad entre los Géneros. "Numerical Targets and Updated Figures of the Third Basic Plan for Gender Equality". 2012.
147. Organismo Japonés de Cooperación Internacional (JICA). Perfil por país en función de la perspectiva de género (Benín). Cotonú: 2009.
148. Knijn, T. y A. Smit. "Investing, Facilitating, or Individualizing the Reconciliation of Work and Family Life: Three Paradigms and Ambivalent Policies", *Social Politics*, Volumen 16, Edición 4. Oxford University Press. 2009.
149. Kobia, M. "Promoting Gender Equity: Agenda for improving leadership quality and effectiveness". Presentación para la Asociación Africana para la Administración y Gestión Públicas. 2007.
150. Koch, Silvanah-Mehrin MdEP. "The High-Level Group on Gender Equality and Diversity". Publicación en portal de noticias.
151. Kotiranta, Annu, y Anne Kovalainen, Petri Rouvinen. "Female Leadership and Firm Profitability", *Análisis de EVA* (N.º 3). 24 de septiembre de 2007.
152. Kramer, Vicki W. y Alison M. Konrad, Sumru Erkut. "Critical Mass on Corporate Boards: Why Three or More Women Enhance Governance". Wellesley Centers for Women. 2006. www.vkramerassociates.com.
153. Kropp, R. "Corporate Glass Ceiling for Women and Minorities is Yet to Be Shattered", *SocialFunds.com*, 4 de noviembre de 2008. www.socialfunds.com/news/article.cgi/article2574.html.
154. Kropp, Robert. "Goal of New Index Series Is to Advance Gender Equality". *SocialFunds.com*, 11 de marzo de 2009. www.socialfunds.com/news/article.cgi/2645.html.
155. KRUS - Consejo para el Desarrollo Estratégico de Recursos Humanos de Suecia. "Women's Career Advancement within the Swedish Central Administration". Estocolmo. Sin fecha.
156. Kulenovic, B. y B. Kajtazi, D. Uljarevic, y M. Dokmanovic. "Engendering Constitutions: Gender Equality Provisions in Selected Constitutions. A Comparative Study Accompanied with Case Studies in: Bosnia and Herzegovina Kosovo Montenegro Serbia". 2007.
157. Kuperus, H. y A. Rode. "Top Public Managers in Europe". Instituto Europeo de Administración Pública. Maastricht: 2008.
158. República de Kirguistán. "Decree of The President Of The Kyrgyz Republic 'On Measures to Improve Gender Equality Policy'". 2006.



159. La Documentation Française. "La Conciliation De La Vie Familiale Et De La Vie Professionnelle Est Devenue Un Enjeu Majeur Pour Les Pouvoirs Publics". 2006.
160. Lagace, M. "A Company's Evolving View of Gender Equity", Conocimientos prácticos de Harvard Business School, 8 de mayo de 2013. //hbswk.hbs.edu/item/7023.html.
161. Limo, L. "Women yet to break glass ceiling in Civil Service hiring", Standard Digital. Marzo de 2011. www.standardmedia.co.ke/?id=2000030722&cid=450&articleID=2000030722.
162. Llorens J.J., y J.B. Wenger, J.E. Kellough. "Choosing Public Sector Employment: The Impact of Wages on the Representation of Women and Minorities in State Bureaucracies". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(3), 397-413. Oxford University Press. 2007.
163. Malawi. "Report of the Employment Gender Audit: Women in Decision Making Positions in the Public Service". 2012.
164. Malawi y PNUD Malawi. "Analysis of Policies, Planning and Institutional Frameworks for Improved Gender Mainstreaming". Informe final. 2012.
165. Marcus, L. P. "The boardroom mystique", Análisis y opinión, *Reuters*. 22 de febrero de 2013. www.blogs.reuters.com/lucy-marcus/2013/02/22/the-boardroom-mystique/.
166. Fondo para el logro de los Objetivos de desarrollo del milenio (ODM). "Gender Equality and Women's Empowerment". www.mdgfund.org/content/genderequalityandwomensempowerment.
167. McKinsey and Company. "Women Matter 2013 – Gender Diversity in Top Management: Moving Corporate Culture, Moving Boundaries". www.mckinsey.com/features/women_matter.
168. Conferencia MENA-OCDE sobre Igualdad de Género en el Gobierno y el Comercio. Mayo de 2010. www.ansa-africa.net/index.php/views/pub_view/mena_oecd_conference_on_gender_equality_in_government_and_business/.
169. Miller, K. "Leadership and Gender - Dilemmas in UK Public Administration". Informe presentado en 'Leading the Future of the Public Sector'. Newark: junio de 2007.
170. Moloney, K. *Representative Bureaucracy: A Cross-National Analysis of Gender (1996-2004)*. Newark: 2007.
171. Mongolia. Ley de Mongolia sobre la promoción de la igualdad de género. 2011.
172. Montenegro. Action Plan for the Achievement of Gender Equality in Montenegro (2008-2012).
173. Moreno, Z. "The Quota Law in Colombia; A Political Achievement of Women?" Tesis de Maestría sobre estudios de género. Universidad Nacional de Colombia. Escuela de Estudios de Género. 2004.
174. Mui, Y. Q. «Women a Big Force in Business, Study Finds». *Washington Post*. 3 de octubre de 2009.
175. National Institute for Women (INMUJERES - Instituto Nacional de las Mujeres). "Institutional Culture and Gender Equity in Public Administration" (Cultura Institucional y Equidad de Género en la Administración Pública). Ciudad de México. 2002.
176. Naudin, G. "Quotas for Women in the Senior Public Administration in France". (Des Quotas Pour Les Femmes Dans La Haute Fonction Publique En France). RFI. Febrero de 2012.
177. Ndiaye, Tacko. "Gender Statistics in the Economic Commission for Africa". Centro Africano para las Cuestiones de Género y Desarrollo Social, Comisión Económica para África. División de Estadística (ESA/STAT/AC.122/13). Nueva York: 2006.
178. Nepal. Ministerio de Derecho, Justicia y Asuntos Parlamentarios. Ley de la función pública, 2049 (1993). (Sin fecha con la incorporación de la segunda modificación).
179. Nueva Zelanda, Comisión de Servicios Estatales, Tesorería y el Departamento del Primer Ministro y Gabinete. Revisión formal del Ministerio de Asuntos de la Mujer (MWA). Septiembre de 2011.
180. Nueva Zelanda, Comisión de Servicios Estatales. 2010 Equality and Diversity Report: Diversity in the Senior Management of the Public Service. 22 de diciembre de 2010.



181. Nicaragua y Naciones Unidas. "From Rhetoric to Reality: Promoting Women's Participation and Gender Responsive Budgeting Programme". Programa conjunto. 2008-2012.
182. North-South Institute. "Women on the Thin Blue Line: Gender-Sensitive Police Reform in Liberia and Southern Sudan". 2011.
183. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). *Closing the Gender Gap: Act Now*. París: 17 de diciembre de 2012. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264179370-en>.
184. OCDE. *Fostering Diversity in the Public Service, Public Employment and Management Working Party*. París: 2009. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264166707-en>.
185. OCDE. "Gender, Institutions and Development Database". www.oecd.org/dev/genderinstitutionsanddevelopmentdatabase.htm.
186. OCDE. "Gender Wage Gap". París: 2013. www.oecd.org/gender/data/genderwagegap.htm.
187. OCDE. "Indicators of Gender Equality in Employment". 2013. www.oecd.org/gender/data/indicatorsofgenderequalityinemployment.htm.
188. OCDE. "Indicators of Gender Equality in Entrepreneurship". 2012. www.oecd.org/gender/data/indicatorsofgenderequalityinentrepreneurship.htm.
189. OCDE. "Making Development Co-Operation More Effective: 2014 Progress Report". París: 2014. www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/development/making-development-co-operation-more-effective_9789264209305-en#page3.
190. OCDE. "The OCDE Social Institutions and Gender Index".
191. OCDE. "Progress in Public Management in the Middle East and North Africa", Estudios de caso sobre reformas de políticas. 2010.
192. OCDE. *Survey on Gender Equality in Public Life in OECD Countries*. París: 2014.
193. OCDE. *Women, Government and Policy Making in OECD countries: Fostering Diversity for Inclusive Growth*. París: 2014. www.oecd.org/gov/women-government-and-policy-making.htm.
194. OCDE. "Women in Government: Engendering Public Policies in the MENA Region". Conferencia, 2011.
195. Oficina de Asuntos de la Mujer y Desarrollo de la Familia. Ministerio de Desarrollo Social y Seguridad Humana en colaboración con el PNUD. Informe sobre Tailandia. Estadísticas desglosadas por género, 2008.
196. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). "Fighting corruption in the public sector: Ethics Codes and Codes of Conduct in OECD Countries". www.oecd.org/gov/ethics/ethicscodesandcodesofconductioecdcountries.htm.
197. Palmieri, S. "Gender-Sensitive Parliaments: A Global Review of Good Practices", Unión Interparlamentaria; Informes y documentos N.º 65-2011, Ginebra, Suiza: 2011.
198. Partnership for Gender Equity Phase II. Evaluación de Camboya del programa sobre liderazgo de la mujer del Ministerio de Asuntos de la Mujer/PNUD. 2006.
199. Peschard, J. "The Quota System in Latin America: General Overview". Informe del Instituto Internacional de Democracia y Asistencia Electoral (IDEA), Estocolmo: 2002.
200. Péters, Sophie. "Mandatory Quotas in the Senior Public Administration" (Des quotas de femmes obligatoires dans la Haute Fonction Publique). *La Tribune*. 9 de febrero de 2012.
201. Red de Mujeres Profesionales. "Quotas: For or Against?" (Encuesta sobre cupos para la mujer en juntas). www.EuropeanPWN.net.
202. Instituto de Administración Pública y Organización Árabe para el Desarrollo Administrativo. "The role of the Arab woman in administrative development". Conferencia. Octubre de 2011. www.khaleejtimes.com/darticlen.asp?xfile=data/middleeast/2011/October/middleeast_October117.xml§ion=middleeast%20.



203. República de Colombia. Constitución Política de Colombia. 1991.
204. República de Croacia. Ley de Igualdad de Género. 2008.
205. República de Croacia. Ley de Funcionarios Públicos. 2006
206. República de Croacia. "Women and Men in Croatia 2011". Oficina de Estadística de Croacia.
207. República de Liberia. "Civil Service Reform Strategy (2008 - 2011): Smaller Government, Better Service". 2008.
208. República de Malí, Ministerio para el Adelanto de la Mujer, los niños y la familia. "National Gender Policy of Mali and National Gender Policy of Mali Action Plan (2011-2013)".
209. República de Perú. (Defensoría del Pueblo). "Third report of the Ombudsman office on the Law of Equal Opportunities between Women and Men (2009)" (Tercer Reporte de la Defensoría del Pueblo sobre el cumplimiento de la Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres (2009)). Lima: 2010.
210. República de Ruanda. Instituto Nacional de Estadística de Ruanda y Mujeres de las Naciones Unidas. "Gender Statistics", Vol. 1, 2011. The Public Sector in Rwanda. 2011.
211. República de Ruanda. Constitución de la República de Ruanda. 2010.
212. República de Ruanda. Oficina de Monitoreo de Género. "Gender Baseline and Key Indicators in Four Sectors: Decision Making, Agriculture, Infrastructure, And Private Sector". Informe de 2011.
213. República de Ruanda. Ministerio de Función Pública y Trabajo. "National Institute of Statistics of Ruanda". Censo del Servicio Civil. 2010.
214. República de Sierra Leona. An Agenda for Change: Sierra Leone Poverty Reduction Strategy (2008 - 2012).
215. República de Sudáfrica. "An overview of South Africa's progress in the implementation of the Millennium Development Goals (MDGs): The Governance and Administration Cluster Perspective. Presentation to Parliament". 6 de septiembre de 2011.
216. República de Sudáfrica. "Office on the Status of Women. South Africa's National Policy Framework for Women's Empowerment and Gender Equality". Sin fecha
217. República de Sudáfrica. "The Presidency. Overcoming the legacy of Discrimination in South Africa". (Capítulo 2, Sector Público). 2005.
218. República de Sudáfrica. Constitución de la República de Sudáfrica. 1996.
219. República de Sudáfrica. Departamento de Servicio Público y Administración. "A Strategic Framework for Gender Equality within the Public Service". 2006.
220. República de Sudáfrica. Ley de Servicio Público. 1994.
221. República de Sudáfrica. Comisión de Servicio Público. "Assessment of the State of Human Resource Management in the Public Service". Informe de 2010.
222. República de Sudáfrica. Instituto de Desarrollo de la Capacidad de Gestión de Sudáfrica. "Mainstreaming Gender Equality in the Public Service: a Training Programme for Public Servants".
223. República de Sudán del Sur. Constitución de Transición de la República de Sudán del Sur. 2011.
224. República de Filipinas. "Philippine Commission on Women". Nota descriptiva. Octubre de 2011.
225. República de Filipinas. Ley de la República 9710. 2009.
226. Riggio, R. "The End of the Glass Ceiling: We Need a New Metaphor", *Psychology Today*. 10 de mayo de 2009.
227. Schein, E.H. *Organizational Psychology*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nueva York: 1980.
228. Schwartz-Ziv, Miriam. "Does the Gender of Directors Matter?" Diciembre de 2011,
229. Scott, M. "To Meet Norway's Quotas, a Crash Course in Board Business". *New York Times Dealbook*. //dealbook.nytimes.com/2013/04/01/to-meet-norways-quotas-a-crash-course-in-board-business/.
230. Silva, C., y N. Carter. "New Research Busts Myths about the Gender Gap", *Harvard Business Review*. 6 de octubre de 2011.



231. Simms, J. "Asia's Women In the Mix: Sakie Fukushima On Gender Adversity In Japan". *Forbes Asia*. 27 de febrero de 2013. www.forbes.com/sites/forbesasia/2013/02/27/asias-women-in-the-mix-sakie-fukushima-on-gender-adversity-in-japan/.
232. Smith, N. y V. Smith, M. Verner. "Do Women in Top Management Affect Firm Performance?" Estudio pericial de 2500 empresas danesas (Documento de trabajo del IZA, N.º 17), agosto de 2005. [//ftp.iza.org/dp1708.pdf](http://ftp.iza.org/dp1708.pdf).
233. Soares, R. y otros. «2012 Catalyst Census: Fortune 500 Women Board Directors». Catalyst. Diciembre de 2012. www.catalyst.org/knowledge/2012-catalyst-census-fortune-500-women-board-directors.
234. República Socialista de Vietnam, Ministerio de Relaciones Exteriores. "Empowerment of Women in the Public Sector in the context of International Economic Integration". Proyecto del PNUD. www.eowp.net/en/.
235. Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos. "Perspectives on Women in Management in India". Informe. 2009.
236. Sohela, N. y N. Hussain, M. Sultan. "National Discourses on Women's Empowerment: Enabling or Constraining Women's Choices?" *Development*, Vol. 53, N.º 2, 2010.
237. Solidarity for African Women's Rights (SOAWR) y Equality Now. *A Guide to Using the Protocol on the Rights of Women in Africa for Legal Action*. 2011.
238. Southern Africa Gender Protocol Alliance. Relanzamiento de la campaña 50/50. www.genderlinks.org.za/article/regional-re-launching-the-5050-campaign-2011-07-18.
239. Stivers, C. "Gender Images in the Public Administration: The Debate Is Joined", *Journal of Public Administration, Research and Theory* 13.2 (2003): 231-37.
240. Sullivan, K., y M. Jordania. "In Financial Crisis, Some Britons Note, 'It's the Men Who Made a Right Mess of It'". *Washington Post*: Noticias de último momento; noticias y análisis del mundo, Estados Unidos y DC. 11 de febrero de 1989.
241. Süßmuth-Dyckerhoff, C. y otros. "Women Matter: An Asian Perspective". McKinsey and Company. Junio de 2012.
242. Sutherland, R. "To rebuild the corporate sector, we have to do more than just smash the glass ceiling". *The Guardian*. 16 de agosto de 2009. www.guardian.co.uk/business/2009/aug/16/women-business-glass-ceiling.
243. Suecia. Ministerio de Integración e Igualdad de Género. Política de igualdad de género del gobierno sueco. Estocolmo: 2009.
244. Tran, T.V.A. y F.S. Chakrabarti. "Assessing Gender Empowerment in Vietnam's Public Sector". 2010.
245. Tuminez, A. y otros. "Rising to the top? A report on Women's Leadership in Asia". Lee Kuan Yew School of Public Policy, Universidad Nacional de Singapur. Singapur: Abril de 2012.
246. Naciones Unidas (ONU). "Achieving Gender Equality, Women's Empowerment and Strengthening Development Cooperation: Dialogues at the Economic and Social Council". Nueva York: 2010.
247. ONU. "Advancement of Women: Implementation of the Outcome of the Fourth World Conference on Women and of the Twenty-third Special Session of the General Assembly", Informe N.º A/66/211. 2011.
248. ONU. "Measures Taken and Progress Achieved in Follow-up to the Implementation of the Beijing Declaration and Platform for Action and the Outcomes of the Twenty-third Special Session of the General Assembly (Vol. 28)". 2011.
249. ONU. "System-Wide Action Plan" (SWAP de las Naciones Unidas para la igualdad de género), 2012.
250. ONU. Declaración Universal de Derechos Humanos. 1948.
251. ONU. "With Equal Rights, Empowerment, Women Can Be 'Agents of Change' for Sustained Socio-economic Development, Security around World". Comunicado de prensa. Octubre de 2011.
252. ONU. "Women in Leadership Roles". División para el Adelanto de la Mujer. www.un.org/womenwatch/feature/women_leadership/On-line_discussion_report_Women_in_Leadeship_Roles.pdf.
253. ONU. "The World's Women 2010: Trends and Statistics". 2010. [//unstats.un.org/unsd/demographic/products/Worldswomen/WW_full%20report_color.pdf](http://unstats.un.org/unsd/demographic/products/Worldswomen/WW_full%20report_color.pdf).



254. ONU. "The World's Women Reports, 1990-2010." <http://unstats.un.org/unsd/demographic/products/Worldswomen/WWreports.htm>.
255. Convención de las Naciones Unidas sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW). 1979.
256. CEDAW ONU Sudeste Asiático. www.cedaw-seasia.org/vietnam_resources.html.
257. CEDAW ONU. Informes nacionales para el Comité de la CEDAW de las Naciones Unidas. www.ohchr.org/EN/HRBodies/CEDAW/Pages/CEDAWIndex.aspx.
258. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (ONU-DAES) y la Asociación Internacional de Escuelas e Institutos de Administración. "Excellence and Leadership in the Public Sector: The Role of Education and Training". 2007.
259. Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe (ONU-CEPAL). Gender Equality Observatory of Latin-America and the Caribbean. Women and Development. (Observatorio De Igualdad De Genero De America Latina Y El Caribe. Mujer Y El Desarrollo). www.cepal.org/oig/.
260. ONU-CEPAL. Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe. Brasilia: 2010.
261. Comisión Económica y Social de las Naciones Unidas para Asia y el Pacífico (ONU-CESPAP). "Comparative Analysis and Country Reports on the State of Women in Urban Local Government". 2001.
262. ONU-CESPAP. "Inaugural Meeting of the Asia-Pacific Regional Advisory Group on Women, Peace and Security to be Held at the United Nations Conference Centre, 13-14 September 2011". Comunicado de prensa.
263. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). "African Forum Calls for Gender Equality". 2 de noviembre de 2011. <http://content.undp.org/go/newsroom/2011/november/forum-calls-for-gender-equality.en?sessionid=axbWzt...?categoryID=3042771&lang=en>.
264. PNUD. America Latina Genera. "Exchange of Laws on Equal Opportunities" (Intercambio De Leyes De Igualdad De Oportunidades). www.americaingenera.org/es/index.php?option=com_content&task=view&id=199&exp_id=772
265. PNUD. America Latina Genera. Nota: portal sobre igualdad de género en la región de América Latina y el Caribe. Sitio web. www.americaingenera.org/es/.
266. PNUD. *Arab Human Development Report*. 2005. www.hdr.undp.org/sites/default/files/rbas_ahdr2005_en.pdf.
267. PNUD. *Asia-Pacific Human Development Report. Power, Voice and Rights*.
268. PNUD. "Asia-Pacific Women Waiting for Local Leadership Roles". Comunicado de prensa. Marzo de 2011. www.content.undp.org/go/newsroom/2011/march/asia-pacific-women-left-waiting-for-local-leadership-roles.en.
269. PNUD. "Building Bridges Between the State and the People: An overview of trends and developments in public administration reform and local governance". Nueva York: 2010.
270. PNUD. "Building Bridges Between The State and The People: An Overview of UNDP's Recent and Current Interventions in Public Administration and Local Governance in Africa". Informe de 2010.
271. PNUD. "Building Bridges Between the State and the People An Overview of UNDP's Recent and Current Interventions in Public Administration and Local Governance in Latin America and the Caribbean". Informe de 2010.
272. PNUD. "Building Bridges Between The State and The People. An Overview of UNDP's Recent and Current Interventions in Public Administration and Local Governance In Europe and The Commonwealth Of Independent States". Informe de 2010.
273. PNUD. Perfiles de países: Indicadores del desarrollo humano del PNUD (www.hdr.undp.org/en/countries/).
274. PNUD. "Elected Local Governments in Asia-Pacific Offer Women Chance for Political Participation but Leadership Roles Still Lacking", Comunicado de prensa. Marzo de 2011. www.sdnhq.undp.org/content/dam/india/docs/undp_elected_local_governments_in_asia_pacific.pdf



275. PNUD. "Gender Equality in the Workplace: How to Make Progress with a Certification Programme for Gender Equality Management Systems". 2010.
276. PNUD. "Going beyond National Targets in Monitoring Status for MDG 3 on Women's Political Empowerment. Women's Representation in Sub-national Government in Asia Pacific". 2010.
277. PNUD. « Restore or Reform: UN Support to Core Government Functions in the Aftermath of Conflict". 2014.http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/crisis-prevention-and-recovery/Executive_Summary_Public_Administration.
278. PNUD. "The Ties that Bind: Social Capital in Bosnia and Herzegovina", *National Human Development Report*. 2009.
279. PNUD y el National Democratic Institute. "Empowering Women for Stronger Political Parties: A good practice guide for women's empowerment". 2011.
280. PNUD Argentina. Supporting Human Development in Argentina/ 2011. Argentina in Figures: Women and Men in Argentine Society (Aportes Para el Desarrollo Humano En Argentina / 2011. Género en Cifras: Mujeres Y Varones en la Sociedad Argentina). Buenos Aires. 2011
281. PNUD Bangladesh. Women in the Bangladesh Civil Service Addressing Career Development and Improved Service Delivery. Ministerio Institucional, Civil Service Change Management Programme (CSCMP). Sin fecha.
282. PNUD Chile. *National Human Development Report: Challenges in Gender Equality* (Desarrollo Humano en Chile 2010. Género: Los desafíos de la igualdad). Santiago, Chile: 2010.
283. PNUD. "Gender Equality In Public Administration" - Estudios de casos de países sobre: Bangladesh, Botswana, Burundi, Camboya, Colombia, Jordania, Kirguistán, Malí, México, Marruecos, Rumania, Somalia y Uganda. Nueva York: 2012
284. PNUD Indonesia. "Capacity Needs Assessment Focus Group Discussions on Strengthening Women's Participation in Politics and Government in Indonesia". 2010.
285. PNUD Indonesia. "Women's Participation in Politics and Government in Indonesia". Informe. 2010.
286. PNUD Kirguistán. *Manual on Promotion of Gender Equality*. 2010. www.undp.kg/en/resources/e-library/article/28-e-library/1337-rukovodstvo-po-prodvijeniyu-gendernogo-ravenstva
287. PNUD Montenegro. "Functional review of the HR function and management capacities in Montenegrin municipal administrations". 2011.
288. PNUD Nepal. International Seminar on Gender-Responsive Policing in Post-Conflict Settings (del 8 al 10 de septiembre de 2010). Minutas de la conferencia. 2010.
289. PNUD Pakistán. "Achieving Gender Equality in Public Offices in Pakistan". 2007.
290. PNUD Pakistán. "Political and Legislative Participation of Women in Pakistan". Informe. 2005.
291. PNUD Pakistán. "Powerful Stories by Powerless Women". Informe de 2005.
292. PNUD y la República de Mali; Ministerio de Economía y Finanzas. "Framework Programme in support of planning for strategic development (2008-2011)".
293. PNUD Singapur. "Virtuous Cycles: the Singapore Public Service and National Development". 2011.
294. PNUD Suazilandia. Igualdad de género y empoderamiento de la mujer - Objetivo 3.
295. PNUD Ucrania. "Final report of Equal Opportunities and Women's Rights Programme". 2010.
296. PNUD Vietnam. "Reforming Public Administration in Viet Nam: Current Situation and Recommendations". Informe. Hanoi: 2009.
297. PNUD y UNIFEM. *A User's Guide to Measuring Gender-Sensitive Basic Service Delivery*. Oslo: 2009.
298. PNUD y UNIFEM. "Corruption, Accountability and Gender: Understanding the Connections". Nueva York: 2010.
299. PNUD y ONU-Mujeres. CEDAW Legislative Compliance In Nine Pacific Island Countries. 2007.
300. UNIFEM. "CEDAW and the Law: A Gendered and Rights-Based Review of Vietnamese Legal Documents through the Lens of CEDAW". Informe de 2009.



301. Misión integrada de Naciones Unidas en Timor-Leste "Women's Participation in the Timor-Leste Civil Service in 2010". 2010.
302. Misión de Administración Provisional de las Naciones Unidas en Kosovo. Ley N.º 2004/2 sobre igualdad de género en Kosovo. 2004.
303. Comisión de las Naciones Unidas sobre la Condición jurídica y social de la Mujer. "Progress in mainstreaming a gender perspective in the development, implementation and evaluation of national policies and programmes, with a particular focus on access and participation of women and girls in education, training, science and technology, including for the promotion of women's equal access to full employment and decent work". Informe del Secretario General. 2010.
304. Comité de las Naciones Unidas para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer. "Report of CEDAW". Ref. A/66/38. Nueva York. 2011.
305. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (ONU-DAES). *Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance*. World Public Sector Report 2005. Nueva York: 2005.
306. ONU-DAES. *The World's Women 2010: Trends and Statistics*. Nueva York: 2010.
307. Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz de las Naciones Unidas. "Gender Resource Package for Peacekeeping Operations". Nueva York: 2004.
308. PNUD. "Democratic Governance Thematic Trust Fund". Página web. [//web.undp.org/governance/dgttf.shtml](http://web.undp.org/governance/dgttf.shtml).
309. PNUD. "Financial and Economic Crisis, Guidance Note: Gender Equality and Poverty Reduction". Edición 1, 2009.
310. PNUD. "Gender Approaches in Conflict and Post-conflict Situations". Roma: 2001.
311. PNUD. "Gender Equality Strategy (2008-2013): Empowered and Equal". Nueva York: 2008.
312. PNUD. "Gender Equality Strategy (2014-2017): The Future We Want: Rights and Empowerment". Nueva York: 2013
313. PNUD. "Gender Parity in PNUD". Nueva York: 2008.
314. PNUD. "Quick Entry Points to Women's Empowerment and Gender Equality in Democratic Governance Clusters, Primers in Gender and Democratic Governance". Nueva York: 2007.
315. PNUD. "Women's Empowerment". www.undp.org/content/undp/en/home/ourwork/womenempowerment/overview.html.
316. PNUD. "Power, Voice and Rights: A Turning Point for Gender Equality in Asia and the Pacific", *Asia-Pacific Human Development Report*. 2010.
317. PNUD. "Strategic Plan (2014-2017): Changing with the World". Nueva York: 2013.
318. Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC). "Discussion Guide for the High-level round Table on Access and Participation of Women and Girls in Education, Training, Science and Technology, including for the Promotion of Women's Equal Access to Full Employment and Decent Work". Comisión sobre la Condición jurídica y social de la Mujer. 2011.
319. Comisión Económica y Social de las Naciones Unidas para Asia y el Pacífico (ONU-CESPAP). Inaugural Meeting of the Asia-Pacific Regional Advisory Group on Women, Peace and Security. www.unescap.org/sdd/meetings/RAG-2011/index.asp.
320. ONU-CESPAP. Inaugural meeting of the Asia-Pacific Regional Advisory Group on Women, Peace and Security. 13 y 14 de septiembre de 2011. Comunicado de prensa. 9 de septiembre de 2011. www.unescap.org/unis/press/2011/sep/n18.asp.
321. Centro de Noticias ONU. "Sweden Highlights Benefits of Gender Equality to General Assembly". Septiembre de 2011. www.un.org/apps/news/story.asp?NewsID=39747.
322. Centro de Noticias ONU. "Women Must Be Empowered to 'Create the Future We Want'". 14 de febrero de 2012. www.un.org/apps/news/story.asp?Cr1=poverty&NewsID=41236&Cr=women#.URjb5aX3DCU.

323. Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), División de Estadística de las Naciones Unidas y ONU-Mujeres. "Making Gender Statistics Meaningful on the Ground". Conferencia. Nueva York: Febrero de 2011. // unstats.un.org/unsd/statcom/statcom_2011/Seminars/Gender/default.html.
324. Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-HÁBITAT). "Gender Mainstreaming in Local Authorities Best Practices". Nairobi: 2008.
325. Red de las Naciones Unidas sobre Administración Pública (UNPAN), "Conference on Strengthening Women Capacities in Administration, Governance and Leadership". Centro Africano de Formación e Investigación Administrativas para el Desarrollo. Tánger: 2009.
326. UNPAN. "World Public Sector Report 2010. Reconstructing Public Administration after Conflict: Challenges, Practices and Lessons Learned". Nueva York: 2010.
327. Premio de Administración Pública de las Naciones Unidas (UNPSA) y Foro del Servicio Público de África. "Leading Innovations on Gender Responsive Service Delivery". Presentación. 2011. // unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un-dpadm/unpan045739.pdf.
328. Instituto de Investigaciones de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social (UNRISD). "Gender Equality: Striving for Justice in an Unequal World". Ginebra: 2005.
329. División de Estadística de las Naciones Unidas (UNSD). Fuentes de estadísticas de género. // unstats.un.org/unsd/demographic/products/Worldswomen/Gender%20statistics%20sources.htm.
330. UNSD. "Report of the Third Global Forum on Gender Statistics". 2010.
331. UNSD. "World's Women 2010 Shows Progress in the Availability of Gender Statistics - Yet Also Points to Still-Existing Lack of Relevant, Regular, Consistent and Reliable Statistical Measures on the Status of Women". Comunicado de prensa. Octubre de 2010.
332. ONU-Mujeres. "15-Year review of the implementation of the Beijing Declaration and Platform for Action (1995) and the outcomes of the twenty-third special session of the General Assembly (2000)". Comisión sobre la Condición jurídica y social de la Mujer N.º 54.15. E/2010/27-E/CN.6/2010/11. www.un.org/womenwatch/daw/beijing15/index.html.
333. ONU-Mujeres. "Afghanistan National Parliament to Establish Resource Centre to Promote Women's Role in Decision-making Processes". Artículo web. Agosto de 2011.
334. ONU-Mujeres. "After 'Remarkable Year' for Gender Equality, Women's Empowerment, Momentum Must Be Turned into Tangible Gains for Women, Girls Everywhere". Comunicado de prensa. Octubre de 2011. www.un.org/News/Press/docs/2011/gashc4008.doc.htm.
335. ONU-Mujeres. Sitio web de la CEDAW Sudeste Asiático. http://cedaw-seasia.org/vietnam_resources.html.
336. ONU-Mujeres. "Directory of National Mechanisms for Gender Equality". Nueva York: Julio de 2013.
337. ONU-Mujeres. "Highlighting Gender Equality at the 2011 UN General Assembly Debate". Septiembre de 2011. www.unwomen.org/2011/09/highlighting-women-at-the-2011-un-general-assembly-debate.
338. ONU-Mujeres. "Historic Gain for Women in Pakistan as Women's Commission Gains Autonomous Status". Febrero de 2012.
339. ONU-Mujeres. "Strengthening Women's Leadership and Women's Participation in Political Life and Decision Making in Algeria, Morocco and Tunisia". Marruecos. (Renforcement Du Leadership Féminin Et De La Participation Des Femmes à La Vie Politique Et Au Processus De Prise De Décision En Algérie, Au Maroc Et En Tunisie). www.womenpoliticalparticipation.org/template.php?code=14.

340. ONU-Mujeres. "Sustaining Responses on Gender Equality in the ECOWAS Region Symposium". Artículo web. Septiembre de 2011. www.unwomen.org/2011/09/high-level-regional-symposium-sustaining-responses-on-gender-equality-in-the-ecowas-region/.
341. ONU-Mujeres. "UN Women West Africa Sub-Regional Office Launches Blog". Septiembre de 2011. www.unwomen.org/2011/09/un-women-west-africa-sub-regional-office-launches-blog/.
342. ONU-Mujeres y Pacto Mundial de la ONU. *Companies Leading the Way: Putting Principles into Practice*. Julio de 2011. www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/human_rights/Resources/Companies_Leading_the_Way.pdf.
343. ONU-Mujeres y Pacto Mundial de la ONU. *Women's Empowerment Principles: Equality Means Business*. Manual. Marzo de 2010.
344. USAID. *Gender Assessment for USAID/Guatemala*. 2009.
345. Warren, Anika K. "Cascading Gender Biases, Compounding Effects: An Assessment of Talent Management Systems". *Catalyst*. 9 de febrero de 2009. www.catalyst.org/knowledge/cascading-gender-biases-compounding-effects-assessment-talent-management-systems.
346. Wellesley Centers for Women, Estados Unidos. www.wcwoonline.org.
347. Werdigier, Julia. "Britain Joins Calls to Close Boardroom Gender Gap". *International Herald Tribune*. 25 de febrero de 2011. www.europeanpwn.net/files/britain_joins_calls_to_close.pdf.
348. WoMen Dialogue. Proyecto de base de datos Who is She. www.womendialogue.org/projects/'who-she'-database-women-professionals.
349. Women in Public Service Project, Woodrow Wilson International Center for Scholars. 2014. <http://womeninpublicservice.wilsoncenter.org/about-us>.
350. Women's Business Research. "Women Entrepreneurs - Women Business Owner Statistics". Entrepreneur.com. www.entrepreneur.com/sbe/women/index.html.
351. Wongnerud, L. "Sweden: A Step-Wise Development", en Ballington y Karam, (ed.), *International IDEA: Women in Parliament, Beyond Numbers*. 2005.
352. Banco Mundial. "East Asia Pacific Has Made Progress on Gender Equality, But Challenges Remain". Artículo web. Marzo de 2012.
353. Banco Mundial. Datos sobre género. www.data.worldbank.org/topic/gender.
354. Banco Mundial. "The Gender Implications of Public Sector Downsizing: The Reform Program of Vietnam". 2001.
355. Banco Mundial. *World Development Report on Gender Equality and Development*. 2012.
356. Banco Mundial y Corporación Financiera Internacional. "Women=Smart Business: Lessons Learned in Gender and Development and Women in Business". SmartLessons. Junio de 2012. http://smartlessons.ifc.org/uploads/documents/Gender_SmartBook_Final.pdf.
357. Foro Económico Mundial. *The Global Gender Gap Report 2013*, 2013. www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2013.



*Al servicio
de las personas
y las naciones*

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Dirección de Políticas de Desarrollo
One United Nations Plaza
Nueva York, NY, 10017 Estados Unidos
Tel: +1 212 906 5081

Para más información, sírvase consultar
<http://www.undp.org/content/undp/es/home>

Copyright 2012, PNUD. Foto de tapa: PNUD.