

## DOCUMENTO DE COOPERACIÓN TÉCNICA (CT)

### I. INFORMACIÓN BÁSICA

▪ País/Región:	Regional
▪ Nombre de la CT:	Participación femenina en la gerencia pública de América Latina
▪ Número de CT:	RG-T2277
▪ Jefe de Equipo/Miembros:	Claudia Piras (SCL/GDI), Jefa de equipo; Gabriela Vega (SCL/GDI); Vivian Roza (SCL/GDI); Juan Carlos Cortazar (ICS/CAR); Jorge Kaufmann (IFD/ICS); Andrea Monje Silva (SCL/GDI); Hannah Kim (IFD/ICS); María Inés Vásquez (SCL/GDI); Lina Uribe (SCL/GDI); y Mónica Lugo (LEG/SGO)
▪ Fecha de Autorización del Abstracto de CT:	12 de febrero de 2013
▪ Beneficiario (países o entidades que recibirán la asistencia técnica):	Chile, Colombia, Costa Rica, México, Perú y Uruguay
▪ Agencia Ejecutora y nombre de contacto	Banco Interamericano de Desarrollo (BID); Claudia Piras (SCL/GDI)
▪ Donantes que proveerán financiamiento:	Fondo de Fortalecimiento de la Capacidad Institucional (ICS)
▪ Financiamiento Solicitado del BID:	US\$300.000
▪ Contrapartida Local:	US\$0
▪ Periodo de Desembolso (incluye periodo de ejecución):	Ejecución: 24 meses Desembolso: 30 meses
▪ Fecha de Inicio requerido:	1 de junio de 2013
▪ Tipos de consultores (firmas o consultores individuales):	Firma consultora y/o consultores individuales
▪ Unidad de Preparación:	SCL/GDI e IFD/ICS
▪ Unidad Responsable de Desembolso:	SCL/GDI
▪ CT incluida en la Estrategia de País (s/n):	No
▪ CT incluida en CPD (s/n):	No
▪ Sector Prioritario GCI-9:	Política social favorable a la igualdad y la productividad; Instituciones para el crecimiento y el bienestar social

### II. OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN

- 2.1 En general, los datos existentes para el sector público demuestran una baja representación de mujeres en cargos de decisión, una segregación sectorial marcada y brechas salariales significativas entre hombres y mujeres. Pese a las acciones emprendidas por algunos Estados de la región y la existencia de marcos normativos a nivel nacional e internacional, aún falta un largo camino por recorrer para lograr la equidad de género en la administración pública.

- 2.2 ¿Por qué es importante atender las desigualdades de género y optimizar las potencialidades de hombres y mujeres en el empleo público? En primer lugar, al asegurarse que exista igualdad de oportunidades en el servicio civil y que las mujeres tengan acceso a todos los niveles de responsabilidad en el sector público, el gobierno tiene la posibilidad de jugar un rol simbólico como modelo para otros empleadores, fortaleciendo así su papel de garante de las políticas de igualdad entre mujeres y hombres. Segundo, una mayor presencia de las mujeres en la fuerza laboral del sector público resulta en una mejor entrega de los servicios públicos para los ciudadanos al reflejar las necesidades de diferentes grupos de la población. Por último, un sistema que ofrece las mismas oportunidades en cuanto al acceso y participación en el empleo público redundará en un mayor aprovechamiento de las potencialidades y capacidades de hombres y mujeres, maximizando con ello la productividad de los recursos humanos disponibles.
- 2.3 Sin embargo, no se cuenta con análisis rigurosos que nos permitan fundamentar políticas públicas a favor de la igualdad de género en el servicio civil de carrera<sup>1</sup>. Si bien existe información sobre la participación de las mujeres en cargos públicos por designación o elección popular en América Latina, tanto en el poder ejecutivo como en el legislativo, se cuenta con un menor conocimiento sobre la evolución de la participación de las mujeres en carreras gerenciales en el servicio civil (cuadros de alta gerencia pública, directoras generales, subdirectoras) a nivel regional y nacional. Este vacío se debe, parcialmente, a la dificultad de obtener información confiable sobre los sistemas de ascenso en el empleo público a nivel nacional por la ausencia de bases de datos de recursos humanos centralizadas y, también, a la falta de iniciativas sobre el tema o su baja visibilidad en los países de la región.
- 2.4 Desde enero del 2013, el sector de Instituciones para el Desarrollo (IFD) del BID está realizando su *Flagship 2014: “Diagnóstico de la Calidad de los Sistemas de Servicio Civil en América Latina”*, con el propósito de evaluar el grado de profesionalización alcanzado por los servicios civiles en ocho países de la región. Esta CT aportará un análisis de género de los sistemas de gerencia pública a este estudio y buscará sinergias con dicha investigación para optimizar el uso de recursos humanos, metodologías probadas, conocimiento adquirido y financiamiento disponible.
- 2.5 Asimismo, el BID se comprometió, durante el evento regional “Poder: La mujer como motor de crecimiento e inclusión social”, llevado a cabo en Lima, Perú, en octubre de 2012, a crear la *Red de Mujeres Líderes del Sector Público*, un espacio en *internet* dirigido a conectar y promover intercambios e información entre mujeres líderes del sector público en América Latina, que será lanzado a mediados de 2013<sup>2</sup>. Esta CT generará información y recomendaciones relevantes que serán compartidas con las participantes de la *Red*. De esta manera, la *Red* servirá como un medio para diseminar los conocimientos generados por el estudio. A su vez, la *Red* permitirá debatir los resultados preliminares de la investigación

---

<sup>1</sup> Se define el servicio civil de carrera como “una forma de gestionar los recursos humanos de la administración pública para formar servidores públicos cuyo compromiso sea el interés común, sin consideraciones políticas de grupo o partido, basada en el mérito, la imparcialidad y la igualdad de oportunidades” (Pardo, María del Carmen. *El Servicio Civil de Carrera para un mejor desempeño de la Gestión Pública* en Serie Cultura de la Rendición de Cuentas. Auditoría Superior de la Federación, México 2005).

<sup>2</sup> La CT *Enhancing IDB Institutional and Operational Support for Gender Equality* (RG-T1799) está financiando la contratación de una consultora para la conceptualización y el diseño de la iniciativa.

con mujeres líderes del sector público, de manera de afinar el diagnóstico y las medidas de política que resulten.

- 2.6 El objetivo final de este proyecto es fomentar la adopción de buenas prácticas y medidas dirigidas a superar las desigualdades de género en la gerencia pública de América Latina. Los objetivos específicos son: i) analizar las desigualdades de oportunidades y participación de las mujeres en la gerencia del sector público en América Latina, identificar prácticas innovadoras y producir una serie de recomendaciones para los gobiernos de la región; y ii) diseminar y promover la adopción de buenas prácticas dirigidas a impulsar la igualdad de género en la administración pública, contribuyendo a la vez a la consolidación de la *Red de Mujeres Líderes del Sector Público*.
- 2.7 Este proyecto se alinea con la Dimensión II del Fondo Temático de Fortalecimiento de la Capacidad Institucional, “Administración y organización interna” en varias áreas de intervención, entre ellas, la elaboración de instrumentos de respaldo para la adopción de decisiones y el diseño de políticas y programas y el establecimiento de premios para reconocer la labor de iniciativas innovadoras. A su vez, el proyecto está alineado con las prioridades sectoriales del GCI-9 del BID, específicamente con la Política Social Favorable a la Igualdad y la Productividad que enfatiza la promoción de la igualdad de oportunidades, independientemente de la situación laboral o el sexo de la persona, así como la productividad laboral en el sector público. Por último, el proyecto está alineado con la Política Operativa sobre Igualdad de Género en el Desarrollo del BID al generar información y análisis dirigido a examinar las barreras y oportunidades para el avance en la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, así como promover el fortalecimiento de la capacidad institucional de actores públicos.

### III. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES/COMPONENTES Y PRESUPUESTO

- 3.1 **Componente 1. Investigación.** Se realizará una investigación sobre la participación femenina en la gerencia pública profesional dirigida a identificar los factores que intervienen en una mayor participación igualitaria de las mujeres en la gerencia pública. Uno de los factores de particular interés para este estudio es el análisis de los sistemas reconocidos por su tradición meritocrática, es decir, que se caracterizan por incluir sistemas de carreras reglamentados, mayor profesionalismo, menor influencia política y disponibilidad de información.
- 3.2 Los seis países seleccionados preliminarmente para el estudio representan un balance entre las diferentes subregiones de América Latina y son: Costa Rica y México en Centro América, Colombia y Perú en la Región Andina, y Chile y Uruguay en el Cono Sur. Además de haber sido seleccionados por su representatividad geográfica, también son países con servicios civiles más estructurados y cuentan con mayor disponibilidad de información. A su vez, cuatro de estos países (Chile, Colombia, México y Uruguay) forman parte de la muestra de países del **Diagnóstico de la Calidad de los Sistemas de Servicio Civil en América Latina** (ver acápite 2.4), lo que facilitará el acopio de la información requerida y fortalecerá las sinergias entre los dos estudios. Para estos cuatro países ya se cuenta con una carta de expresión de interés por parte de las entidades del servicio civil y se conseguirán las cartas

de interés de los dos países restantes antes de las visitas de los consultores a dichos países (Anexo I).

- 3.3 El estudio se enfocará en los procesos de gestión de recursos humanos y sus resultados en la participación de mujeres y hombres en los niveles gerenciales del sector público. Para ello, se recogerá y comparará información referida a los procesos de gestión y el empleo en el gobierno central civil, respecto de instituciones reconocidas por una mayor influencia del mérito en la carrera profesional y el nombramiento de los gerentes. Como representantes de las últimas instituciones, preliminarmente se han escogido a los bancos centrales y las agencias de administración tributaria. A un nivel más detallado, la investigación recogerá información sobre los sistemas de gestión y comparará los resultados en la participación en la gerencia de los ministerios de hacienda/economía respecto de los bancos centrales y agencias de administración tributaria. La selección de estas instituciones facilitará la comparación entre ellas al ser instituciones que requieren profesionales con perfiles y actividades relativamente similares. En la medida de lo posible, se buscará información para analizar los cambios en los sistemas de gestión de recursos humanos y sus resultados en la participación de hombres y mujeres en la gerencia del sector público en los últimos diez años (2002-2012).
- 3.4 La investigación incluirá un análisis cuantitativo y cualitativo. Se considerarán encuestas cuantitativas dirigidas al departamento de recursos humanos y encuestas cualitativas destinadas a empleados en posiciones gerenciales de las instituciones públicas que formarán parte del análisis. Asimismo, la *Red de Mujeres Líderes del Sector Público* servirá como un mecanismo de identificación de informantes clave y como una fuente de información sobre los temas prioritarios y de mayor interés para las mujeres del sector público. Las herramientas metodológicas y de recolección de información serán desarrolladas por el/la consultora contratado/a para este efecto. En un principio, la metodología será probada en un país y se ajustará en función de los resultados para su aplicación en los demás países.
- 3.5 Para determinar los factores que influyen tanto en el reclutamiento como en la movilidad y retención de mujeres y hombres dentro de la alta gerencia, se utilizará una serie de indicadores, tales como: composición por sexo de cargos gerenciales; posición relativa de mujeres y hombres en el escalafón según grado al que pertenecen; remuneración promedio de mujeres y hombres; carrera funcionaria de mujeres y hombres a través de ascensos; representación de mujeres y hombres entre los postulantes a concursos para cargos directivos; tiempo de servicio de hombres y mujeres; ausentismo laboral de mujeres y hombres; niveles de educación de mujeres y hombres; datos demográficos (edad, número de hijos, estado civil); etc. A su vez, se recolectará información sobre la gestión y cultura organizacional, incluyendo percepciones, actitudes, valores, conductas y otros aspectos informales que guían la organización del trabajo, la toma de decisiones y las relaciones de género dentro de las organizaciones analizadas.
- 3.6 Por último, la investigación incluirá una recopilación de buenas prácticas y prácticas innovadoras en la promoción de la participación femenina en posiciones de gerencia en el sector público. Las buenas prácticas estarán basadas en experiencias tanto del sector público latinoamericano, como del sector privado u otras organizaciones. Concluirá con una serie de

recomendaciones a los gobiernos a favor del desarrollo y adopción de medidas dirigidas a promover la igualdad de oportunidades y la equidad de género en la administración pública e identificará posibles intervenciones del BID para la promoción de la equidad de género en el servicio civil de la región.

- 3.7 **Componente 2. Disseminación y promoción de buenas prácticas.** Con el objetivo de disseminar los resultados de la investigación y promover intercambios directos de información y prácticas innovadoras entre países, se presentarán los resultados de la investigación en un panel durante el evento regional que IFD/ICS estará realizando en el 2014 para presentar los resultados del **Diagnóstico de la Calidad de los Sistemas de Servicio Civil en América Latina**. Se invitará a: i) actores clave de las Secretarías de la Función Pública/Servicio Civil, las Secretarías de la Mujer y las entidades que formarán parte de la investigación; ii) representantes de países que hayan implementado prácticas innovadoras para promover la igualdad de oportunidades y trato en el empleo público; e iii) interesados clave, tales como organizaciones no gubernamentales y otros actores pertinentes de la sociedad civil para asegurar la construcción de “constituencias” que apoyen las buenas prácticas recomendadas a través de la investigación.
- 3.8 Se elaborará: i) un plan de medios y de disseminación para maximizar tanto la cobertura mediática y la visibilidad de los resultados de la investigación, así como la difusión de la investigación en las entidades gubernamentales relevantes; y ii) un video que presentará los hallazgos principales de la investigación de forma atractiva y buscará incitar un debate sobre los temas prioritarios para promover la igualdad de género en la administración pública.
- 3.9 Adicionalmente, se lanzará un concurso regional de buenas prácticas dirigido a reconocer y premiar aquellas entidades del sector público que hayan implementado políticas o prácticas innovadoras destinadas a promover la igualdad de género en los sistemas de carrera en la administración pública en la región. Las propuestas ganadoras serán seleccionadas por un Comité que estará compuesto por funcionarios del BID expertos en género y en fortalecimiento institucional, y representantes clave de la sociedad civil. El concurso será lanzado a través de la *Red de Mujeres Líderes del Sector Público* y los resultados serán anunciados durante el evento regional donde los ganadores tendrán la oportunidad de presentar sus iniciativas.
- 3.10 Finalmente, se disseminará la investigación a través de la *Red de Mujeres Líderes del Sector Público* del BID y otras redes dirigidas a promover una mayor participación de la mujer en espacios de poder. Asimismo, se utilizarán los resultados de la investigación para organizar conversatorios y talleres temáticos en línea, estimular debates entre las usuarias y darle visibilidad a las recomendaciones y buenas prácticas a través de la *Red*. Siendo la *Red* un proyecto piloto, con los recursos de esta CT se financiará su operatividad inicial y se buscará su sostenibilidad a futuro con actores interesados.
- 3.11 **Resultados esperados.** Se espera que la investigación permita trazar una línea de base sobre la participación de la mujer en cargos de gerencia pública en instituciones seleccionadas de América Latina; proporcione mayor visibilidad a las condiciones laborales específicas de mujeres y hombres, así como a la existencia, o no, de discriminaciones de género; y fomente

la adopción de buenas prácticas o políticas públicas que estén dirigidas a asegurar una adecuada participación femenina en estas posiciones. Los resultados serán evaluados a través de indicadores que permitan medir el nivel de visibilidad y debate que reciban tanto los resultados de la investigación como el panel a ser realizado durante el evento regional; y el número de entidades gubernamentales que expresen interés en replicar una buena práctica o recibir asistencia técnica del BID para adoptar una buena práctica o para incorporar el enfoque de género en sus reformas, políticas, manuales o directrices; entre otros.

- 3.12 **Presupuesto indicativo.** El costo total del proyecto es de US\$300.000 y será financiado por el Fondo de Fortalecimiento de la Capacidad Institucional (ICS) del BID (Presupuesto detallado <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37772199>).

Presupuesto Indicativo (US\$)				
Actividad/Componente	Descripción	BID (ICS)	Contrapartida local	Total
Componente 1. Investigación	Contratación consultores, pasajes y viáticos	99.900	-	99.900
Componente 2. Diseminación y promoción buenas practicas	Contratación consultor, evento regional y productos de diseminación	185.000	-	185.000
Subtotal		284.900	-	284.900
Imprevistos (~5%)		15.100	-	15.100
<b>Total</b>		<b>300.000</b>	<b>-</b>	<b>300.000</b>

- 3.13 **Supervisión y monitoreo.** La División de Género y Diversidad (SCL/GDI) estará cargo de la supervisión de la CT en colaboración con la División de Capacidad Institucional del Estado (IFD/ICS). A su vez, SCL/GDI mantendrá un sistema de monitoreo para evaluar el progreso de las actividades y productos de acuerdo a la Matriz de resultados (Matriz detallada <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37735352>) y preparará un informe final con las actividades y resultados del proyecto.

Matriz de Resultados Indicativa						
Resultados	Unidad	Línea de base		Meta		Fuente de datos
		Valor	Año	Valor	Año	
<i>Outcome 1</i> Generar conocimiento sobre la participación de las mujeres en el servicio civil en América Latina, identificar practicas innovadoras para los gobiernos de la región.						
- # de artículos en la prensa sobre los hallazgos de la investigación.	Número	0	2013	8	2014-2015	Periódicos, páginas en internet.
- # de conversatorios y/o talleres temáticos sobre la participación de las mujeres en el servicio civil organizado dentro de la Red.	Número	0	2013	12	2014-2015	Registro de la Red
<i>Outcome 2</i> Diseminar y promover la adopción de buenas prácticas dirigidas a impulsar la igualdad de género en la administración pública.						
- Un estudio sobre la participación de mujeres en el servicio civil.	Número	0	2013	1	2014	Publicación, uso de la Red
- Un concurso de buenas prácticas lanzado por el BID/Red.	Número	0	2013	1	2014	Registro del concurso e informes

#### **IV. AGENCIA EJECUTORA Y ESTRUCTURA DE EJECUCIÓN**

- 4.1 El proyecto será ejecutado por el Banco, a través de SCL/GDI, debido a que este es un producto de investigación y disseminación originado dentro del propio Banco con el fin de profundizar el conocimiento sobre el liderazgo de la mujer en la gerencia pública a nivel regional, consolidar una red de mujeres líderes y generar sinergias con el *Flagship 2014* de IFD. SCL/GDI, en colaboración con IFD/ICS, estará a cargo de: coordinar y supervisar la implementación del proyecto; contratar a los consultores para el diseño de la metodología, la implementación de la investigación, la elaboración de un estudio final, el mantenimiento de la *Red*, el lanzamiento del concurso de buenas prácticas y la coordinación del panel en el evento regional; y monitorear los desembolsos.
- 4.2 Para la contratación de bienes y servicios de consultoría de firmas consultoras, se observará las Políticas de Adquisiciones Institucionales (GN-2303-20) y para la contratación de consultores individuales, los procedimientos de Recursos Humanos (AM-650). El equipo de proyecto ha identificado cuatro consultores individuales para selección directa (SSS) entre aquellos que están llevando a cabo bajo el *Flagship 2014 de IFD*: “Diagnóstico de la Calidad de los Sistemas de Servicio Civil en América Latina”. La justificación de la selección directa se sustenta bajo los principios de eficiencia y economía, dada la complementariedad y sinergias que están previstas entre el Diagnóstico mencionado y la investigación propuesta (ver acápite 2.4 y 3.2) bajo esta operación.

#### **V. RIESGOS IMPORTANTES**

- 5.1 Uno de los riesgos del proyecto podría ser la falta de colaboración por parte de las entidades seleccionadas para el estudio. Para mitigar dicho riesgo, se generarán sinergias entre los equipos de investigación a cargo de este estudio y el **Diagnóstico de la Calidad de los Sistemas de Servicio Civil en América Latina**, a fin de reducir los costos políticos y operativos de la puesta en marcha de la investigación. Asimismo, el BID creará alianzas con entidades que trabajan en temas de género, tales como las secretarías de la mujer de cada país y centros de investigación, quienes ayudarán a establecer los contactos necesarios en cada país.

#### **VI. EXCEPCIONES A LAS POLÍTICAS DEL BANCO**

- 6.1 No se ha considerado ninguna excepción a las políticas del BID para esta CT.

#### **VII. CLASIFICACIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL**

- 7.1 Dadas las características del proyecto no se esperan riesgos ambientales ni sociales negativos, por lo que esta operación, de acuerdo a las salvaguardias ambientales, ha sido clasificada como categoría “C”.

## **ANEXOS**

Anexo I. Cartas de interés

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37772209>

Anexo II. Términos de referencia

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37735353>

Anexo III. Plan de adquisiciones

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37735354>

15 de mayo de 2013