

Programa Formativo de Liderazgo Femenino de Alto Nivel: **MUJER + IMPACTO**



Sistematización del Piloto

Febrero 2026

Copyright © 2026 Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta obra se encuentra sujeta a una Licencia Internacional Pública de Atribución/Reconocimiento 4.0 de Creative Commons CC BY 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.es>). Se deberá cumplir los términos y condiciones señalados en el enlace URL y otorgar el respectivo reconocimiento al BID.

Todas las disputas que surjan en relación con esta licencia y que no puedan resolverse de manera amistosa se resolverán de acuerdo con el siguiente procedimiento. Mediante una notificación de mediación comunicada por medios razonables por usted o el licenciante a la otra parte, la disputa será sometida a mediación no vinculante de conformidad con el Reglamento de Mediación de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI).

Cualquier disputa que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo, y el uso del logotipo del BID no están autorizados por esta licencia y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones que forman parte integral de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta obra son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, su Directorio Ejecutivo ni de los países que representan.



Banco Interamericano de Desarrollo
1300 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577
www.iadb.org



Programa Formativo de Liderazgo Femenino de Alto Nivel: MUJER + IMPACTO. Sistematización del Piloto

Asunción, Paraguay. Febrero, 2026.



Diseño original del programa: María Liliana Bruno Godoy, Beatriz Genes y Manuel Fernandini.

Sistematización: Juan Carlos Rodríguez Armas y Silvana Lorena Bedoya Alessi.

Revisión técnica: Claudia Piras y Laura Morínigo.

Coordinación institucional BID: Manuel Fernandini, Beatriz Genes, Florencia Serale, Ruth Aquino, Claudia Piras, María Alegría Doldán, Juan Cálcena y Cristina Paredes.

Edición, corrección de estilo y diagramación: Grisel Cohello Cesardo, Nataly Antuanet Lago Berrocal y Alexia Salas Nicho.

Fotografías: Banco Interamericano de Desarrollo – BID.

En la redacción de los textos se adopta la terminología clásica del masculino genérico para referirse siempre a hombres y mujeres. Este es un recurso que únicamente busca dar uniformidad, sencillez y fluidez a la composición y a la lectura del texto. No disminuye en absoluto el compromiso con que la institución aborda la igualdad de género.

TABLA DE CONTENIDO

Siglas y Acrónimos	5
1. Introducción	7
2. Contexto de implementación del programa	9
3. Memoria histórica de la implementación del programa	12
3.1. Antecedentes para la formulación del programa Mujer + Impacto	12
3.2. Hitos de la implementación del programa	14
4. Caracterización del modelo de gestión	16
4.1. Conceptualización y enfoque del programa	16
4.2. Objetivos	18
4.3. Flujo del proceso de selección y participación	19
4.4. Capacitación y mentoría	21
4.5. Primeros resultados del programa	23
4.6. Balance de roles clave: BID y MEF	35
5. Lecciones aprendidas	37
5.1. Desafíos y barreras estructurales	37
5.2. Buenas prácticas	42
5.3. Retroalimentación y recomendaciones	46
5.4. Comparación con otras experiencias en Paraguay	49
5.5. Teoría de Cambio	52
6. Anexos	59
6.1. Historia de Éxito: Norma Cardozo Vázquez, Agente de transformación en la Honorable Cámara de Senadores de Paraguay	60
6.2. Entrevistas con actores clave	62
6.3. Encuesta a participantes del programa	63
6.4. Guía de entrevista para contrapartes institucionales del programa "Mujer + Impacto"	67
6.5. Guía de entrevista para mentoras del programa	69
6.6. Guía de entrevista para participantes del programa	71
6.7. Guía de entrevista para participantes que no terminaron el programa "Mujer + Impacto"	74
7. Bibliografía	76

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

AECID : Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo

ALC : América Latina y el Caribe

BID : Banco Interamericano de Desarrollo

CAF : Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe

FIIAPP : Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas

FLACSO : Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales

GDI : División de Género y Diversidad

IDEA : Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral

INCAE : Instituto Centroamericano de Administración de Empresas

INFONA : Instituto Forestal Nacional

KLD : División de Gestión del Conocimiento

MEF : Ministerio de Economía y Finanzas

ODS : Objetivos de Desarrollo Sostenible

OE : Objetivo Específico

OIT : Organización Internacional del Trabajo

ONU Mujeres : Organización de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres

PlaNI : Plan Nacional de Igualdad

PNUD : Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

TDNR : Trabajo Doméstico No Remunerado

TSJE : Tribunal Superior de Justicia Electoral

UNAE : Universidad Autónoma de Encarnación



CLAUSURA DE LA EDICIÓN 2025 DEL PROGRAMA “MUJER + IMPACTO”

**Representación del BID en Paraguay
Asunción, 3 de noviembre de 2025**



1. INTRODUCCIÓN

En Paraguay, uno de los principales desafíos en materia de igualdad de género es la baja participación de las mujeres en los espacios de liderazgo público y privado. De acuerdo con el Reporte Global de Brechas de Género 2025¹ del Foro Económico Mundial, al ritmo actual tomará más de 123 años cerrar completamente las brechas entre hombres y mujeres, siendo el empoderamiento político uno de los ámbitos más rezagados.

A nivel regional, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) promueve a través de la iniciativa ImplementaLAC² la consolidación de administraciones públicas más efectivas, inclusivas y transparentes, mediante la incorporación de innovación, talento y liderazgo en la gestión estatal en América Latina y el Caribe (ALC). En este marco, la Oficina País del BID en Paraguay impulsa acciones

orientadas a mejorar la capacidad institucional, fortalecer la gestión del talento público y fomentar políticas basadas en evidencia³. Como parte de esta agenda, se diseñó el programa formativo de liderazgo femenino de alto nivel “Mujer + Impacto”, como un piloto estratégico, implementado a inicios de 2025 en alianza con el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), con el propósito de potenciar el liderazgo femenino en el sector público y promover la participación activa de mujeres en los espacios de toma de decisiones.

Paraguay impulsa el liderazgo femenino en el sector público para cerrar las brechas de género en la toma de decisiones.

1 WEF. (2025). Informe global sobre la brecha de género 2025. <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2025/>

2 Hub regional pionero donde los servidores públicos de América Latina y el Caribe convierten ideas en políticas que generan resultados. <https://www.iadb.org/es/quienes-somos/temas/modernizacion-del-estado/iniciativas/implementalac>

3 En el siguiente enlace podrán acceder a la estrategia país Paraguay 2025-2029: <https://www.iadb.org/es/quienes-somos/representaciones-por-pais/estrategia-de-paises>

El programa se concibió como un paquete formativo integral compuesto por cuatro fases complementarias:

- i. Una formación virtual autoguiada sobre liderazgo con enfoque de género, autoconocimiento, inteligencia emocional y comunicación efectiva;
- ii. Tres seminarios presenciales temáticos enfocados en liderazgo estratégico, gestión por resultados y finanzas;
- iii. Un plan de mentoría personalizada a cargo de mujeres lideresas; y
- iv. La Red de Mujer + Impacto, creada para mantener el intercambio, la colaboración y la articulación institucional entre las egresadas.

Con su implementación, el programa busca consolidar una red interinstitucional sólida, establecer alianzas estratégicas y generar espacios de aprendizaje para fortalecer las competencias de las participantes. En ese sentido, el objeto de este documento es sistematizar el programa piloto Mujer + Impacto a modo de documentar sus aprendizajes, desafíos y resultados, y generar recomendaciones clave que impulsen su replicabilidad y contribución a políticas públicas de empoderamiento económico y liderazgo femenino en el país.



2.CONTEXTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

Paraguay se encuentra en una etapa caracterizada por avances parciales y desafíos persistentes en materia de igualdad de género, los cuales repercuten directamente en la participación de las mujeres en los espacios de liderazgo político, económico y social. Aunque se han consolidado ciertos marcos normativos y políticas institucionales orientadas a promover la igualdad, persisten brechas estructurales que limitan la plena realización de los derechos y oportunidades de las mujeres.

En el plano político e institucional, el país ha establecido mecanismos favorables que buscan orientar la acción pública hacia la igualdad sustantiva. Entre ellos destaca el IV Plan Nacional de Igualdad (PlaNI) 2018–2024⁴, liderado por el Ministerio de la Mujer, que reafirma la responsabilidad del Estado de “avanzar hacia la igualdad real y efectiva, allanando los obstáculos que la dificultan o impiden y eliminando toda forma de discriminación”. Este

instrumento se alinea plenamente con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 5 (ODS 5) de la Agenda 2030, que promueve la participación plena y efectiva de las mujeres, así como la igualdad de oportunidades en los espacios de liderazgo a todos los niveles. No obstante, la implementación de dicho marco puede enfrentar limitaciones derivadas de capacidades institucionales insuficientes y persistencia de sesgos de género.

Según el Reporte Global de Brechas de Género 2025, Paraguay se ubica en la posición 87 de 148 economías evaluadas, reflejando avances moderados en salud y educación, pero también rezagos significativos en participación económica y empoderamiento político.

En el mercado laboral, la tasa de participación de las mujeres equivale apenas al 71,4% de la tasa masculina, y su ingreso estimado corresponde al 62,5% del percibido por los hombres,

4 Instrumento de planificación del Estado paraguayo que busca integrar el interior de las políticas de todas las instituciones públicas, privadas y organizaciones de la sociedad civil, con el fin de eliminar obstáculos, promover la igualdad real y efectiva y erradicar toda forma de discriminación contra las mujeres. <https://www.cde.org.py/documentos/iv-plan-nacional-de-igualdad-plani-de-paraguay-2018-2024/>

lo que evidencia la persistencia de una brecha salarial estructural. En términos de desempleo, las mujeres también registran mayores tasas, con un 7,67% frente al 4,56% para hombres.

Por otro lado, aunque el país registra una paridad en el número de mujeres profesionales y técnicas, respecto a la población masculina, esta no se traduce en un acceso equitativo a posiciones de liderazgo, pues existe una subrepresentación en los espacios de toma de decisiones. En el ámbito empresarial, el 19,1% de las firmas cuenta con una mujer como alta directiva y el 18,9% tiene mayoría femenina en la propiedad; en el sector público la presencia femenina alcanza únicamente el 23,7% de los escaños parlamentarios y el 23,5% de los cargos ministeriales.

A esto se le suma barreras persistentes como la distribución desigual del trabajo doméstico y de cuidados —las mujeres dedican en promedio 14,5% de su tiempo diario a estas actividades, frente al 4,2% de los hombres— y la elevada

informalidad laboral, siendo que el 68,4% de las trabajadoras se desempeña en el sector informal, con acceso limitado a la protección social, la formación continua y el crecimiento profesional.

En este contexto, programas como Mujer + Impacto surgen como iniciativas estratégicas para enfrentar estas brechas. La propuesta de este piloto es buscar fortalecer el liderazgo femenino en la administración pública, incrementar la representación de las mujeres en la alta dirección y contribuir a la transformación cultural de las instituciones. Su enfoque apunta no solo a desarrollar competencias de liderazgo y gestión pública, sino también a promover modelos organizacionales inclusivos, reducir sesgos de género y crear redes de apoyo entre mujeres lideresas. De esta manera, soluciones de este tipo se posicionan como herramientas clave para acelerar el avance hacia la igualdad de oportunidades y consolidar una participación femenina más sólida y sostenible en los espacios de decisión del país.

“

El programa representa una oportunidad para generar sinergias con el resto de la comunidad de la cooperación internacional y, de esta forma, promover la conformación de una red regional de mujeres lideresas que asuman roles clave en los sectores públicos de sus países, con miras a alcanzar una región más justa, equitativa, inclusiva y sostenible.

Manuel Fernandini
Jefe de Operaciones
Representación del BID en Paraguay

”

INFOGRAFÍA N° 1: CONTEXTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

FOCALIZACIÓN DEL PROGRAMA



REPÚBLICA DEL
PARAGUAY
América del Sur



RANKING
GLOBAL

87
DE 148 ECONOMÍAS



PARTICIPACIÓN
LABORAL FEMENINA

~71%
PARTICIPACIÓN MASCULINA



BRECHA DE
INGRESOS

~63%
INGRESO MASCULINO



TRABAJO DOMÉSTICO
FEMENINO

X3,5
VS. MASCULINO



REPRESENTACIÓN
POLÍTICA

24%
PARLAMENTO/MINISTERIOS



REPRESENTACIÓN
SECTOR PRIVADO

19%
ALTA DIRECCIÓN

Fuente: Elaboración propia.



3. MEMORIA HISTÓRICA DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

3.1. Antecedentes para la formulación del programa Mujer + Impacto

El fortalecimiento del liderazgo de las mujeres en la función pública y en la gestión institucional ha sido una prioridad en la agenda de desarrollo del Paraguay durante la última década. En línea con los compromisos internacionales asumidos por el país, entre ellos la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer y la Plataforma de Acción de Beijing adoptada en 1995 en la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, el Estado paraguayo ha impulsado políticas y el desarrollo de programas en colaboración con organismos multilaterales, como el BID, para promover la participación femenina en los espacios de toma de decisiones y avanzar hacia la igualdad sustantiva.

En este marco de colaboración, previa a la concepción del Programa Piloto de Mujer + Impacto, se desarrollaron dos acciones de formación particulares impulsadas con apoyo

del BID y otras entidades académicas internacionales. Siendo que, en mayo de 2022, el MEF en alianza con el BID y el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) *Business School*, lanzó el “Programa de Desarrollo de Liderazgo Ejecutivo de Mujeres”. Esta iniciativa tuvo como objetivo fortalecer las capacidades directivas y de gestión de 30 funcionarias del sector público paraguayo, alcanzando un ratio del 93% de finalización satisfactoria del proceso formativo.

Posteriormente, en noviembre de 2023, el Instituto Forestal Nacional (INFONA), con el apoyo del BID y nuevamente en colaboración con el INCAE *Business School*, implementó el programa “Mujeres del Sector Rural, Líderesas del Cambio Sostenible”. Esta experiencia buscó desarrollar competencias de liderazgo y gestión sostenible en mujeres vinculadas al sector forestal y ambiental; siendo que, de las 30 participantes inscritas, el 57% culminó el proceso formativo.

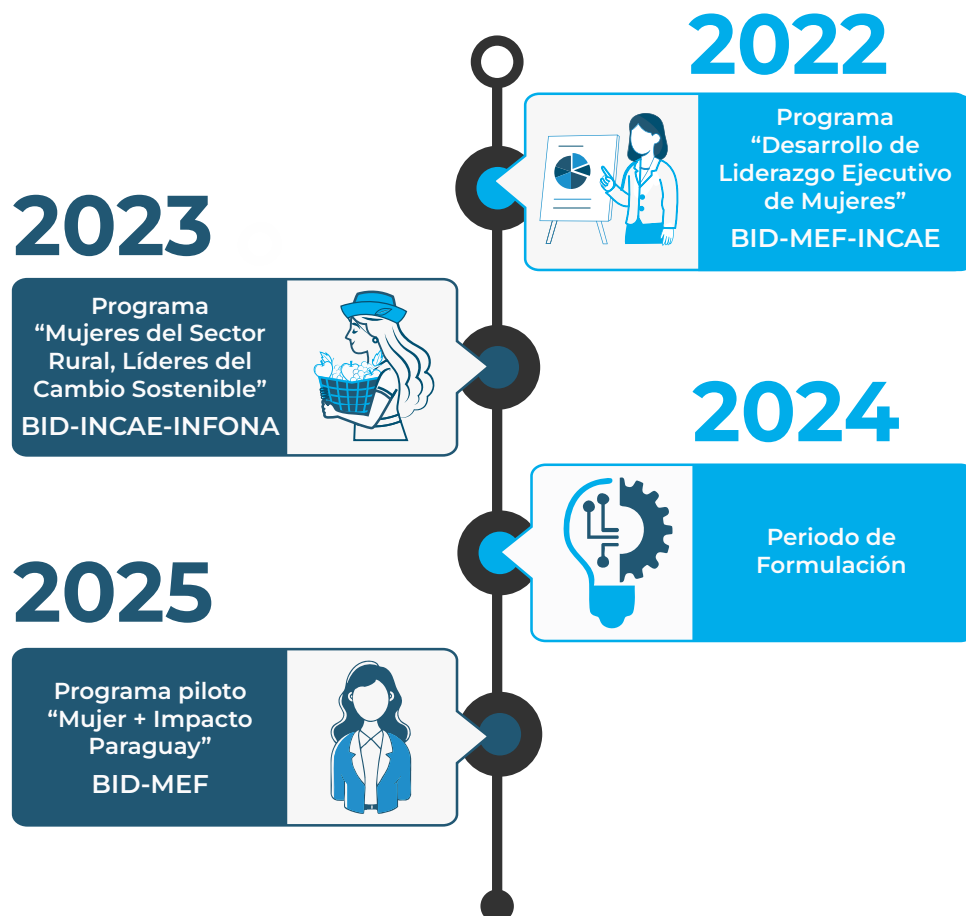
Ambas experiencias sentaron las bases para que entre 2024-2025 se formule e implemente Mujer +

Impacto, concebida como una iniciativa de mayor alcance, orientada a sistematizar aprendizajes previos y a construir una red interinstitucional de mujeres lideresas dentro del sector público paraguayo.

En paralelo a las experiencias desarrolladas en Paraguay en alianza con instituciones académicas externas mencionadas, el BID cuenta con una trayectoria consolidada en la formación en liderazgo femenino y liderazgo con enfoque de género a nivel regional. A través de la División de Género y Diversidad (GDI), la División de Gestión del Conocimiento (KLD) y Academia BID, se han desarrollado cursos y contenidos especializados orientados a fortalecer las capacidades de liderazgo de las mujeres en el sector público, los cuales han sido implementados y utilizados en diversos países de América Latina y el Caribe (ALC), con resultados positivos en términos de alcance, escalabilidad y alineación con las prioridades institucionales del Banco.

En este marco, durante el diseño del Programa Piloto Mujer + Impacto se tomó la decisión estratégica de utilizar el curso de liderazgo femenino desarrollado internamente por el BID —disponible a través de sus plataformas de aprendizaje. Esta decisión respondió a criterios de eficiencia, coherencia institucional y sostenibilidad, permitiendo capitalizar el conocimiento acumulado por el Banco, asegurar la replicabilidad del modelo en otros contextos nacionales y fortalecer una propuesta formativa alineada con los estándares técnicos y el enfoque de género promovido por el BID a nivel regional.

INFOGRAFÍA N° 2: ANTECEDENTES PARA LA FORMULACIÓN DEL PROGRAMA



Fuente: Elaboración propia.



3.2. Hitos de la implementación del programa

El Programa Piloto Mujer + Impacto se diseñó como una iniciativa piloto del BID en coordinación con el MEF, con el propósito de fortalecer el liderazgo femenino en la alta dirección pública y generar una red sostenible de mujeres líderes en el Estado paraguayo. Su formulación respondió a un proceso de planificación progresiva que combinó diagnóstico institucional, diseño metodológico y coordinación interinstitucional.

El proceso de formulación inició en 2024, a partir del análisis de las experiencias previas desarrolladas entre 2022, 2023 y 2024⁵ en Paraguay, las cuales evidenciaron los resultados positivos de la capacitación y mentoría en la consolidación de

trayectorias femeninas en la gestión pública, pero también la necesidad de contar con un modelo integral y articulado.

El programa se orientó específicamente a mujeres que ocupan puestos gerenciales y direcciones generales en instituciones públicas del Gobierno paraguayo. La continuidad de este esfuerzo fue solicitada por el Viceministerio de Capital Humano del MEF, institución que participó tanto en la construcción de la propuesta como en el proceso de selección de las participantes.

El objetivo estratégico general del programa fue fortalecer el liderazgo femenino en la administración pública paraguaya a través de un proceso formativo integral que potenciara la influencia, las

⁵ Para mayor información sobre los programas predecesores, se recomienda revisar: <https://infona.gov.py/tag/mujeres-rurales/>

habilidades de toma de decisiones y las oportunidades de crecimiento profesional dentro de las instituciones del Estado.

Finalmente, la necesidad de asegurar un seguimiento institucional se concretó mediante la creación de la Red de Mujeres + Impacto Paraguay (Fase IV), concebida para dar continuidad al proceso formativo a través de encuentros periódicos, intercambios profesionales y el

fortalecimiento de redes. Esta Red reúne a las egresadas de las tres ediciones del programa realizadas en 2022, 2023 y 2025.

Durante la etapa de diseño, el BID y MEF definieron conjuntamente los objetivos estratégicos, el público objetivo y la estructura metodológica del programa; estableciendo cuatro fases secuenciales de implementación:

INFOGRAFÍA N° 3: HITOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA



Fuente: Elaboración propia.



4. CARACTERIZACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN

4.1. Conceptualización y enfoque del programa

El Programa Piloto Mujer + Impacto fue concebido como una iniciativa estratégica para fortalecer el liderazgo femenino en el sector público y contribuir al cierre de brechas de género en los espacios de decisión. Su conceptualización parte del reconocimiento de que la igualdad formal, reflejada en leyes y normativas, no garantiza por sí sola la participación efectiva de las mujeres en posiciones de liderazgo.

Desde esta perspectiva, Mujer + Impacto articula los principios de equidad, inclusión y fortalecimiento institucional que orientan la estrategia del BID para la modernización del Estado. Su diseño combina la formación técnica, el desarrollo de habilidades personales y la creación de redes de colaboración, en una secuencia metodológica que favorece la sostenibilidad del aprendizaje y la consolidación de comunidades profesionales de mujeres lideresas.

“ Creemos que el empoderamiento de las mujeres es un factor clave para el desarrollo sostenible y la reducción de la pobreza. No se trata solo de justicia social, sino también de eficiencia económica: una mayor participación femenina en el mercado laboral y en la toma de decisiones impulsa la productividad y el crecimiento.

Alonso Chaverri
Representante del Grupo
BID en Paraguay ”

El enfoque conceptual del programa se puede resumir en cuatro dimensiones complementarias:

INFOGRAFÍA N° 4: DIMENSIONES DE ENFOQUE DEL PROGRAMA



Fuente: Elaboración propia.

El programa reconoce que los obstáculos al liderazgo de las mujeres no son únicamente de carácter individual, sino también estructural y cultural. Por ello, integra un enfoque sistémico que vincula las trayectorias personales de las participantes con los procesos institucionales de transformación del Estado. En ese sentido, Mujer + Impacto no se limita a ofrecer capacitación, sino que busca generar un entorno de aprendizaje colaborativo, donde el liderazgo se entienda como una práctica colectiva que contribuye al fortalecimiento del servicio público.

Siendo que, el enfoque metodológico de Mujer + Impacto está inspirado en el principio de aprender haciendo (*“learning by doing”*), que privilegia la aplicación práctica de conocimientos a través de proyectos, mentorías y experiencias interactivas. Esta orientación garantiza que las competencias adquiridas por las participantes se traduzcan en cambios tangibles en sus instituciones, fortaleciendo la gobernanza pública con perspectiva de género.

4.2. Objetivos

El Programa Mujer + Impacto fue diseñado con el propósito de fortalecer las capacidades de liderazgo, gestión e influencia de mujeres que ocupan posiciones directivas y gerenciales en el sector público paraguayo. Su estructura responde a la necesidad de promover una participación más equitativa en los espacios de toma de decisiones, fomentando el empoderamiento femenino y la creación de redes de colaboración interinstitucional que contribuyan a la modernización del Estado con enfoque de género.

4.2.1. Objetivo general

Fortalecer el liderazgo femenino en la administración pública paraguaya mediante un programa formativo integral que combine capacitación técnica, desarrollo personal, mentoría y creación de redes, a fin de incrementar la participación de las mujeres en posiciones de decisión y promover una gestión pública más inclusiva, innovadora y efectiva.

4.2.2. Objetivos específicos (OE)

INFOGRAFÍA N° 5: OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROGRAMA



Fuente: Elaboración propia.

4.3. Flujo del proceso de selección y participación

4.3.1. Convocatoria y selección de participantes

El proceso inició con una convocatoria que se formalizó mediante la solicitud de apoyo por parte de la institución pública interesada y la presentación de la carta de interés. Esta iniciativa fue impulsada por el Ministerio de Economía y Finanzas, a través del Viceministerio de Capital Humano. El programa fue diseñado conjuntamente por el BID y el MEF y estuvo dirigido a mujeres en puestos gerenciales y direcciones generales de las instituciones públicas del Gobierno paraguayo, con el objetivo de fortalecer sus capacidades y su participación en la toma de decisiones. En la construcción del perfil de las participantes, el MEF buscó involucrar a diferentes departamentos, como representantes del tema de seguridad, economía y capital humano, y amplió el grupo para incluir mujeres del Poder Ejecutivo, el Poder Judicial y el Poder Legislativo.

El procedimiento de solicitud y selección se diseñó para asegurar el respaldo institucional y el compromiso de las beneficiarias, requiriendo la firma de la carta de compromiso tanto entre el BID y la institución, como de las participantes individuales. Entre los criterios clave de selección se consideró que las candidatas debían desempeñarse en cargos de dirección, coordinación o jefatura con responsabilidad en la gestión de equipos. Además, se evaluó su trayectoria profesional en la administración pública, su potencial de liderazgo institucional y su compromiso explícito con la igualdad de género y la promoción de entornos laborales inclusivos. También se exigió la disponibilidad para participar activamente en todas las fases del programa.

La estructura formativa fue secuencial e interdependiente, lo que significaba que solo aquellas participantes que completaran satisfactoriamente cada fase y cumplieran íntegramente con los compromisos establecidos tendrían el derecho de acceder a la siguiente etapa del programa. Siendo que la propuesta inicial consideró a 40 mujeres en la edición 2025, representantes de instituciones del nivel central y organismos descentralizados, incluyendo al MEF, al Poder Legislativo, al Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones, y a otros organismos descentralizados.

Si bien el proceso de convocatoria y selección del programa buscó priorizar a funcionarias de diversas áreas, con niveles de liderazgo intermedio-superior y capacidad de impulsar transformaciones institucionales, este diseño inicial derivó en una serie de desafíos que se evidenciaron durante la revisión del flujo de selección, puesto que se identificó una ambigüedad en la definición del perfil de la población objetivo, lo que generó inscripciones administrativas, bajas no planificadas y confusión institucional respecto a quiénes debían asumir efectivamente el compromiso formativo. Estas situaciones pusieron de manifiesto la necesidad de contar con criterios de elegibilidad más claramente comunicados y con un mecanismo de validación previa entre el BID y las instituciones convocadas, a fin de asegurar coherencia entre la convocatoria, la selección y la participación efectiva de las beneficiarias.

Según estos testimonios recogidos, para esta edición existió una “confusión inicial” respecto a si las gerentes del MEF debían participar o no del programa, lo que derivó primero en su inscripción inicial, luego en su retiro del proceso y, finalmente, en la confirmación de que no debían realizar el curso.

Esta confusión tuvo efectos concretos:

- Generó inscripciones administrativas que no debían concretarse,
- Produjo bajas no planificadas dentro del universo inicial de participantes, y
- Afectó la claridad institucional sobre quiénes debían asumir el compromiso formativo.

Esta experiencia permite identificar una lección clave para el diseño del flujo de selección, es indispensable clarificar desde la convocatoria el perfil exacto de la población objetivo, especialmente cuando participan funcionarias de alto rango con equipos a cargo. La definición ambigua del público destinatario puede generar inscripciones erróneas, desgaste administrativo, bajas no previstas y confusión en las instituciones participantes sobre quién debe realizar el curso.

Esto resalta la importancia de contar con un mecanismo de validación previo entre el BID y las instituciones convocadas —especialmente las del nivel central, como el MEF— para asegurar que las comunicaciones internas reflejen con precisión los criterios de participación definidos por el programa.

INFOGRAFÍA N° 6: CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LAS PARTICIPANTES



Fuente: Elaboración propia.

4.3.2. Registro y diagnóstico inicial

- **Pre-fase:** El lanzamiento oficial del programa tuvo lugar el 24 de febrero de 2025, en un evento presencial realizado en Asunción con la participación de autoridades del BID y del MEF.
- **Diagnóstico 360°:** Entre el 1 y el 31 de marzo de 2025, se realizó la evaluación inicial 360° de liderazgo. Esta evaluación individual de las habilidades de liderazgo fue aplicada a todas las participantes con el propósito de establecer la línea de base de competencias y habilidades directivas. Este instrumento funcionó como la base para la personalización del acompañamiento y como evidencia para medir la incidencia del proceso formativo. Este diagnóstico inicial (o encuesta de habilidades blandas) fue clave para poder comparar las habilidades de liderazgo al inicio y al finalizar el curso.

4.4. Capacitación y mentoría

La estrategia de capacitación y mentoría del Programa Mujer + Impacto fue concebida como un itinerario integral de fortalecimiento de capacidades, combinando aprendizaje técnico, desarrollo personal y acompañamiento profesional. Esta fue diseñada *in house* por el BID en colaboración con el MEF, con el objetivo de ser más eficiente y replicable. El programa se articuló en cuatro fases complementarias, con la participación en cada fase condicionada al cumplimiento satisfactorio de la fase anterior.

4.4.1. Concepción y enfoque de la estrategia

El modelo formativo se diseñó con el propósito de fortalecer el liderazgo, la gestión y la influencia de mujeres en puestos directivos y gerenciales del sector público paraguayo.

- **Enfoque integral:** El paquete formativo integral abarcó la formación *online*, los seminarios presenciales temáticos, y las mentorías con mujeres líderes.
- **Recursos:** Se buscó la eficiencia utilizando los recursos ofrecidos por la plataforma IDBx del BID, combinados con recursos locales y el potencial de las mujeres líderes de la institución.
- **Metodología:** El enfoque metodológico se inspiró en el principio de aprender haciendo (*learning by doing*), buscando que las competencias adquiridas se tradujeran en cambios tangibles en sus instituciones.
- **Habilidades:** Se puso un énfasis especial en las “habilidades humanas” (*power skills*), que incluyen la inteligencia emocional, la comunicación efectiva y el liderazgo con humanidad; las cuales fueron consideradas fundamentales para la gestión del capital humano.

4.4.2. Estructura general de la formación

El proceso formativo se desarrolló entre marzo y noviembre de 2025, mediante una secuencia de cuatro fases diseñadas para acompañar la evolución de las participantes desde el aprendizaje conceptual hasta la aplicación práctica de herramientas de liderazgo.



Fase I. Curso virtual de liderazgo con enfoque de género

Esta primera etapa consistió en una formación asincrónica impartida a través de la plataforma virtual del BID. El curso, con una duración de seis semanas y una dedicación estimada de dos horas semanales, incluyó cuatro módulos:

- ✓ Liderazgo femenino con enfoque de género.
- ✓ Autoconocimiento para el liderazgo.
- ✓ Inteligencia emocional, confianza y resiliencia.
- ✓ Comunicación persuasiva y de alto impacto.

Los contenidos de esta fase buscaron promover la reflexión individual y el intercambio en foros colaborativos, favoreciendo el desarrollo de la autoconfianza y la identificación de desafíos personales dentro de la trayectoria profesional.

Fase II. Seminarios presenciales de liderazgo estratégico

Esta segunda fase combinó espacios de aprendizaje intensivo, dinámicas participativas y talleres de aplicación práctica. Los tres seminarios presenciales se realizaron en la sede del BID en Asunción, entre mayo y julio, con una duración de un día y medio cada uno, siendo las temáticas:

- ✓ Perspectivas estratégicas de género para impulsar el liderazgo.
- ✓ Claves para un liderazgo de alto impacto orientado a resultados.
- ✓ Finanzas inteligentes para un liderazgo eficaz.

Cada encuentro integró exposiciones magistrales, estudios de caso, trabajos grupales y sesiones de reflexión personal.

Fase III. Plan de mentoría personalizada

La etapa de mentoría representó uno de los componentes distintivos del programa. Cada participante fue acompañada, entre los meses de agosto y septiembre, por una mentora designada, con el objetivo de consolidar aprendizajes y orientar la aplicación práctica de las habilidades desarrolladas. Las sesiones de mentoría, realizadas de forma virtual y adaptadas a los contextos laborales de cada participante, permitieron abordar temas como la gestión de equipos, la planificación estratégica, la negociación y la conciliación de la vida personal y profesional.

La mentoría operó bajo una lógica de confianza y acompañamiento horizontal, en la que las mentoras actuaron como facilitadoras del proceso de crecimiento personal y profesional.

Fase IV. Red de Mujer + Impacto

La fase final del programa estuvo orientada a la sostenibilidad de los aprendizajes y a la consolidación de una comunidad de práctica. En noviembre de 2025 se realizó el acto de clausura y entrega de certificados, con la participación de referentes del sector público y privado.

Durante el evento, la Red Mujer + Impacto Paraguay fue presentada como un espacio formal de articulación entre las egresadas de las tres ediciones del programa (2022, 2023 y 2025), reuniendo a 72 mujeres lideresas de distintas instituciones públicas.

4.5. Primeros resultados del programa

El piloto Mujer + Impacto permitió validar la efectividad del modelo formativo propuesto y evidenciar avances concretos en el fortalecimiento del liderazgo femenino en el sector público. La evaluación de resultados se realizó principalmente a través de encuestas aplicadas a las participantes que concluyeron el programa⁶, complementadas con la recopilación de testimonios mediante grupos focales y entrevistas clave tanto al BID como al sector público.

Si bien los resultados obtenidos reflejan principalmente la percepción de las propias participantes sobre sus aprendizajes y el desarrollo de habilidades a lo largo del programa, la aproximación resulta pertinente para recoger valoraciones cualitativas; no obstante, futuras evaluaciones podrían complementarse con herramientas adicionales que permitan incorporar miradas externas y fortalecer el análisis del alcance del modelo formativo.

4.5.1. Perfil de las participantes egresadas

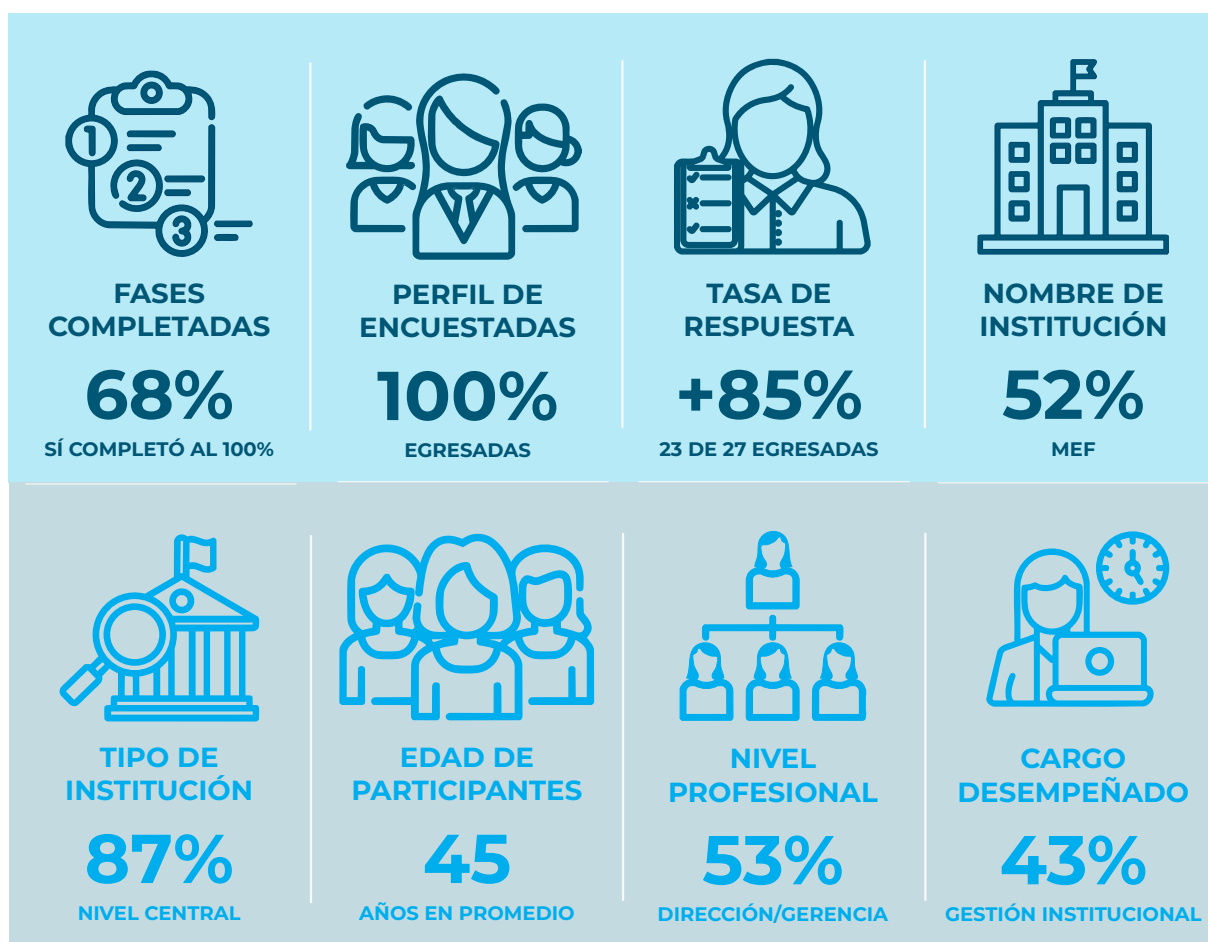
De las 40 servidoras públicas admitidas al programa, 27 culminaron al 100% las cuatro fases, lo que representa un nivel de finalización satisfactorio del 68%. Siendo que a la totalidad de las participantes egresadas se les aplicó una encuesta virtual, la cual obtuvo una tasa de respuesta del 85%.

⁶ Si bien se consideró inicialmente la inclusión del testimonio de las participantes que no culminaron el curso, la evidencia cualitativa y cuantitativa proveniente de este grupo fue limitada —solo una pudo ser encuestada de las 13 no egresadas—, lo que constituyó una restricción de la muestra y limitó la posibilidad de extraer conclusiones representativas sobre este grupo.

En cuanto a la procedencia institucional, el 87% de las egresadas se desempeñaba en entidades del nivel central, siendo el 53% pertenecientes al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

Respecto al perfil sociodemográfico, el 43% de las egresadas se ubicaba en el rango etario de 40 a 49 años, con una edad promedio de 45 años, y el 50% ocupa cargos de dirección o gerencia. Siendo el área de desempeño con mayor representación la de Administración y Gestión Institucional (43%), seguida de Gestión y Talento Humano (39%).

INFOGRAFÍA N° 7: PERFIL DE LAS EGRESADAS



Fuente: Encuesta a egresadas del piloto.

4.5.2. Resultados del programa

Los resultados de la encuesta reflejan una alta valoración del programa en términos de transformación personal, profesional e institucional. Además, evidencian un cumplimiento consistente con los resultados esperados definidos en el programa.

• Resultados a nivel personal y profesional

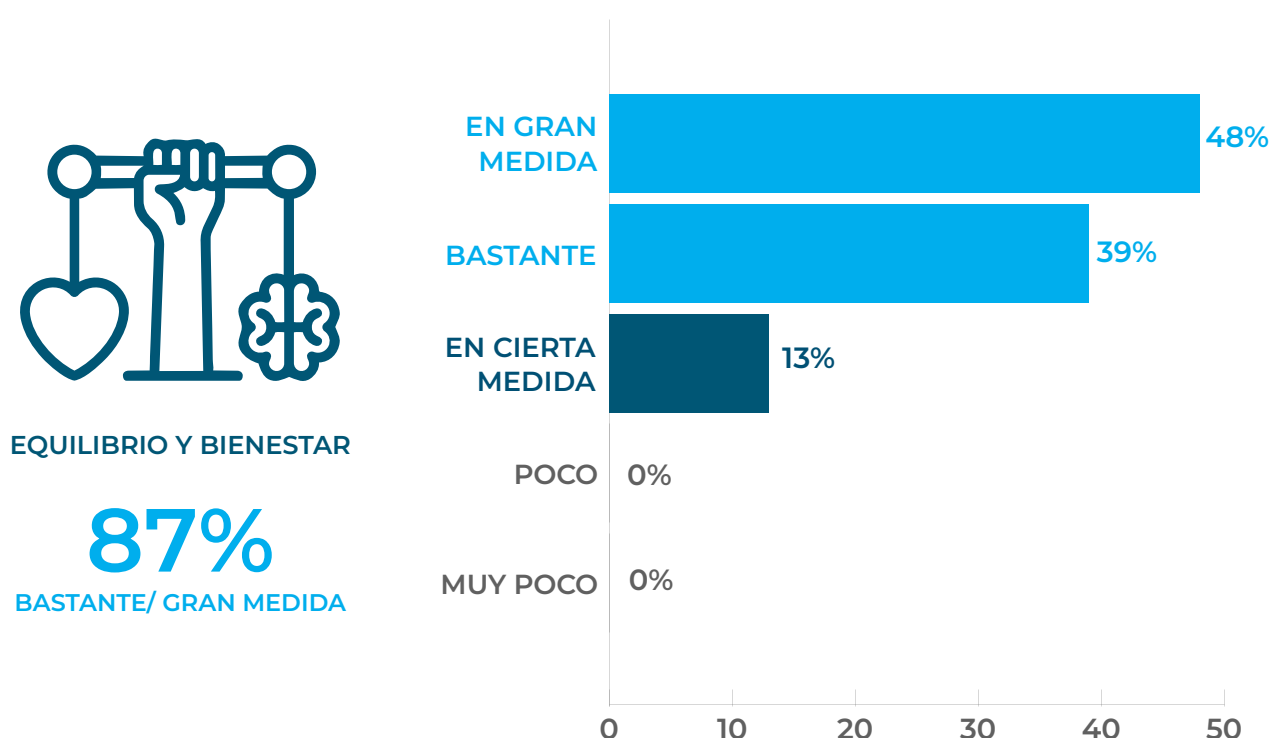
El 87% de las egresadas reportó mejoras en su equilibrio personal y bienestar emocional, hallazgo que se ve consistente con el grupo focal. El análisis cualitativo permitió identificar que la participación en el programa implicó

una demanda de tiempo superior a la inicialmente proyectada, lo que requirió, en varios casos, ajustes significativos en la organización cotidiana. Estas adecuaciones incluyeron la reducción del tiempo destinado a la convivencia familiar, la delegación de responsabilidades domésticas y, en algunos casos, la disminución de horas de descanso. Si bien estas situaciones no fueron expresadas como reclamos, su recurrencia sugiere la existencia de esfuerzos adicionales no visibilizados en el diseño del programa.

En este contexto, diversas participantes describieron el curso como una experiencia valiosa, destacando que los aprendizajes adquiridos compensaron las exigencias asumidas durante su desarrollo. Sin embargo, estos hallazgos ponen de relieve que los procesos de fortalecimiento de capacidades continúan apoyándose, en gran medida, en estrategias individuales de reorganización del tiempo, lo que plantea desafíos en términos de sostenibilidad.

Finalmente, los testimonios recogidos sugieren que los avances en conciliación entre las responsabilidades productivas y reproductivas no dependen exclusivamente del fortalecimiento individual, sino que están estrechamente vinculados a dinámicas de corresponsabilidad al interior de los hogares y del entorno familiar.

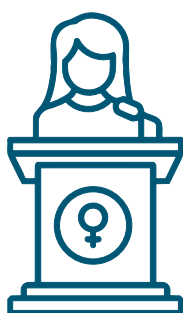
INFOGRAFÍA N° 8: RESULTADOS DEL CURSO EN EL BIENESTAR Y EQUILIBRIO PERSONAL



Fuente: Encuesta a egresadas del piloto.

Además, los resultados de la encuesta aplicada a las participantes reflejan un alto nivel de fortalecimiento de habilidades directivas, con un 96% de las egresadas reportando mejoras significativas en su liderazgo y, un 91%, indicando avances en su capacidad de toma de decisiones.

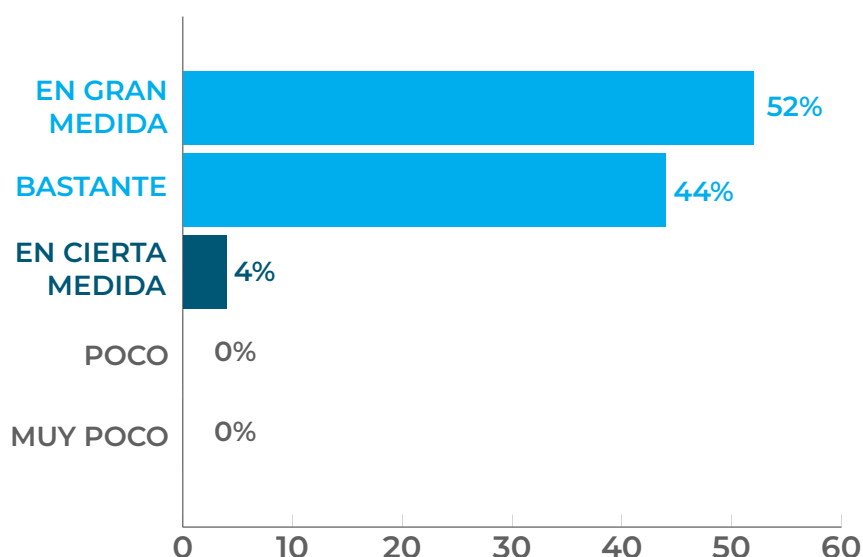
INFOGRAFÍA N° 9: LIDERAZGO PERSONAL, PROFESIONAL Y EN ESPACIOS DE DECISIÓN



FORTALECIMIENTO LIDERAZGO

96%

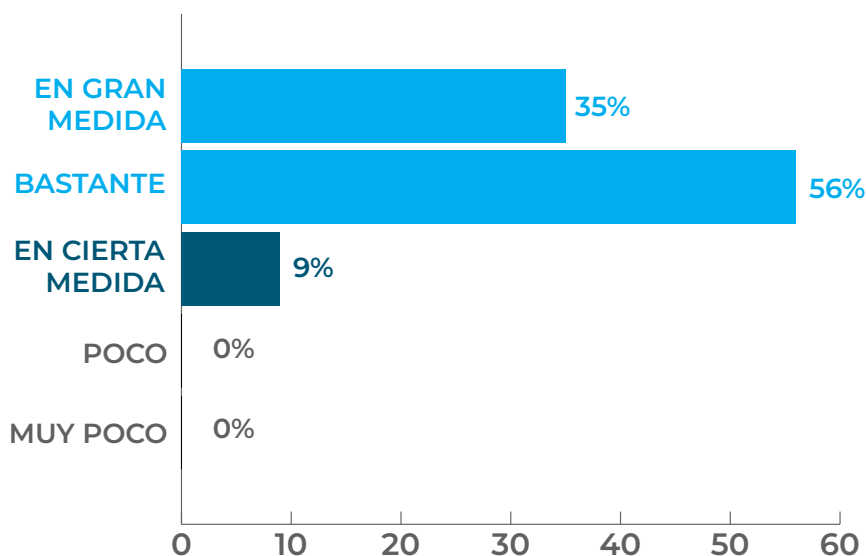
BASTANTE/ GRAN MEDIDA



TOMA DE DECISIONES

91%

BASTANTE/ GRAN MEDIDA



Fuente: Encuesta a egresadas del piloto.

Adicionalmente, a partir de las encuestas, se observa que el programa tuvo un gran efecto en la confianza y autoestima profesional (70%), comunicación efectiva y liderazgo de equipos (57%), y la creación de redes de apoyo y colaboración (39%). No obstante, para comprender el alcance de estos logros, es necesario articular los indicadores cuantitativos con la evidencia cualitativa recabada en el grupo focal.

Durante estos espacios de diálogo, las egresadas detallaron las competencias específicas que aplicaron y valoraron en sus entornos laborales. Una de las transformaciones fue el aprendizaje de "liderar desde la humanidad", enfoque que les permitió adoptar estilos de conducción más empáticos,

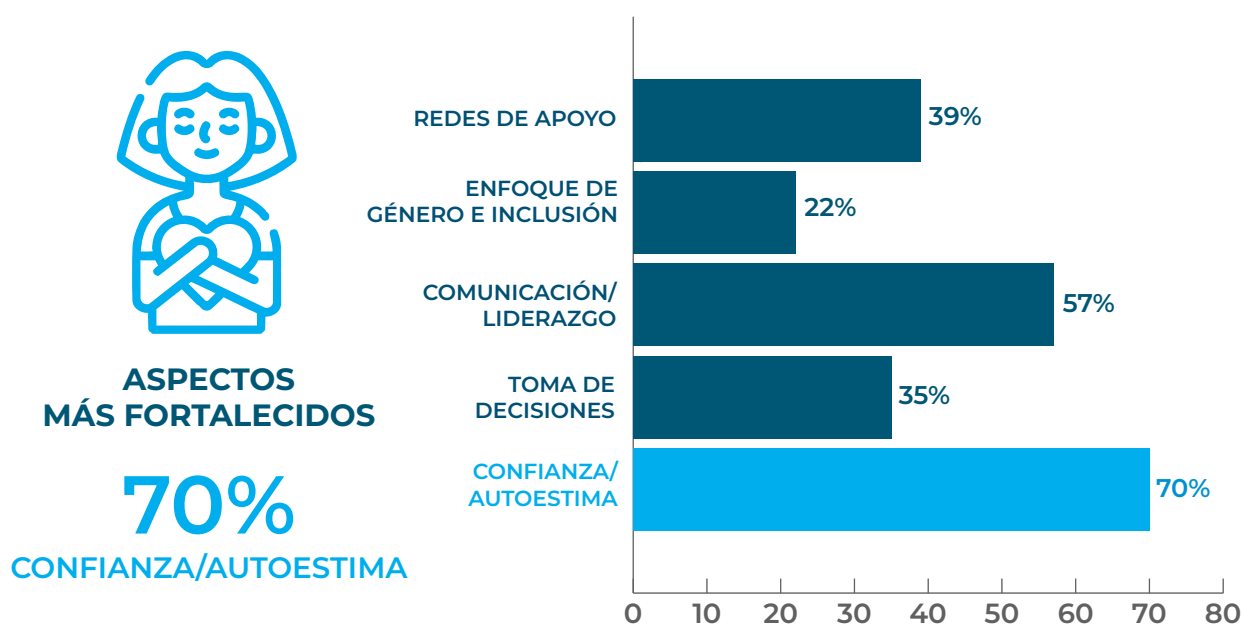
sensibles al bienestar del equipo y orientados a construir relaciones laborales basadas en la confianza. Este hallazgo confirma que el programa no solo fortaleció habilidades técnicas, sino también dimensiones de liderazgo transformacional.

Asimismo, el análisis del grupo focal evidenció que la red de soporte generada entre las participantes constituyó un componente central de la experiencia formativa. Las participantes destacaron que el intercambio sostenido con otras mujeres en situaciones y trayectorias similares favoreció un espacio de confianza, acompañamiento y validación mutua, que operó como un mecanismo informal de apoyo entre pares.

En este marco, una de las dimensiones más valoradas del programa fue la posibilidad de establecer vínculos y ampliar redes profesionales, tanto para el intercambio de experiencias como para la identificación de oportunidades de colaboración futura. Este componente relacional —frecuentemente referido por las participantes como uno de los principales aportes del programa— contribuyó no solo al fortalecimiento de capacidades individuales, sino también a la consolidación de capital social, elemento clave para la sostenibilidad de los procesos de desarrollo personal y profesional promovidos por la intervención.

También las egresadas destacaron que el componente de inteligencia emocional fue esencial para mejorar la calidad de sus interacciones laborales, particularmente en el relacionamiento con jefaturas y equipos. Indicaron que estas herramientas les permitieron manejar tensiones con mayor claridad, sostener conversaciones difíciles y prevenir el escalamiento de conflictos en entornos de alta presión.

INFOGRAFÍA N° 10: ASPECTOS MÁS FORTALECIDOS



Fuente: Encuesta a egresadas del piloto.

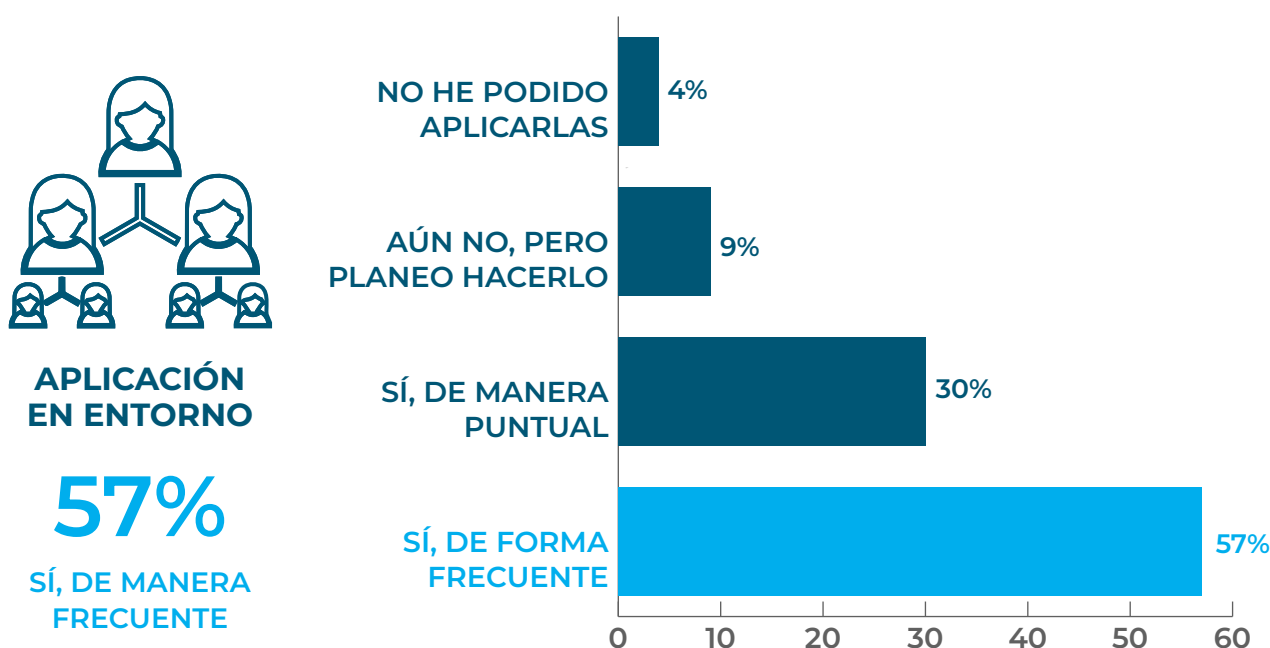
• Capital relacional como activo estratégico del programa

Asimismo, más allá del fortalecimiento de capacidades individuales, la evidencia cualitativa y cuantitativa sugiere que uno de los principales activos generados por el programa fue la construcción de capital relacional entre las egresadas. La red de soporte funcionó como un espacio de confianza, intercambio horizontal y validación mutua entre mujeres en posiciones similares de responsabilidad, contribuyendo a reducir el aislamiento característico de los cargos directivos ocupados por mujeres en el sector público.

• Incidencia a nivel institucional

Desde la perspectiva institucional, la encuesta reflejó avances concretos en el ejercicio del liderazgo: el 57% de las egresadas afirmó haber aplicado con frecuencia los conocimientos y herramientas del programa para impulsar iniciativas en sus organizaciones. Entre los casos más destacados figura la creación de un diplomado en gestión de capital humano, diseñado por una de las participantes tomando como base contenidos del programa. A su vez, otras lideresas promovieron la extensión del modelo formativo a nivel nacional, lo que evidencia la visibilidad y el reconocimiento institucional del piloto.

INFOGRAFÍA N° 11: APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS O HERRAMIENTAS APRENDIDAS EN EL ENTORNO LABORAL



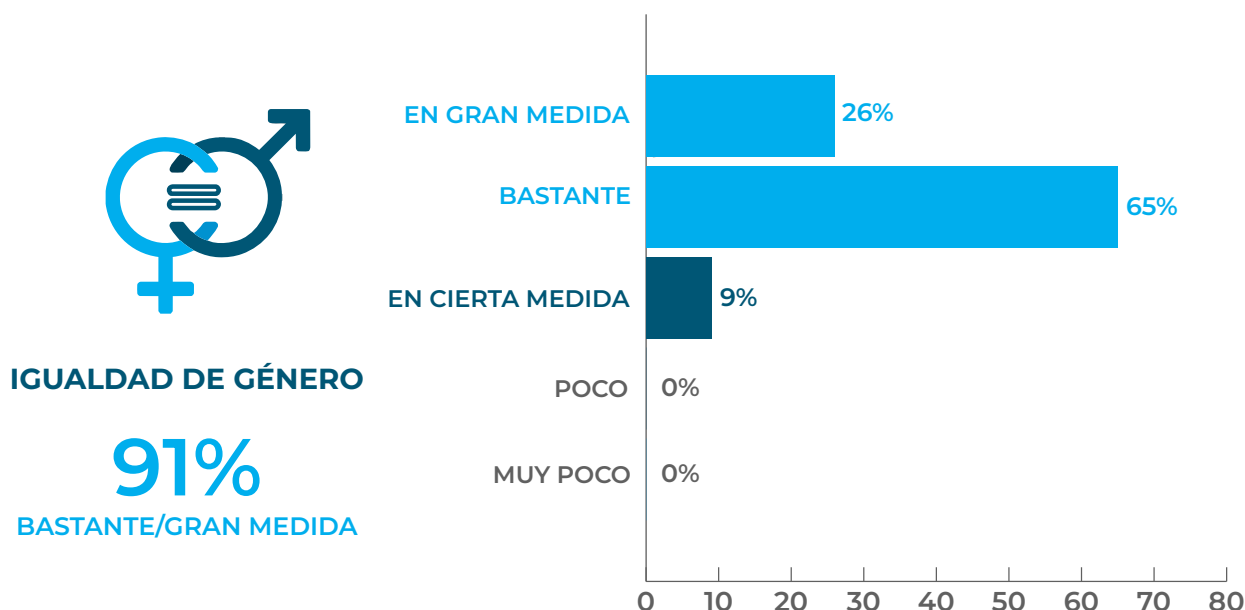
Fuente: Encuesta a egresadas del piloto.

El programa también fortaleció la mirada crítica sobre la igualdad de género en el sector público. El 91% de las egresadas manifestó que la experiencia les brindó herramientas para promover la igualdad de género en sus instituciones, resultado consistente con los testimonios que destacaron un mayor entendimiento de los sesgos de género, las dinámicas de resistencia y la necesidad de impulsar transformaciones organizacionales sostenidas.



De igual forma, la comunicación efectiva fue señalada como una de las habilidades más valiosas para el ejercicio del liderazgo cotidiano, especialmente para el manejo de conflictos —incluyendo situaciones vinculadas al machismo institucional—. Varias participantes mencionaron haber aprendido a clasificar tipos de conflicto, identificar tácticas de resistencia o sesgos de género y modular sus intervenciones con mayor seguridad y asertividad. Esta evidencia cualitativa respalda que el programa contribuyó directamente al fortalecimiento de habilidades de liderazgo con enfoque de género, cruciales para la toma de decisiones en estructuras públicas complejas. Estos avances contribuyeron al desarrollo de una cultura organizacional más inclusiva y orientada al bienestar, reforzando el propósito transformador del programa.

INFOGRAFÍA N°12: PROMOCIÓN DE IGUALDAD DE GÉNERO EN LA INSTITUCIÓN

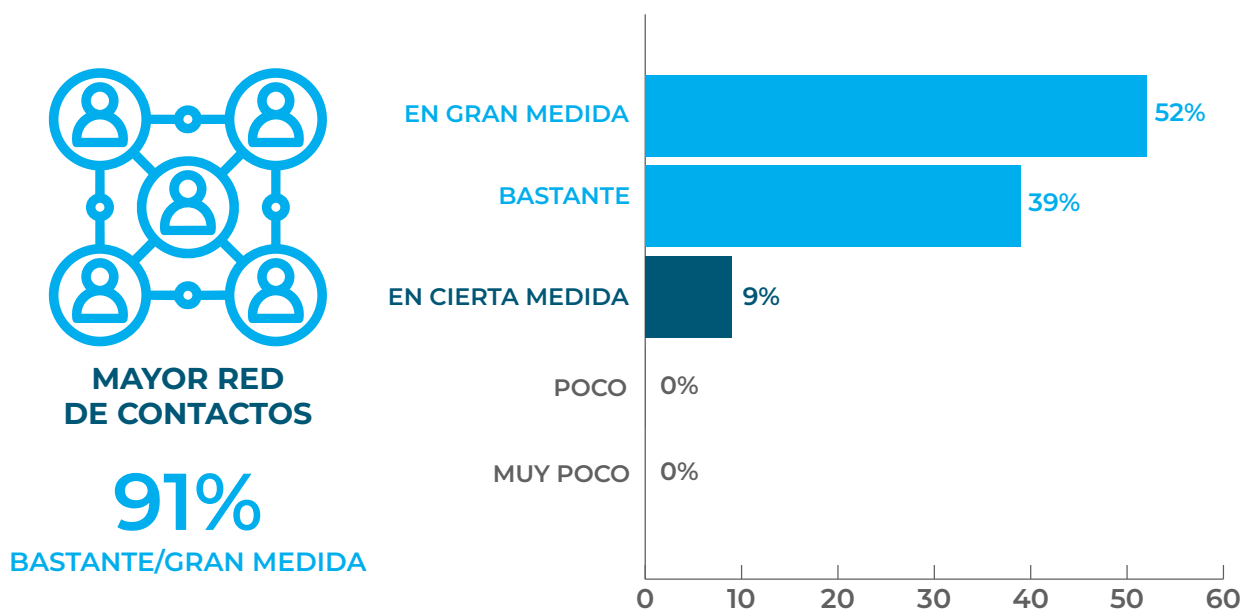


Fuente: Encuesta a egresadas del piloto.



En términos de colaboración, la encuesta mostró que el 91% amplió sus redes de contacto profesional, fortaleciendo la cohesión y las posibilidades de articulación interinstitucional. Lo cual se espera que este efecto se potencie a través de la Red Mujer + Impacto (Fase IV), concebida precisamente para sostener los aprendizajes y consolidar una comunidad activa de mujeres lideresas.

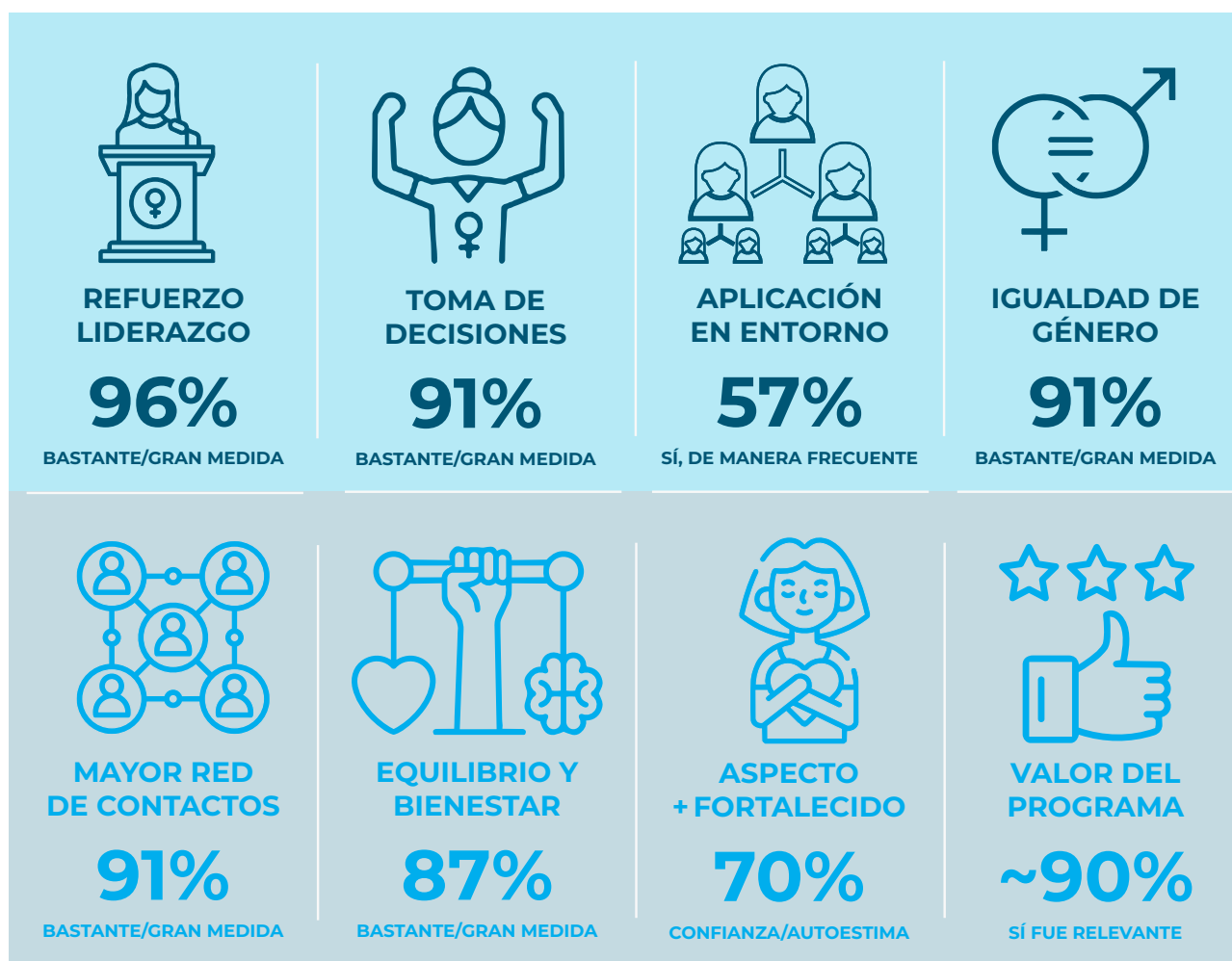
INFOGRAFÍA N° 13: AMPLIACIÓN DE RED DE CONTACTOS PROFESIONALES



Fuente: Encuesta a egresadas del piloto.

En conjunto, estos resultados muestran que las mejoras en liderazgo, toma de decisiones y bienestar personal no se limitaron a un incremento de capacidades individuales, sino que derivaron de una apropiación efectiva de herramientas humanas, emocionales y comunicacionales que potenciaron la capacidad de las participantes para incidir positivamente en sus equipos, impulsar cambios institucionales y consolidar redes estratégicas de apoyo entre mujeres lideresas del sector público.

INFOGRAFÍA N° 14: RESUMEN DE RESULTADOS DEL PROGRAMA



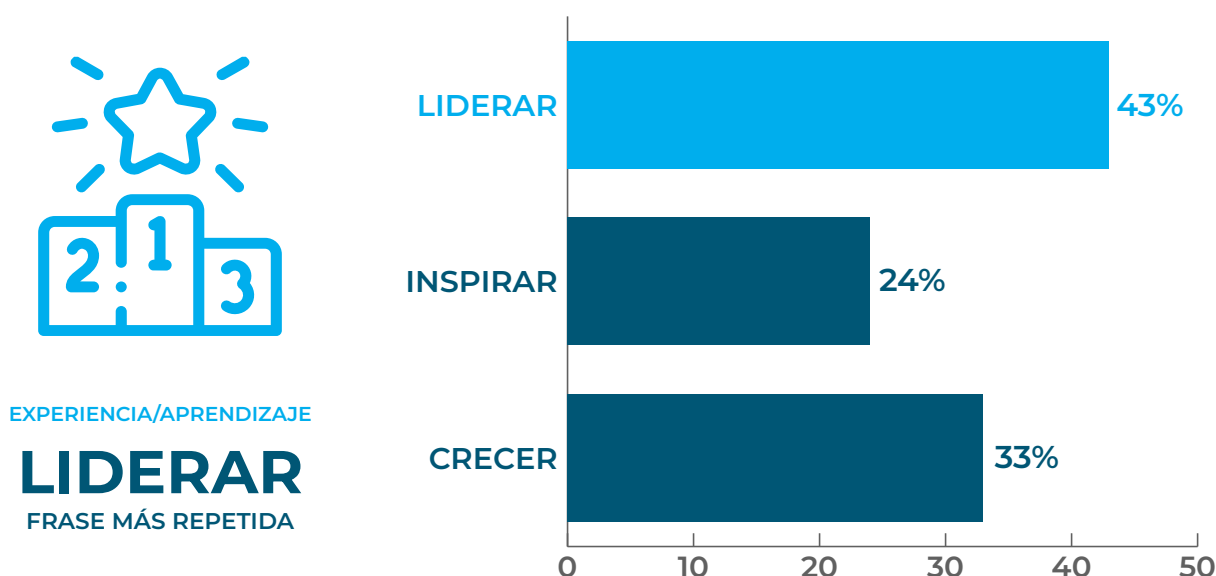
Fuente: Encuesta a egresadas del piloto.

4.5.3. Efecto multiplicador

Entre las frases más repetidas para describir la experiencia o el principal aprendizaje del programa —en las encuestas realizadas a las egresadas— destacó “liderar”, con un 43%, lo cual señala que el fortalecimiento del liderazgo constituyó el eje central del proceso formativo. A su vez, un 33% de las participantes destacó la idea de “crecer”, lo que sugiere que el programa fue percibido como un espacio de desarrollo tanto personal como profesional; mientras que un 24% mencionó “inspirar”, lo que indica que no solo se sienten más preparadas para conducir equipos, sino también para motivar y promover cambios positivos en su entorno laboral.

Estos datos se respaldan a partir de los testimonios recogidos durante el grupo focal, los cuales evidenciaron un efecto multiplicador significativo del programa dentro de las instituciones públicas. Las participantes no solo aplicaron los conocimientos adquiridos, sino que los adaptaron y replicaron para generar transformaciones concretas en sus entornos laborales. El caso de Norma Cardozo, quien utilizó los contenidos del programa para diseñar e implementar un diplomado en gestión de capital humano en el Congreso Nacional —alcanzando a 327 funcionarios—, constituye el ejemplo más emblemático de este programa.

INFOGRAFÍA N° 15: FRASES MÁS UTILIZADAS POR LAS EGRESADAS



Fuente: Encuesta a egresadas del piloto.

Sin embargo, la trayectoria de réplica no se limita a este caso. Varias participantes señalaron que la estructura conceptual del programa —particularmente la mezcla equilibrada de valores para la gestión del capital humano— facilitó la apropiación de herramientas y su posterior implementación en equipos internos. Esta combinación de valores éticos, enfoque de género, liderazgo con humanidad y estrategias de gestión moderna fue percibida como un insumo altamente útil para adaptar modelos de gestión y fortalecer las capacidades de sus departamentos.

De igual forma, las egresadas valoraron la incorporación de conceptos innovadores y dinámicos, tales como el ejercicio de “El ascensor y optimización del tiempo”, el cual fue identificado como una herramienta práctica para mejorar la comunicación de alto impacto, la claridad estratégica y la eficiencia en la toma de decisiones. Según relataron, este tipo de dinámicas facilitó la transferencia del aprendizaje a sus equipos, ofreciendo métodos concretos para optimizar procesos, presentar propuestas de manera sintética y mejorar la articulación interinstitucional.

Por lo cual, esta combinación de contenidos —valores de gestión, habilidades humanas y ejercicios innovadores— permitió que varias lideresas replicaran estrategias de fortalecimiento organizacional dentro de sus instituciones. Se registró la implementación de talleres internos, la incorporación de nuevas metodologías de trabajo, la revisión de prácticas de capital humano y la mejora de los procesos de comunicación interna. Además, la apropiación del enfoque de liderazgo inclusivo fomentó que algunas participantes promovieran la institucionalización de espacios de capacitación, mentoría interna y redes de apoyo profesional.

En conjunto, estos resultados muestran que el programa generó un efecto multiplicador más allá de los aprendizajes individuales, contribuyendo a transformar prácticas de liderazgo, fortalecer capacidades institucionales y expandir modelos innovadores de gestión pública con enfoque de género.

4.5.4. Validación de contenidos y enfoque integral

De acuerdo con los testimonios de aquellas mujeres que no pudieron egresar —según las participantes de su gerencia—, el curso “les llenó todas las altas expectativas realmente y más”. Esta apreciación externa confirma que los contenidos del programa lograron no solo cumplir con los objetivos formativos planteados, sino que incluso superaron las expectativas de funcionarias con experiencia en gestión pública y capital humano.

Asimismo, se subraya que el programa fue percibido como “bastante completo”, ya que no se limitó al fortalecimiento de capacidades laborales, sino que integró dimensiones clave para el desarrollo personal. Según estos testimonios, varias de ellas afirmaron que el programa les permitió “reeducarse, no solo en una dimensión laboral, sino en todos los aspectos”, incluyendo el aspecto financiero, la autoconfianza y la gestión emocional en el ejercicio del liderazgo. Esto refuerza que el enfoque integral del programa —que combina habilidades humanas, bienestar personal, planificación financiera y liderazgo transformacional— fue altamente valorado por las beneficiarias directas.

Además, muchas de ellas señalaron haber transitado un proceso de ascenso profesional mientras que, de manera simultánea, enfrentaban tensiones y exigencias —explícitas o implícitas— que las llevaban a percibir una disyuntiva entre su desarrollo laboral y su vida personal. Si bien estas presiones no siempre fueron identificadas o nombradas como institucionales, los resultados de las entrevistas, grupo focal y de la encuesta, refuerzan que los principales desafíos para mantenerse en el programa no estuvieron asociados a la calidad de los contenidos, sino a factores externos al proceso formativo, vinculados a condiciones organizacionales, dinámicas de supervisión y responsabilidades personales y familiares.

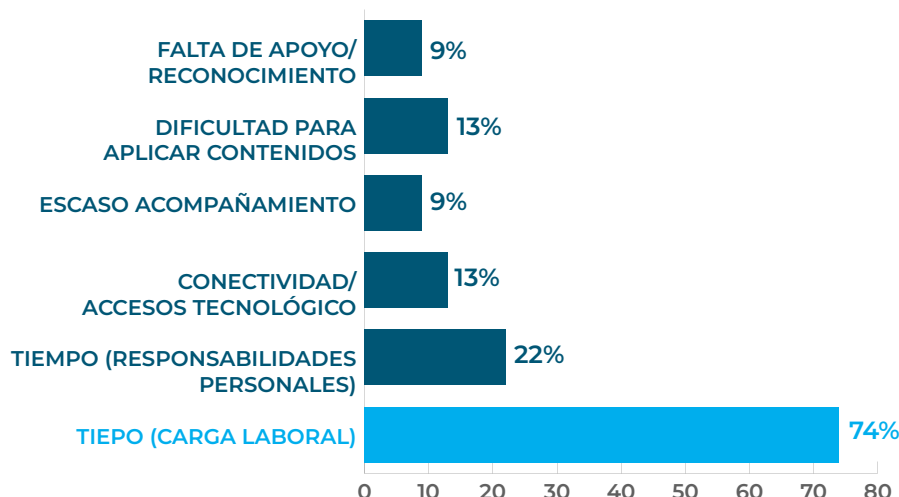
Estas perspectivas reconocen el potencial de los procesos de mentoría y redes de apoyo e intercambio para ayudar a las mujeres frente a barreras estructurales que las llevan a escoger entre avanzar profesionalmente o cumplir con sus responsabilidades personales y familiares. En este contexto, el acompañamiento que brinda el programa se vuelve clave para desmontar ese paradigma: el 74% de las participantes egresadas señaló la importancia

de fortalecer los espacios de redes e intercambio (Fase IV) y el 52% destacó la necesidad de ampliar la frecuencia de las mentorías (Fase III).

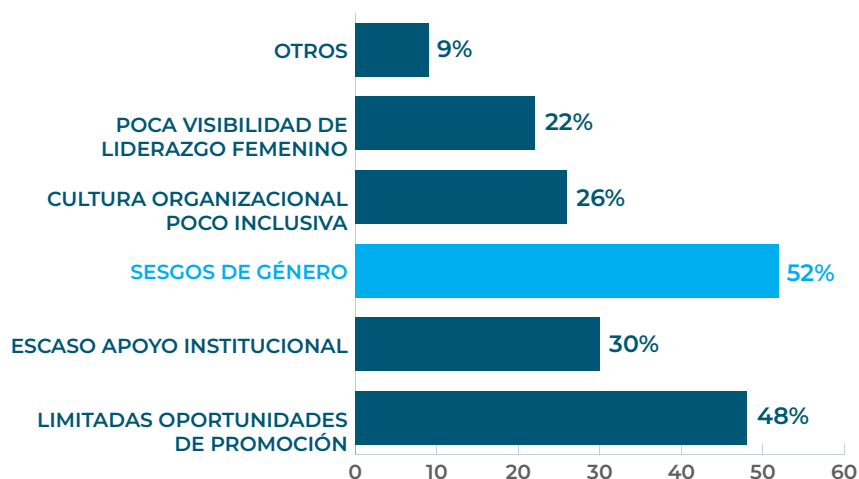
INFOGRAFÍA N° 16: PRINCIPALES DESAFÍOS Y FACTORES INSTITUCIONALES QUE DIFICULTAN EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN EL SECTOR PÚBLICO



**PRINCIPALES
DESAFÍOS**
74%
CARGA LABORAL



**FACTORES
INSTITUCIONALES**
52%
SESGOS DE GÉNERO



Fuente: Encuesta a egresadas del piloto.

Siendo que así se confirma el valor estratégico de las Fases III y IV, donde la mentoría y las redes de contacto no solo pueden ofrecer apoyo técnico, sino también contribuir a fortalecer la autoconfianza, ampliar horizontes de posibilidad y cuestionar patrones culturales que históricamente han limitado el avance profesional de las mujeres. En este sentido, su experiencia constituye una evidencia concreta para seguir consolidando estos elementos como componentes esenciales del modelo integral del programa. Mostrando que, con organización, planificación y redes de apoyo, es posible sostener

simultáneamente una carrera exigente, una vida familiar plena y un bienestar personal.

4.6. Balance de roles clave: BID y MEF

La articulación entre el BID y el MEF fue un pilar estratégico y operativo fundamental para el diseño y la implementación del Programa Mujer + Impacto. Este balance de roles permitió que el programa se concibiera como una iniciativa integral, eficiente y con fuerte respaldo institucional, orientada a fortalecer el liderazgo femenino en la alta dirección pública.

4.6.1. Alineación estratégica y diseño conjunto

El programa surgió como respuesta a la persistencia de importantes brechas de género en el liderazgo paraguayo y como continuación de esfuerzos previos desarrollados entre 2022 y 2023. Ante la necesidad de un modelo más eficiente y replicable que los programas anteriores, el BID decidió crear el programa *in house*, aprovechando sus recursos internos como los cursos en línea IDBx.

Durante la fase de diseño, el BID y el MEF definieron conjuntamente los objetivos estratégicos, el público objetivo y la estructura metodológica del programa. El MEF participó activamente en la construcción de la propuesta y en el proceso de selección de las servidoras públicas admitidas, buscando involucrar a representantes de diversos departamentos.

4.6.2. Roles y responsabilidades en la implementación

La colaboración se manifestó a través de responsabilidades claras en la ejecución del programa:

- El BID se encargó de proveer el modelo formativo central y los recursos técnicos. Esto incluyó la coordinación con sus áreas internas (como la División de Género y Diversidad - GDI, la División de Gestión del Conocimiento - KLD), y Academia BID para la activación de la Fase I (curso virtual IDBx). Además, el BID facilitó la logística para la Fase II, realizando los tres seminarios temáticos presenciales en su sede en Asunción. El equipo del BID también asumió la coordinación de la Fase III, asegurando la calidad de las mentorías y el apoyo estratégico. Internamente, la Oficina País de Paraguay fue la unidad responsable.
- El MEF actuó como el cliente principal, a través de su Viceministerio de Capital Humano, y garantizó el respaldo institucional. Su función fue crucial en la selección de las participantes, asegurando que cumplieran con el perfil de mujeres en puestos gerenciales o direcciones generales, con el objetivo de que estas funcionaran como agentes de réplica en sus respectivas instituciones. La logística de la convocatoria se formalizó mediante la firma de cartas de compromiso entre las participantes, la institución y el BID.

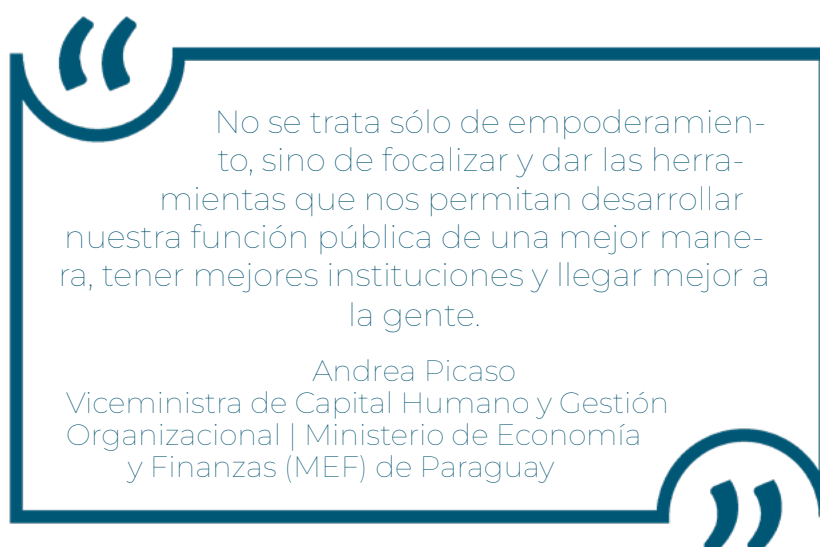
El lanzamiento oficial del programa fue un evento conjunto que consolidó públicamente la articulación entre el BID y el MEF. Este balance no solo fortaleció la implementación, sino que aseguró la pertinencia del programa, ya que los contenidos técnicos y de liderazgo se aplicaron directamente a

la realidad del servicio público paraguayo. La colaboración entre ambas entidades contribuyó a fortalecer la articulación interinstitucional entre el BID, el MEF y otras entidades del Estado.

INFOGRAFÍA N° 17: ROLES CLAVE



Fuente: Elaboración propia.





5. LECCIONES APRENDIDAS

5.1. Desafíos y barreras estructurales

El programa fue diseñado para fortalecer el liderazgo femenino en un contexto marcado por brechas estructurales y dinámicas de resistencia hacia las mujeres en la toma de decisiones. En este marco, los testimonios del grupo focal resultan fundamentales, pues validan empíricamente los conceptos teóricos presentes en la literatura reciente, especialmente el *gender backlash*, los costos de sobrevivencia y los mecanismos de autocancelación simbólica.

- **Uso de la plataforma virtual y la gestión de la carga formativa:**

En relación con la fase virtual del programa (Fase I), los resultados evidencian barreras asociadas principalmente al diseño pedagógico y a la gestión de la carga formativa, más que a las capacidades individuales de las participantes. Si bien la plataforma fue valorada como intuitiva y funcional una vez superada la etapa inicial, varias participantes

señalaron que la inducción al uso de la herramienta resultó insuficiente, generando una curva de adaptación que debió ser resuelta de manera autónoma. A ello se sumó una percepción de desbalance entre el tiempo estimado y la exigencia real de los contenidos, lo que obligó a muchas participantes a reorganizar sus horarios personales —incluyendo horas de descanso y fines de semana— para cumplir con las actividades. Estos hallazgos subrayan la importancia de fortalecer los mecanismos de orientación inicial, ampliar el acompañamiento pedagógico y ajustar la planificación temporal del curso, con el fin de reducir cargas adicionales y favorecer una participación más equitativa y sostenible.

- **Coordinación y sostenibilidad de la fase de mentorías:**

Si bien la fase de mentoría personalizada (Fase III) fue uno de los componentes mejor valorados del programa y reconocida como un



elemento diferenciador del modelo formativo, su implementación también evidenció desafíos asociados a su sostenibilidad y alcance. En particular, la duración acotada del proceso —limitada a un período de dos meses— fue percibido como limitado para acompañar de manera más profunda los desafíos estructurales que enfrentan las mujeres en posiciones de liderazgo, tales como la gestión de conflictos, la conciliación entre responsabilidades laborales y personales, y la toma de decisiones en contextos institucionales complejos. Esta limitación tem-poral no afectó la calidad del acompañamiento, pero sí puso de manifiesto la necesidad de fortalecer mecanismos que permitan dar continuidad a la mentoría, ya sea ampliando su duración o integrándola de manera más orgánica a la Red Mujer + Impacto, a fin de maximizar su alcance y sostenibilidad en el tiempo.

- **Resistencia al poder femenino (*Gender Backlash*):**

El *gender backlash* (Avolio Alecchi et al., 2025), se entiende como una resistencia activa y persistente que emerge no contra el género en abstracto, sino contra el ejercicio real del poder por parte de las mujeres. Este fenómeno opera mediante mecanismos simbólicos y relacionales que socavan el bienestar, la legitimidad y la sostenibilidad del liderazgo femenino. En el grupo focal, varias de ellas describieron haber sentido “vergüenza de pedir permiso en el trabajo por la presión”, incluso cuando la solicitud de tiempo estaba justificada por la participación en un programa avalado por el propio Estado. Esta autorrestricción evidencia la internalización del *backlash*: no se trata únicamente de la reacción externa, sino de la manera en que las mujeres moderan y autocensuran su propio ejercicio del liderazgo para evitar ser percibidas como problemáticas,

poco comprometidas o “demandantes”.

Y si bien, los resultados del estudio sobre los costos invisibles (Avolio Alecchi et al., 2025), señalan que el *gender backlash* es más devastador en las etapas iniciales e intermedias de la trayectoria de liderazgo, afectando la estabilidad emocional y la autocensura. Esto refuerza la importancia de programas piloto como Mujer + Impacto para mujeres que aún están construyendo su legitimidad, ya que la experiencia, aunque amortigua los efectos, no los elimina.

- **Autocancelación simbólica:**

El desgaste generado por estas reacciones pueden conducir a la autocancelación simbólica (Avolio Alecchi et al., 2025), entendida como la renuncia silenciosa o la autoexclusión de oportunidades que impulsarían la trayectoria profesional. Aunque muchas participantes lograron culminar el programa, los testimonios evidencian señales de autocensura: el sentimiento de “sobrar” en la alta gerencia, el temor a pedir permisos o el miedo a ser evaluadas negativamente por priorizar su formación. Este conjunto de dinámicas confirma que, aun cuando las mujeres están altamente comprometidas con su desarrollo profesional, continúan enfrentando barreras estructurales que les exigen demostrar constantemente su legitimidad.

Según la encuesta, el 74% de las egresadas señaló la carga laboral como el mayor obstáculo durante su participación, seguido por responsabilidades personales (22%) y, de manera similar, los factores

institucionales identificados por las encuestadas —como los sesgos de género (52%), las limitadas oportunidades de promoción (48%) y el poco apoyo institucional (30%)— refuerzan lo expresado por las no egresadas respecto a las presiones simbólicas y estructurales presentes en sus entornos laborales.

Este hallazgo evidencia la necesidad de que las instituciones públicas generen entornos de apoyo organizacional que permitan a sus funcionarias acceder a programas de desarrollo profesional sin comprometer sus responsabilidades cotidianas. En futuras ediciones, se podría ampliar la flexibilidad horaria y fortalecer los acuerdos institucionales para garantizar la participación efectiva.

- **Costos de sobrevivencia:**

La literatura revisada nombra las estrategias que las mujeres adoptan para resistir en entornos hostiles como “tácticas de sobrevivencia profesional de alto costo”. Estrategias que las mujeres implementan para sostenerse en entornos laborales masculinizados y de alta exigencia. Los testimonios del grupo focal encajan plenamente con este concepto y lo ilustran con nitidez. Varias participantes señalaron que tuvieron que:

- **Sacrificar horas de sueño, realizando el curso “en la madrugada” para no afectar su desempeño laboral.**
- **Renunciar a actividades de ocio y descanso, priorizando el cumplimiento académico.**
- **Delegar responsabilidades familiares, como “dejar de llevar a los hijos y delegarlo al esposo”.**

- Reorganizar sus oficinas, re-assignando tareas o ajustando tiempos para sostener la doble carga del trabajo y la formación.

Estas experiencias confirman que la carga adaptativa recae de manera desproporcionada sobre las mujeres: para cumplir simultáneamente con el rol profesional, las demandas del curso y las responsabilidades familiares debieron asumir costos personales altos, muchas veces invisibles en la lectura institucional.

“Aceptaron también y se perdonaron (las participantes) esa sobrecarga, porque todas somos mamá, nos cuesta poner un límite y nos cuesta balancear el trabajo, o sentimos que, si estamos dando todo acá, no estoy dando como mamá.

Beatriz Genes
Especialista en Formación de Directivos y Coach | Representación del BID en Paraguay

- **Liderazgo estratégico (Gender-Responsive Leadership):**

La evidencia externa (Avolio Alecchi et al., 2025; Bramucci et al., 2025), refuerza que la transformación organizacional requiere liderazgo, no solo experiencia. La falta de habilidades de liderazgo con perspectiva de género (*gender-responsive leadership skills*) hace que incluso los mejores planes de acción fracasen. El enfoque del programa paraguayo, al incluir

seminarios sobre perspectivas estratégicas de género y liderazgo con humanidad, busca precisamente convertir el liderazgo inclusivo en una competencia central en todos los niveles, no una especialidad delegada.

- **Necesidad del fortalecimiento de la capacitación:**

Aunque la evidencia sobre si la capacitación impacta directamente en la obtención de roles de liderazgo es fragmentada, el estudio del Banco Mundial (Bramucci et al., 2025), sugiere que los programas de formación y *role models* pueden fomentar la participación de las mujeres en la toma de decisiones aun en ausencia de un rol de liderazgo formal.

Además, las participantes egresadas propusieron incorporar nuevas áreas de formación vinculadas con innovación y transformación digital (57%), negociación y gestión de conflictos (52%), comunicación política y liderazgo público (43%), para adaptar el liderazgo femenino a los desafíos contemporáneos de la gestión estatal.

- **Urgencia de transformación y réplica:**

La investigación indica que la transformación requiere liderazgo, no solo experiencia. El ejemplo de Norma Cardozo, participante del programa quien aplicó los conocimientos para impulsar iniciativas concretas y replicar un diplomado en su institución, confirma que el entrenamiento de lideresas puede traducirse en cambios tangibles y un efecto multiplicador dentro de sus organizaciones.

- Factores exógenos:

La evidencia recogida a lo largo del proceso de sistematización muestra que los desafíos enfrentados por las participantes no pueden comprenderse sin considerar las condiciones estructurales e institucionales en las que ejercen su liderazgo. La elevada carga laboral, la persistencia de sesgos de género en los entornos organizacionales, las limitadas oportunidades de promoción y el insuficiente respaldo institucional constituyeron barreras externas concretas que condicionaron la participación y permanencia en el programa. Estas condiciones, ampliamente señaladas en la encuesta y en los testimonios cualitativos, configuran un contexto en el que el acceso a procesos de formación y desarrollo profesional exige esfuerzos adicionales por parte de las mujeres, muchas veces no reconocidos ni compensados institucionalmente. En este marco, las dinámicas de autoexclusión o autocensura observadas no responden únicamente a factores individuales, sino que se presentan como un correlato de estructuras organizacionales que dificultan la conciliación entre las exigencias del liderazgo, las responsabilidades personales y el ejercicio legítimo del derecho a la formación y al desarrollo profesional.

INFOGRAFÍA N° 18: DESAFÍOS Y BARRERAS ESTRUCTURALES



Fuente: Elaboración propia.



Los hallazgos sugieren que los procesos de fortalecimiento de liderazgo observados pueden caracterizarse como formas de empoderamiento condicionado, en tanto los avances individuales se sostienen, en gran medida, sobre estrategias personales intensivas de reorganización del tiempo y la energía, más que sobre transformaciones estructurales del entorno institucional o familiar.

En este marco, los testimonios recogidos indican que los avances en la conciliación entre las responsabilidades productivas y reproductivas no dependen exclusivamente del fortalecimiento

individual, sino que están estrechamente vinculados a dinámicas de corresponsabilidad al interior de los hogares y del entorno familiar. En este sentido, la evidencia cualitativa refuerza la importancia de considerar, en futuras intervenciones, enfoques que promuevan condiciones habilitantes a nivel familiar y comunitario, a fin de favorecer trayectorias de desarrollo más equilibradas y sostenibles para las participantes.

5.2. Buenas prácticas

El desarrollo del Programa Piloto Mujer + Impacto permitió identificar un conjunto de buenas prácticas que contribuyeron significativamente al

logro de los resultados esperados y que pueden considerarse modelos de referencia para la institucionalización de políticas de liderazgo con enfoque de género en el sector público. Estas prácticas se relacionan con la planificación estratégica, la metodología formativa, la gestión del talento y la sostenibilidad de los aprendizajes.

- **Evaluación preliminar de liderazgo**

La aplicación de una evaluación individual 360° de las habilidades de liderazgo, a través de una encuesta de habilidades blandas funcionó como línea de base para la personalización del acompañamiento. Su objetivo principal fue medir las habilidades de liderazgo que las mujeres poseían al inicio del curso, permitiendo así comparar más adelante sus avances y establecer una evidencia de los resultados del proceso formativo.

- **Diseño integral y secuencial del itinerario formativo**

Una de las principales fortalezas del programa radicó en su estructura metodológica progresiva, organizada en cuatro fases complementarias: curso virtual, seminarios presenciales, plan de mentoría y red de egresadas. Este enfoque permitió vincular la teoría con la práctica, alternando espacios de reflexión individual, aprendizaje colaborativo y acompañamiento personalizado.

El principio de progresividad —según el cual solo podían avanzar quienes completaran la fase anterior— fomentó el compromiso

de las participantes y garantizó la cohesión del grupo. Este modelo modular favoreció la consolidación de aprendizajes y su aplicación inmediata en los entornos laborales.

- **Mentoría personalizada**

La inclusión de un plan de mentoría individual en la tercera fase representó una innovación clave. A diferencia de programas tradicionales de capacitación, Mujer + Impacto tuvo un acompañamiento continuo entre mentoras y participantes, lo que facilitó la aplicación práctica de los contenidos, el fortalecimiento de la confianza y el desarrollo de habilidades de gestión emocional y resolución de conflictos.

El modelo fue liderado por mujeres referentes del sector, incluyendo personal del BID y de instituciones nacionales. Las mentoras fueron seleccionadas y asignadas con el objetivo de fungir como catalizadoras del crecimiento profesional de las participantes, ofreciendo orientación práctica y ayudando a generar confianza. Cada mentora acompañó a cuatro mujeres a lo largo de cuatro encuentros en un periodo de dos meses.

De acuerdo con las encuestas, entrevistas y grupo focal, para las participantes, la mentoría fue uno de los componentes mejor valorados y un elemento diferenciador del programa, a continuación una síntesis específica de este importante momento del programa:

1. Perspectiva de las Mentees (Egresadas)

- **Transformación de paradigmas:** El espacio permitió abordar temas que usualmente se consideran “privados” pero afectan la carrera, como la culpa, la sobrecarga de roles y la creencia de que no se puede conciliar una vida familiar plena con la alta gerencia.
- **Liderazgo humano:** Valoraron el paso de un liderazgo técnico a uno centrado en la humanidad y la empatía, aprendiendo a realizar pedidos con condiciones de satisfacción y a gestionar conflictos institucionales (incluyendo el machismo) con mayor asertividad.
- **Percepción de “regalo”:** Muchas pasaron de ver el taller como una obligación a considerarlo un “regalo” para su desarrollo personal, llegando a usar sus vacaciones o espacios de madrugada para asegurar su participación.

2. Perspectiva de las Mentoras

Las mentoras actuaron como catalizadoras del crecimiento, pero también enfrentaron desafíos de gestión.

- **Compromiso extremo:** Mentoras, como Marta Montiel, destacaron el alto nivel de compromiso de las participantes, a pesar de que muchas “no se podían sentar” por la carga laboral, lo que obligó a reagendar sesiones incluso en horarios nocturnos.
- **Conexión emocional:** Se identificó que, para que la mentoría funcione, es vital crear un vínculo de confianza donde la mentora se ponga al servicio de la otra persona, incluso en entornos virtuales, lo cual requiere una alta dosis de pasión y energía.

3. Desafíos de las Mentorías

- **Enfoque transformacional:** Centrarse en el ser y no solo en habilidades técnicas.
- **Duración acotada:** Dos meses se percibieron como limitados para tratar desafíos estructurales profundos.
- **Flexibilidad de modalidad:** Sesiones virtuales o híbridas que se adaptan a la agenda de mujeres con altos cargos.
- **Selección de perfiles:** Usar mentoras que sean referentes y, de ser posible, coaches certificadas para “leer” mejor al grupo.
- **Brecha digital:** Dificultades con el uso de correos o plataformas de conexión que retrasaron el inicio de los ciclos.

4. Recomendaciones de Sostenibilidad

- **Integración de las mentorías en la red:** Una mentoría vinculada orgánicamente a la Red Mujer + Impacto para dar continuidad al acompañamiento tras el cierre del programa.

- **Institucionalización de mentoras:** Que las directoras de capital humano de las instituciones se formen para ser las futuras mentoras, asegurando capilaridad y sostenibilidad interna en el Estado.
- **Encuentros presenciales:** Dado que las participantes reconocieron tener un lado emocional muy desarrollado, se recomienda al menos dos encuentros presenciales al año para mantener viva la energía y la cohesión de la red.
- **Nuevas temáticas:** Incorporar en las mentorías y la red temas de Inteligencia Artificial (IA), neurociencias y comunicación política para adaptar el liderazgo a los desafíos actuales.

De acuerdo con los resultados de la sistematización, se identificó que la mentoría funciona cuando logra humanizar la gestión pública y ofrece un espacio de contención que el sistema organizacional tradicional no provee, pero su sostenibilidad depende de fortalecer el apoyo logístico y extender los tiempos de acompañamiento.

- **Creación y consolidación de una red**

La conformación de la Red Mujer + Impacto constituyó una buena práctica en materia de sostenibilidad del aprendizaje. Integrada por 72 egresadas de las tres ediciones del programa (2022, 2023 y 2025), esta red actúa como un espacio permanente de intercambio, mentoría entre pares y visibilización del talento femenino; siendo que el 38% de esta Red está conformado por participantes de este piloto.

Además de funcionar como comunidad profesional, la red busca incidir en las políticas de gestión de personas, innovación pública y promoción del liderazgo inclusivo en el Estado paraguayo. Su consolidación representa un avance hacia la institucionalización de una comunidad de práctica nacional en liderazgo público con perspectiva de género.

- **Articulación interinstitucional**

La coordinación entre el BID y el MEF, junto con la inclusión de funcionarias de distintos organismos del Estado, fortaleció la dimensión interinstitucional del programa. Esta articulación generó sinergias entre sectores y niveles de gobierno, favoreciendo la creación de redes horizontales de colaboración y aprendizaje mutuo, lo que contribuyó a la modernización del Estado con perspectiva de género. La meta final de esta colaboración fue la sostenibilidad del programa y la institucionalización de una comunidad de práctica.

Además, la apuesta del MEF es crítica, ya que el Ministro de Economía apoya esta iniciativa, lo cual es inusual para un Ministerio de Economía en la región. El propósito es que la red se mantenga viva mediante encuentros periódicos e intercambios profesionales.

INFOGRAFÍA N° 19: BUENAS PRÁCTICAS



Fuente: Elaboración propia.

5.3. Retroalimentación y recomendaciones

La retroalimentación recogida a través del grupo focal y las encuestas muestra que el programa Mujer + Impacto cuenta con un itinerario formativo sólido y ampliamente valorado; sin embargo, también revela oportunidades de mejora tanto en el diseño de contenidos como en los aspectos operativos y logísticos. A continuación, se presentan los principales hallazgos y recomendaciones.

5.3.1. Sobre contenidos y diseño formativo

Las participantes reconocieron el valor del itinerario formativo y de los recursos disponibles en la plataforma —en promedio el 90% resaltó la relevancia de los distintos enfoques del programa—, pero también señalaron ajustes importantes que pueden permitir fortalecer su pertinencia y adaptabilidad:

- **Adecuación de la carga curricular y articulación interinstitucional**

Varias funcionarias describieron que la única manera de cumplir con la plataforma virtual fue restar tiempo al descanso nocturno, trabajar fines de semana o postergar actividades personales. En otras palabras, el cumplimiento del itinerario formativo no fue fruto de una disponibilidad institucional, sino de ajustes personales intensivos.

Entonces, se recomienda rediseñar la carga curricular del programa y, de manera conjunta, fortalecer el respaldo institucional durante su implementación. La evidencia muestra que un 29% de las participantes señaló no haber contado con apoyo institucional suficiente para sostener su participación, lo cual constituye un factor relevante en la experiencia formativa. En este sentido, se identifica la importancia de establecer espacios de articulación con el MEF y demás instituciones públicas involucradas para la sostenibilidad del programa. Una comunicación destinada a reducir tensiones asociadas a la carga laboral y generar condiciones habilitantes para la participación efectiva, contribuyendo a la disminución de la sobrecarga individual y a reforzar la sostenibilidad del modelo formativo.

- **Inclusión de casos de estudios contextualizados a Iberoamérica y la región**

Las participantes solicitaron una mayor presencia de casos reales de Iberoamérica, dada la cercanía de realidades institucionales y sociopolíticas con la región. Asimismo, se indicó la necesidad de actualizar los tipos de líderes vigentes en ALC y Paraguay, y especialmente incorporar referentes rurales e indígenas, con un enfoque interseccional y presencia destacada de mujeres.

Varias participantes propusieron contenidos adicionales que podrían integrarse en futuras capacitaciones o actividades de la red, incluyendo:

- ✓ **imagen personal y presencia profesional,**
- ✓ **dominio de auditorio y oratoria,**
- ✓ **comunicación pública estratégica,**
- ✓ **y uso de la Inteligencia Artificial (IA) en actividades formativas y mentorías.**

Estas áreas reflejan necesidades emergentes en la gestión pública contemporánea y fortalecerían la sostenibilidad de la comunidad de práctica.

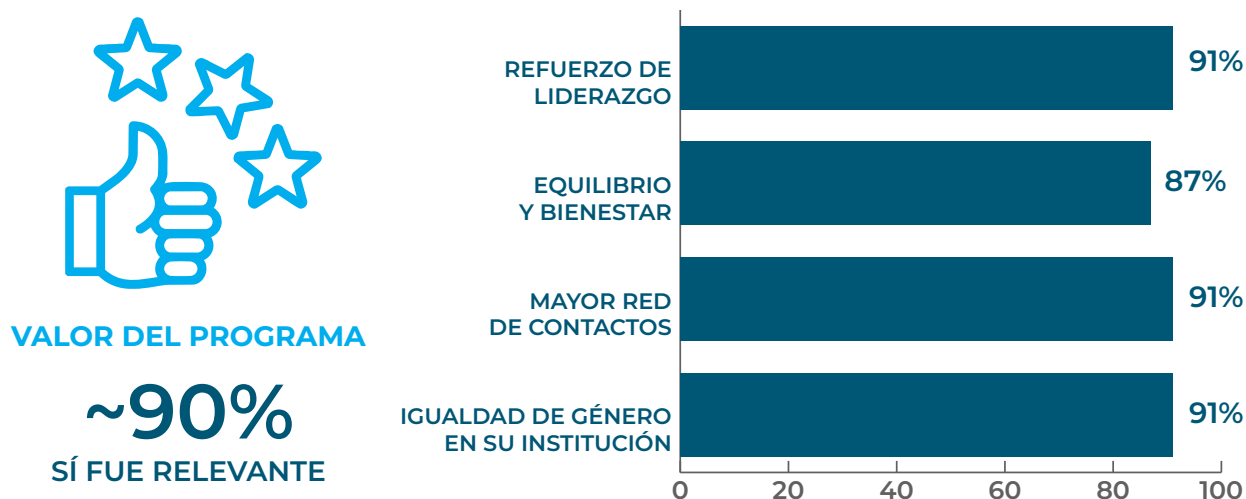
- **Fortalecimiento y continuidad de las mentorías personalizadas**

Las participantes consideraron la mentoría como uno de los componentes más valorados del programa. Varias egresadas expresaron su interés en que este acompañamiento tuviera continuidad más allá de los dos meses establecidos, dada su influencia positiva en la gestión emocional, resolución de conflictos y planificación estratégica. Se recomienda explorar modelos de mentoría extendida o mecanismos para sostener la comunidad mentora en el tiempo.

Las no egresadas también aportaron observaciones clave sobre la relevancia del componente de mentoría del programa. La mentoría se presenta como un espacio que permite abordar temas profundos que afectan la permanencia y el desarrollo profesional de las mujeres, como la conciliación familiar, la carga emocional, los dilemas de priorización personal y las barreras simbólicas asociadas al ejercicio del liderazgo. Este

tipo de transformaciones refuerza la pertinencia del modelo de mentoría del Programa Mujer + Impacto y evidencia su potencial para generar cambios identitarios sostenibles.

INFOGRAFÍA N° 20: RELEVANCIA DE LOS ENFOQUES DEL PROGRAMA



Fuente: Encuesta a egresadas del piloto.

5.3.2. Sobre la plataforma y la logística

Junto con el contenido, las participantes del grupo focal destacaron observaciones clave sobre los aspectos operativos y logísticos del proceso formativo:

- **Ampliación del período de uso para la plataforma virtual**

La principal observación logística se relacionó con el tiempo destinado para la fase asincrónica: las participantes indicaron que hubo “muy poco tiempo para la plataforma y mucho tiempo para los talleres presenciales”, lo cual generó desequilibrios en la planificación personal y laboral. Por ello, se recomienda extender en al menos un mes la duración de la plataforma virtual, permitiendo mayor flexibilidad y reduciendo la carga nocturna o de fines de semana reportada por las usuarias.

- **Plataforma intuitiva como buena práctica**

Aunque algunas usuarias mencionaron una curva de aprendizaje inicial, la plataforma fue valorada como intuitiva, práctica y amigable una vez familiarizadas con su funcionamiento. Este aspecto constituye una buena práctica del programa, dado que facilitó la navegación, el acceso a materiales y la interacción con los contenidos.

- **Necesidad de un tutorial guía permanente dentro de la plataforma**

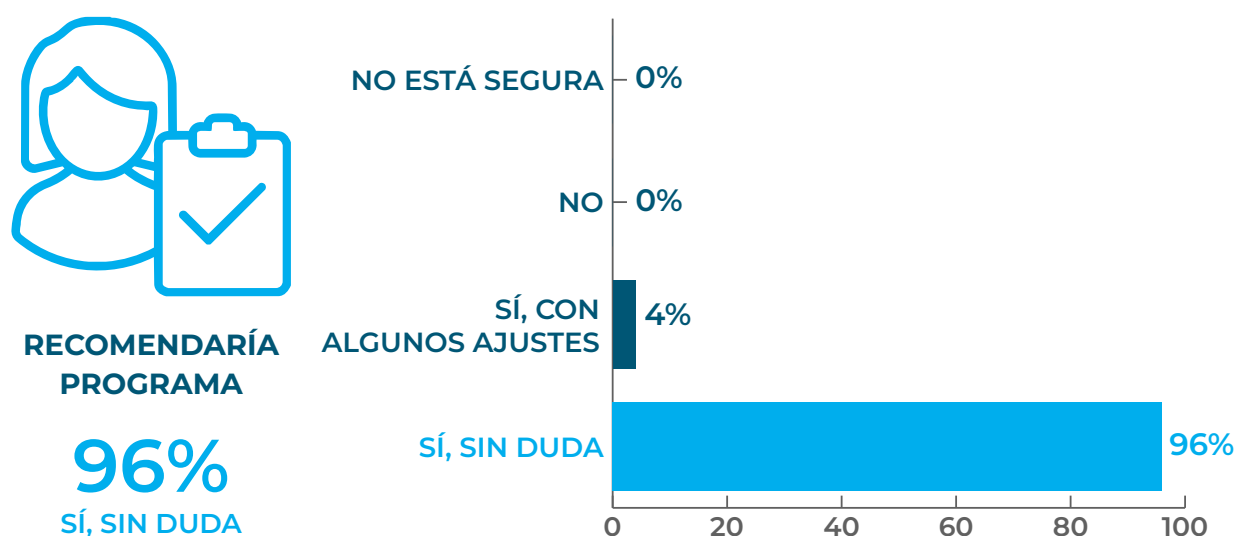
Las participantes señalaron que la inducción inicial —realizada de manera virtual— fue insuficiente para comprender completamente el uso de la plataforma. Como mejora, se recomienda incorporar un Tutorial Guía en

formato de video —disponible permanentemente dentro del curso— que explique la ubicación de tareas, procesos evaluativos, descarga de materiales y estructura general del programa. Esto reduciría confusiones y permitiría una integración más fluida en la fase virtual.

- **Sostenibilidad y replicabilidad**

El consenso de las personas entrevistadas es que el programa “debe seguir” — el 100% de las encuestadas indica que sí lo recomendaría— y que es fundamental asegurar su sostenibilidad en el tiempo, dado el resultado en el desempeño y bienestar de las participantes y los equipos que lideran. Esta visión coincide entre las funcionarias de alto rango que egresaron del programa, quienes destacaron que la formación recibida generó capacidades concretas en liderazgo, autoconfianza y planificación estratégica.

INFOGRAFÍA N° 21: NIVEL DE RECOMENDACIÓN DEL PROGRAMA



Fuente: Encuesta a egresadas del piloto.

Asimismo, se hace énfasis en los efectos multiplicadores dentro del aparato estatal. Un ejemplo claro es el caso de Norma Cardozo, participante del programa, quien comenzó a gestionar la implementación del modelo en el Congreso Nacional, con la finalidad de convertirlo en un proceso sostenido de formación interna. Este caso demuestra cómo el programa puede catalizar procesos de replicabilidad institucional cuando las participantes se encuentran en posiciones estratégicas.

5.4. Comparación con otras experiencias en Paraguay

Más allá de que el programa Mujer + Impacto se haya basado en una trayectoria de esfuerzos sostenidos por fortalecer el liderazgo femenino en la función pública, iniciada con las experiencias desarrolladas en los años 2022 y 2023, y que, si bien estos programas comparten el objetivo de potenciar las capacidades de las mujeres en el servicio público, el piloto de 2025 representa un salto cualitativo en términos de metodología, alcance institucional y sostenibilidad.

Sin embargo, también otros organismos multilaterales y de desarrollo han implementado programas en el país siguiendo la línea del desarrollo de capacidades para mujeres que laboran en el sector público; siendo las siguientes experiencias comparables al Programa Mujer + Impacto:

- **Programa de Mentorías “Mujeres Líderesas”**

Este programa de mentorías, impulsado por el MEF, la Oficina de la Primera Dama y el Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF), llevó a cabo su tercera edición⁷ en marzo de 2025 y se estructuró como un proceso de aproximadamente tres meses, en el que pares mentora-mentee trabajaron sobre liderazgo, trayectoria profesional y acceso a espacios de decisión en la administración pública.

El contenido del programa se basó en encuentros de mentoría, actividades de formación y trabajo sobre planes de desarrollo de carrera, con participación de 30 mentoras de alta trayectoria en el servicio público y 30 funcionarias jóvenes (de entre 25 y 35 años). El programa está dirigido específicamente a mujeres que inician su carrera en la administración pública central paraguaya, con el objetivo de impulsar su liderazgo y empoderamiento para el ejercicio de funciones de responsabilidad.

- **Escuela de Formación Política para Mujeres Líderesas**

Es un programa impulsado por el Tribunal Superior de Justicia Electoral (TSJE) de Paraguay, con apoyo de organismos internacionales como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral (IDEA), la Organización de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU Mujeres), la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), la Unión Europea, entre otros. Lleva XV ediciones desarrolladas⁸ en distintas localidades del país y se concibe como un espacio sistemático de formación política para mujeres con vocación de liderazgo público.

Sus contenidos incluyen temáticas de ciudadanía, derechos políticos, igualdad de género, liderazgo, participación electoral y gestión pública, con un formato de cursos o módulos presenciales orientados a fortalecer capacidades para acceder a cargos de representación y decisión. Está dirigido a mujeres líderes comunitarias y políticas de distintos territorios que buscan profesionalizar su participación y ampliar su incidencia en las estructuras del Estado y los gobiernos locales.

- **Diplomado en Género y Políticas Públicas**

Es una iniciativa académica desarrollada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en alianza con la Universidad Autónoma de Encarnación (UNAE), y con el apoyo de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO Paraguay), la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP) y el Ministerio de la Mujer, entre otros actores.

⁷ Ministerio de Economía y Finanzas. (2025). Mujeres líderes: 3ra edición del Programa de mentorías para funcionarias públicas. Recuperado de <https://www.mef.gov.py/es/mujeres-lideres-3ra-edicion>

⁸ Tribunal Superior de Justicia Electoral. (2025). Escuela: XV edición de la Escuela de Formación Política para Mujeres Líderes (Paraguari). Recuperado de <https://tsje.gov.py/escuela%3A-xv-edicion-de-la-efpml.html>

El programa desarrolló su tercera edición en 2024⁹ y se desarrolló en modalidad virtual durante tres meses, combinando clases asincrónicas y sesiones sincrónicas. Su propósito fue fortalecer las capacidades de diseño, implementación y evaluación de políticas públicas con enfoque de igualdad de género, mediante módulos sobre teoría de género, marcos normativos, herramientas de análisis y metodologías para transversalizar el enfoque de género en políticas sectoriales.

El diplomado está dirigido a personal directivo y técnico de instituciones del Estado, así como a profesionales de cooperación internacional, sector privado y sociedad civil que trabajan en el campo de las políticas públicas.

El piloto Mujer + Impacto se diferencia de las experiencias anteriores por su foco específico en mujeres que ya ocupan cargos gerenciales y de dirección general en el Estado, por su diseño integral en fases articuladas que combinan formación virtual, seminarios presenciales, mentorías y la creación de una red formal de egresadas, y por el uso sistemático de evaluaciones 360 grados inicial y final como herramienta de diagnóstico y de cierre, lo que lo convierte en un dispositivo de desarrollo de liderazgo directivo femenino más robusto y estructurado que los programas previos de mentoría, formación política o capacitación en género y políticas públicas, aun cuando estas últimas se dirigen a perfiles profesionales más diversos y presentan un alcance territorial más descentralizado.

TABLA N° 1: COMPARACIÓN DE EXPERIENCIAS

PROGRAMA	Programa de Desarrollo de Liderazgo Ejecutivo de Mujeres	Mujeres del Sector Rural, Lideresas del Cambio Sostenible	Mujer + Impacto	Programa de Mentorías Mujeres Lideresas	Escuela de Formación Política para Mujeres Lideresas	Diplomado en Género y Políticas Públicas
Diagnóstico preliminar			✓			
Cursos virtuales	✓	✓	✓			✓
Seminarios / talleres presenciales	✓	✓	✓	✓	✓	
Mentorías estructuradas			✓	✓		
Red formal de egresadas			✓			
Habilitado para cualquier nivel profesional				✓	✓	✓
Alcance descentralizado				✓ *	✓ **	✓

Nota: *Es posible postularse si se vive fuera de Asunción, siempre que para los eventos presenciales se acuda a la ciudad conforme la agenda del programa. **Anualmente cambia de localidad.

Fuente: Elaboración propia.

9 Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2024, 2 de agosto). Lanzamos la tercera edición del Diplomado de Género y Políticas Públicas. Recuperado de <https://www.undp.org/es/paraguay/comunicados-de-prensa/lanzamos-la-tercera-edicion-del-diplomado-de-genero-y-politicas-publicas>

5.5. Teoría de Cambio

5.5.1. Problema público que aborda el programa

El Programa Formativo de Liderazgo Femenino de Alto Nivel “Mujer + Impacto” se concibe como respuesta a un problema público específico en Paraguay: la subrepresentación de las mujeres en los espacios de liderazgo del sector público, en un contexto de brechas estructurales de género en el mercado de trabajo y en la organización social del cuidado.

En Paraguay, la participación laboral femenina es menor que la masculina, persiste una brecha salarial significativa y las mujeres soportan una carga desproporcionada de trabajo doméstico y de cuidados no remunerado. A pesar de una paridad relativa en el número de mujeres profesionales y técnicas, estas no acceden en la misma proporción a puestos de alta dirección. En el sector público, la presencia de mujeres en cargos parlamentarios y ministeriales se mantiene por debajo de un cuarto del total de posiciones, lo que se traduce en una menor incidencia en los espacios formales de decisión y en la orientación de las políticas públicas (WEF, 2025).

Este diagnóstico se alinea con la evidencia regional e internacional, que muestra la persistencia de brechas de género en la toma de decisiones y la necesidad de políticas que fortalezcan el liderazgo femenino en sectores estratégicos del Estado (OIT, 2022; Hernández Rodríguez & Stan, 2022). Programas de liderazgo en sectores como la salud evidencian que, aun cuando aumenta la participación de mujeres en la fuerza laboral, estas siguen subrepresentadas en cargos de dirección, y que su estilo de liderazgo suele vincularse a enfoques transformacionales basados en la comunicación, la cohesión y la motivación de los equipos (Quintero, 2024).

Desde una perspectiva de teoría de cambio, se asume que este problema no es solo de “falta de capacidades individuales”, sino el resultado de la interacción de al menos cuatro factores:

- ✓ estructuras institucionales y culturales que reproducen sesgos de género y “costos invisibles” para el liderazgo femenino,
- ✓ escasas oportunidades sistemáticas de desarrollo de liderazgo en mujeres que ya ocupan posiciones directivas,
- ✓ ausencia de redes formales de apoyo, mentoría y visibilidad de mujeres lideresas,
- ✓ marcos de gestión pública que no incorporan de manera sistemática un enfoque de género e innovación en la conducción de equipos.

Siendo que el problema público que se busca atender puede entenderse como que “las instituciones públicas paraguayas presentan una baja presencia de mujeres en posiciones estratégicas de liderazgo y culturas organizacionales poco inclusivas, lo que limita su contribución a una administración pública más efectiva, innovadora e igualitaria”.

5.5.2. Objetivo de impacto

- Impacto de mediano/largo plazo

Contribuir a una administración pública paraguaya más efectiva, innovadora e inclusiva, caracterizada por una mayor presencia y legitimidad de mujeres en posiciones de alta dirección, y por organizaciones estatales que integran el liderazgo con enfoque de género en sus procesos de decisión, gestión de personas e innovación pública.

Este impacto se alinea con:

- ✓ la iniciativa ImplementaLAC del BID, orientada a administraciones públicas más efectivas, inclusivas y transparentes,
- ✓ el programa ImplementaPY¹⁰, que prioriza la modernización del Estado y la gestión del talento público,
- ✓ el PlaNI y ODS 5, relativo a la igualdad de género y la participación plena y efectiva de las mujeres en todos los niveles de decisión.

- Impacto de corto plazo

- ✓ A nivel individual: Fortalecer las capacidades de liderazgo estratégico, la autoconfianza y la agencia de al menos 40 mujeres que se desempeñan en cargos directivos y gerenciales del sector público paraguayo, mediante un programa formativo estructurado en liderazgo con enfoque de género, gestión por resultados y habilidades de comunicación de alto impacto.
- ✓ A nivel organizacional: Impulsar la aplicación de herramientas de liderazgo y gestión del talento con enfoque de género en las instituciones de pertenencia de las participantes, favoreciendo cambios incrementales en las prácticas de conducción de equipos, en la gestión del desempeño y en la incorporación de criterios de igualdad en las políticas internas de recursos humanos.
- ✓ A nivel sistémico: Consolidar una red interinstitucional de mujeres líderes del sector público paraguayo que promueva el intercambio de experiencias, la mentoría y la visibilización del liderazgo femenino, y que incremente su capacidad de incidencia colectiva en las agendas de gestión de personas, igualdad de género e innovación pública.

5.5.3. Ejes de cambio y resultados intermedios

Siguiendo los enfoques de igualdad de la Organización Internacional del Trabajo, de liderazgo femenino en la administración pública innovadora y de liderazgo de mujeres en sectores intensivos en capital humano, la teoría de cambio de “Mujer + Impacto” se organiza en tres rutas causales complementarias: empoderamiento individual, transformación organizacional y construcción de redes y capital relacional.

¹⁰ Programa de formación y fortalecimiento de capacidades para servidores públicos en Paraguay, desarrollada por el MEF con apoyo del BID.

Eje 1: Fortalecimiento de capacidades y agencia de mujeres directivas



Supuesto central: Si las mujeres que ya ocupan cargos directivos y gerenciales en el sector público fortalecen sus capacidades de liderazgo estratégico, gestión con enfoque de género, inteligencia emocional y comunicación de alto impacto, entonces aumentan su agencia, su resiliencia frente a las barreras estructurales y su capacidad de incidir en decisiones críticas dentro de sus instituciones.

Actividades clave del programa

- ✓ Diagnóstico 360° de habilidades de liderazgo (línea de base y cierre).
- ✓ Fase I: Curso virtual de liderazgo con enfoque de género, autoconocimiento, inteligencia emocional y comunicación persuasiva.
- ✓ Fase II: Seminarios presenciales sobre liderazgo estratégico, gestión por resultados y finanzas para la toma de decisiones.

Productos (*outputs*)

- ✓ Mujeres directivas con diagnóstico individualizado de sus competencias de liderazgo.
- ✓ Planes personales de desarrollo de liderazgo y mejora del equilibrio bienestar-trabajo.

Resultados de corto plazo

- ✓ Incremento de conocimientos en liderazgo transformacional con enfoque de género, gestión por resultados y finanzas públicas.
- ✓ Aumento de la autoconfianza, la autoestima profesional y la percepción de autoeficacia para liderar equipos y procesos complejos.
- ✓ Mejora en habilidades de comunicación efectiva, negociación y gestión de conflictos.

Resultados intermedios

- ✓ Mayor capacidad para asumir responsabilidades estratégicas y sostener decisiones complejas, incluso en contextos de “*gender backlash*” y costos invisibles del liderazgo femenino.
- ✓ Incremento de la disposición a postular a cargos de mayor responsabilidad o liderar iniciativas internas de cambio.
- ✓ Introducción gradual de prácticas de liderazgo transformacional en los equipos (liderar “desde la humanidad”, énfasis en motivación, cohesión y bienestar), coherentes con la evidencia sobre liderazgo femenino en organizaciones intensivas en cuidado y servicios público.

Eje 2: Transformación de culturas organizacionales y prácticas de gestión del talento



Supuesto central: Si las participantes aplican en sus instituciones las herramientas aprendidas y cuentan con cierto respaldo institucional, entonces se generan cambios incrementales en las prácticas de gestión de personas, los estilos de liderazgo y la incorporación del enfoque de género en la gestión pública, lo que refuerza el avance de las mujeres hacia posiciones estratégicas.

Actividades clave del programa ✓ Fase II: Seminarios con énfasis en gestión por resultados, innovación y liderazgo de alto impacto. ✓ Fase III: Mentoría personalizada centrada en desafíos reales, toma de decisiones estratégicas con enfoque de género y diseño de planes de acción institucionales. ✓ Acompañamiento en iniciativas de réplica interna (por ejemplo, diplomados, talleres y procesos formativos inspirados en el modelo del programa).	Productos (<i>outputs</i>) ✓ Planes de acción individuales con objetivos de cambio organizacional. ✓ Iniciativas de formación interna en gestión de capital humano y liderazgo con enfoque de género (como el diplomado implementado en el Congreso Nacional). ✓ Herramientas metodológicas adaptadas a los contextos institucionales (por ejemplo, ejercicios de elevator pitch, dinámicas de gestión del tiempo, enfoques de liderazgo con humanidad).
Resultados de corto plazo ✓ Aplicación frecuente de herramientas de liderazgo, comunicación y gestión aprendidas en el programa por parte de las egresadas. ✓ Incremento de la sensibilidad institucional frente a las barreras de género y a los costos invisibles asociados al liderazgo femenino. ✓ Desarrollo de prácticas de gestión del talento que priorizan el bienestar, la motivación y la cohesión de los equipos, coherentes con los estilos de liderazgo transformacional descritos en la literatura.	Resultados intermedios ✓ Creación y consolidación de dispositivos formativos internos (diplomados, talleres, programas de mentoría) liderados por egresadas del programa. ✓ Progresiva incorporación del enfoque de género en políticas internas de recursos humanos, planes de formación y mecanismos de identificación de talento. ✓ Mayor legitimidad y visibilidad del liderazgo femenino dentro de las instituciones, reforzando la idea de que las habilidades “blandas” asociadas al liderazgo de muchas mujeres (colaboración, innovación, gestión del cuidado y del clima laboral) son estratégicas para una administración pública innovadora.

Eje 3: Construcción de redes, alianzas y capital relacional entre mujeres lideresas



Supuesto central: Si las mujeres directivas construyen y sostienen redes de apoyo, intercambio y visibilidad, entonces se reduce el aislamiento, se comparten estrategias para enfrentar barreras estructurales y se fortalecen la sororidad y la capacidad de incidencia colectiva en el aparato estatal.

Actividades clave del programa ✓ Fase III: Mentorías que propician vínculos de confianza entre mentoras y participantes. ✓ Fase IV: Creación de la Red Mujer + Impacto Paraguay, que articula egresadas de las tres ediciones (2022, 2023 y 2025) e integra encuentros, espacios de intercambio y visibilización.	Productos (outputs) ✓ Red formal de 72 mujeres lideresas de diversas instituciones del Estado, con canales de comunicación y coordinación. ✓ Generación de espacios como foros, masterclass y otras actividades conjuntas impulsadas por egresadas y mentoras.
Resultados de corto plazo ✓ Ampliación de las redes de contactos profesionales de las participantes. ✓ Aparición de role models visibles de liderazgo femenino en puestos estratégicos del sector público. ✓ Fortalecimiento de la confianza colectiva para impulsar cambios, compartir aprendizajes y enfrentar de manera articulada resistencias organizacionales.	Resultados intermedios ✓ Mayor capacidad de incidencia de la Red en agendas de gestión de personas, igualdad de género e innovación en el sector público. ✓ Alianzas con otras iniciativas de liderazgo femenino existentes en el país, como programas de mentoría, escuelas de formación política y diplomados en género y políticas públicas, que amplían el alcance territorial y sectorial del enfoque de liderazgo con perspectiva de género.

5.5.4. Supuestos y riesgos de la teoría de cambio

La teoría de cambio del programa se apoya en 4 supuestos importantes:

- **Compromiso institucional suficiente:** Se asume que las autoridades mantienen apoyo explícito a la participación de sus funcionarias en el programa y a la aplicación posterior de las herramientas aprendidas. El principal riesgo es la sobrecarga laboral y la falta de reconocimiento del tiempo de formación, que puede derivar en autocensura o renuncia anticipada a oportunidades de liderazgo por parte de las mujeres.
- **Entorno de política pública relativamente estable:** Se supone que los marcos normativos y las políticas de igualdad en el sector público no retroceden de forma sustantiva, de modo que los avances de las participantes encuentren un entorno mínimamente habilitante.



- **Continuidad del programa y de la red:** Se asume que el programa puede consolidarse más allá de una experiencia piloto, ya sea mediante nuevas cohortes, réplicas sectoriales o institucionalización parcial de su enfoque en las políticas de gestión del talento.
- **Capacidad de las participantes para replicar y adaptar:** Se presupone que las participantes disponen de un margen de maniobra suficiente para impulsar cambios en sus equipos y proponer iniciativas internas. El riesgo principal se relaciona con estructuras jerárquicas rígidas y culturas organizacionales resistentes que reduzcan su espacio de acción, incluso después de fortalecer sus capacidades.

5.5.5. Resumen esquemático de la teoría de cambio

A efectos de síntesis, la lógica causal del programa puede representarse del siguiente modo:

- **Problema público:** Baja tasa de mujeres en posiciones estratégicas de liderazgo en el sector público paraguayo y culturas organizacionales poco inclusivas, en un contexto de brechas estructurales de género.
- **Insumos y actividades:** Recursos técnicos y financieros del BID, compromiso del Ministerio de Economía y Finanzas, selección de mujeres directivas, diagnóstico 360, curso virtual, seminarios presenciales, mentorías y consolidación de la Red Mujer + Impacto.
- **Productos:** Cohorte de mujeres formadas en liderazgo con enfoque de género, diagnósticos y planes de desarrollo, iniciativas de réplica interna, red de 72 egresadas articuladas interinstitucionalmente.
- **Resultados de corto plazo:** Mejora de conocimientos y habilidades de liderazgo, incremento de la autoconfianza y la resiliencia, aplicación de herramientas en equipos de trabajo, expansión de redes profesionales y simbólicas.
- **Resultados intermedios:** Cambios incrementales en prácticas de gestión del talento, creación de programas internos de formación, mayor visibilidad del liderazgo femenino, influencia colectiva de la red en agendas de gestión pública.

- **Impacto de largo plazo:** Administración pública paraguaya más innovadora e inclusiva, con mayor presencia de mujeres en posiciones de decisión y con instituciones que integran el liderazgo con enfoque de género como un componente central de su capacidad de gobernar problemas públicos complejos.

Con esta teoría de cambio se dota al programa “Mujer + Impacto” de un marco explicativo explícito que vincula sus componentes actuales con la problemática pública de referencia en Paraguay y lo alinea con la evidencia internacional sobre programas transformadores de igualdad de género y liderazgo femenino en el sector público.

INFOGRAFÍA N° 22: TEORÍA DE CAMBIO



Fuente: Elaboración propia.



6.ANEXOS

6.1. Historia de Éxito: Norma Cardozo Vázquez, Agente de transformación en la Honorable Cámara de Senadores de Paraguay



HISTORIA DE ÉXITO

Norma Cardozo, abogada de profesión y especialista en administración de capital humano, lleva diez años desempeñándose como Gerente General de Capital Humano en la Honorable Cámara de Senadores y el Congreso Nacional de Paraguay. Con la responsabilidad de gestionar a aproximadamente 1.600 funcionarios, Norma trabaja en un entorno institucional con alta sensibilidad pública, lo que la obligaba a estar constantemente construyendo y fortaleciendo su perfil profesional. Su motivación para buscar el Programa Mujer + Impacto era clara: mejorar el servicio público a través de la capacitación.

El despertar del liderazgo: “El síndrome de la abeja reina”

Desde el primer momento de la capacitación dentro del programa, Norma sintió una transformación en su enfoque, especialmente durante el plan de mentoría personalizada (Fase III), donde su mentora asignada, Marta Montiel, promovió un cambio de mentalidad en esta mujer líder, alentándola a verse de forma diferente.

Fue durante las primeras clases y mentorías que se abordaron casos concretos como el “síndrome de la abeja reina”. Este concepto describe la tendencia de algunas mujeres a evitar que otras brillen o asciendan. Norma tuvo una revelación inmediata:

“Te voy a ser muy sincera. Yo vine con el tema de la abeja reina. Llamé a mi persona de confianza y le dije yo soy la abeja reina y ya no quiero ser.”

Este autoconocimiento impulsó a Norma a convertirse en un agente multiplicador dentro de su institución.

La réplica institucional: Creación del Diplomado

Aplicando de inmediato las herramientas y la conciencia adquirida, Norma decidió implementar un proyecto formativo de gran envergadura dentro del Congreso: la creación de un Diplomado en Gestión de Capital Humano. Los contenidos del diplomado se nutrieron directamente de los temas del programa Mujer + Impacto. Norma y su equipo incluyeron módulos específicos sobre tipos de liderazgo, legislación interna, y el manejo del capital humano.

El éxito de esta iniciativa fue sorprendente. El diplomado, que inicialmente estaba dirigido solo a funcionarios del Congreso, atrajo



HISTORIA DE ÉXITO

tanta gente de otros estamentos del Estado que tuvieron que abrir las inscripciones. De más de 500 personas interesadas, 327 funcionarios (hombres y mujeres) completaron las 920 horas de formación. Norma se sintió orgullosa de esta acogida. El éxito radicó en que, al ser liderado por su gerencia, el programa ofrecía una concurrencia distinta porque no era “más de lo mismo”, no se enfocaba en regaños o reglamentos, sino en temas de interés y liderazgo.

Dentro de las actividades del diplomado, Norma organizó un Foro Nacional de Mujeres Gestoras de Capital Humano, que llenó la sala bicameral con capacidad para 300 personas. Durante este evento, se dieron cuenta de que el 95% de los encargados de las unidades de capital humano en las instituciones invitadas eran mujeres. Este descubrimiento solidificó la convicción de Norma sobre la necesidad de continuar hablando de estos temas, ayudándola a descubrir que le gusta muchísimo enseñar, una parte de ella que no había tenido en cuenta antes.

El impacto personal y la resiliencia

Más allá de la esfera profesional, la experiencia en el programa le otorgó a Norma herramientas para la gestión del tiempo, la priorización y la resiliencia. La ayudó a reorganizar su vida, dándole el valor para tener una conversación decisiva con su esposo sobre su compromiso con su carrera:

“Esta es mi vida, mi carpeta no la voy a dejar”

Reconoció que, aunque la mujer no puede con todo a la vez (siendo una brillante ejecutiva y mamá ausente, o una brillante mamá y ejecutiva ausente), sí puede exigir una Red de Apoyo. Gracias a su cambio, su esposo le ayuda un poco más y ve su crecimiento.

Finalmente, el vínculo creado en el programa tuvo un efecto en la moral de su equipo. En el marco de la campaña contra el cáncer de mama, Norma trajo a Marta, su mentora, para realizar una masterclass con las funcionarias, lo cual cambió el ánimo y la autoestima de cada una de ellas, ya que “todas se creen reinas”.

Norma afirma que el programa fue una experiencia “muy gratificante” que la hizo sentir agradecida y motivada para seguir trabajando y ayudando a replicar estos conocimientos en todo el país.

6.2. Entrevistas con actores clave

LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS		
NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN
Beatriz Genes	Especialista Senior en Planificación y Administración de Recursos	BID Paraguay
Manuel Fernandini	Jefe de Operaciones	BID Paraguay
María Alegría Doldán	Eventos y Sociedad Civil	BID Paraguay
Rodrigo Morosoli	Learning & Knowledge Specialist	BID Washington
Claudia Piras	Economista Líder de la División de Género y Diversidad	BID Washington
Natalia Pardo	Coordinador de implementaciones en Coursera	BID Colombia
Norma Cardozo	Directora General de Capital Humano	Congreso de Paraguay
Andrea Picaso	Viceministra de Capital Humano	Ministerio de Economía y Finanzas de Paraguay
Noelia Fariña	Gerente de Gestión de Capital Humano	Ministerio de Economía y Finanzas de Paraguay

PARTICIPANTES DEL GRUPO FOCAL (06-11-2025)	
CARGO	INSTITUCIÓN
Jefe de Departamento	Ministerio de Economía y Finanzas de Paraguay
Psicóloga e Intérprete de Lengua de señas	Ministerio de Economía y Finanzas de Paraguay
Comunicación Institucional en la Presidencia de la República	Ministerio de Economía y Finanzas de Paraguay
Dirección de Transparencia y Anticorrupción	Presidencia de la República
Directora General de Comunicación	Ministerio de Economía y Finanzas de Paraguay
Gerente de Capital Humano	Congreso de Paraguay
Directora General de Talentos Humanos	Ministerio de Trabajo
Directora General de Administración y Finanzas	Presidencia de la República Secretaría de Acción Social

6.3. Encuesta a participantes del programa

Nombre de la encuestada: _____

Cargo que desempeña: _____

Institución: _____

Edad: _____

Fecha: _____

I. Perfil de participación

1. ¿Completó todas las fases del programa (curso, seminarios, mentoría)?

☐ Sí, completé todo el programa ([pasar a pregunta 2](#))

☐ No, participé parcialmente ([pasar a pregunta 1.1](#))

1.1. Si respondió “No”, indique hasta qué fase llegó:

☐ Curso virtual

☐ Seminarios presenciales

☐ Mentoría

2. Tipo de institución donde trabaja actualmente:

☐ Nivel central (ministerio, secretaría u organismo nacional)

☐ Nivel subnacional (departamental o municipal)

☐ Organismo autónomo o descentralizado

☐ Otro (especifique): _____

3. Nivel de responsabilidad actual:

☐ Dirección o gerencia

☐ Jefatura o coordinación

☐ Técnica o analista

☐ Otro (especifique): _____

II. Logros y aprendizajes

4. En una escala del 1 al 5, ¿en qué medida considera que el programa fortaleció su liderazgo personal y profesional?

1

2

3

4

5

☐

☐

☐

☐

☐

1 → Muy poco | 2 → Poco | 3 → En cierta medida | 4 → Bastante | 5 → En gran medida

5. ¿Qué aspectos considera que más fortaleció gracias al programa? (marque hasta tres opciones)

- ☐ Confianza y autoestima profesional
- ☐ Capacidad para tomar decisiones estratégicas
- ☐ Comunicación efectiva y liderazgo de equipos
- ☐ Gestión con enfoque de género e inclusión
- ☐ Creación de redes de apoyo y colaboración

6. ¿Ha aplicado conocimientos o herramientas aprendidas en su entorno laboral?

- ☐ Sí, de forma frecuente
- ☐ Sí, de manera puntual
- ☐ Aún no, pero planeo hacerlo
- ☐ No he podido aplicarlas

7. En una escala del 1 al 5, valore la relevancia del programa para:

ASPECTO	1	2	3	4	5
Promover la igualdad de género en su institución	☐	☐	☐	☐	☐
Ampliar su red de contactos profesionales	☐	☐	☐	☐	☐
Mejorar su bienestar y equilibrio personal	☐	☐	☐	☐	☐
Reforzar su liderazgo en espacios de decisión	☐	☐	☐	☐	☐

1 → Muy poco | 2 → Poco | 3 → En cierta medida | 4 → Bastante | 5 → En gran medida

III. Desafíos y barreras

8. ¿Cuáles considera que fueron los principales desafíos que enfrentó durante su participación? (marque hasta tres opciones))?

- ☐ Falta de tiempo por carga laboral
- ☐ Falta de tiempo por responsabilidades personales

- ☐ Limitaciones de conectividad o acceso tecnológico
- ☐ Escaso acompañamiento o disponibilidad de mentoras
- ☐ Dificultad para aplicar los contenidos en su entorno institucional
- ☐ Falta de apoyo o reconocimiento en su institución
- ☐ Otros (especifique): _____

8.1. ¿Cuáles fueron los principales motivos por los cuales no pudo culminar el programa? (marque hasta tres opciones) (aplica si marcaron “No” en la pregunta 1)

- ☐ Tenía una alta carga de trabajo que me impedía dedicarle tiempo suficiente.
- ☐ Tuve que priorizar responsabilidades personales o familiares.
- ☐ Enfrenté dificultades de conexión a internet o acceso a los recursos virtuales.
- ☐ El contenido o la metodología del curso no se ajustaban a mis necesidades o expectativas.
- ☐ Sentí poca orientación o acompañamiento durante el desarrollo del programa.
- ☐ Perdí motivación o interés a medida que avanzaba la capacitación.
- ☐ Otros (especifique): _____

9. Desde su experiencia, ¿qué factores institucionales dificultan el liderazgo de las mujeres en el sector público? (marque hasta tres opciones).

- ☐ Desigualdad salarial
- ☐ Limitadas oportunidades de promoción
- ☐ Escaso apoyo institucional y falta de mentoría
- ☐ Sesgos de género en la toma de decisiones
- ☐ Cultura organizacional poco inclusiva
- ☐ Poca visibilidad o ausencia de modelos femeninos de liderazgo
- ☐ Otros (especifique): _____

IV. Recomendaciones para futuras ediciones

10. ¿Qué aspectos del programa considera que podrían fortalecerse? (marque hasta tres opciones)

- ☐ Contenidos del curso virtual
- ☐ Calidad de las mentorías
- ☐ Frecuencia de las mentorías

- ☐ Espacios de intercambio y redes
- ☐ Flexibilidad en tiempos
- ☐ Modalidad de participación
- ☐ Otros (especifique): _____

11. ¿Qué nuevas temáticas deberían incluirse en una siguiente edición?

- ☐ Comunicación política y liderazgo público
- ☐ Negociación y gestión de conflictos
- ☐ Evaluación de impacto de programas y políticas públicas
- ☐ Desarrollo sostenible y cambio climático
- ☐ Finanzas con perspectiva de género
- ☐ Innovación y transformación digital
- ☐ Otro (especifique): _____

12. ¿Recomendaría el programa a otras mujeres lideresas?

- ☐ Sí, sin duda
- ☐ Sí, con algunos ajustes (especifique): _____
- ☐ No estoy segura
- ☐ No

V. Reflexión final

13. En una frase, ¿cómo resumiría su experiencia o principal aprendizaje en el programa? (respuesta abierta breve)

6.4. Guía de entrevista para contrapartes institucionales del programa “Mujer + Impacto”

Objetivo general: Sistematizar el diseño, la estructuración, los antecedentes, los actores clave, la implementación y el impacto esperado del Programa Mujer + Impacto, identificando lecciones para la elaboración de una Guía Práctica regional.

Nombre del/a entrevistad/a: _____

Cargo que desempeña: _____

Institución: _____

Edad: _____

Fecha: _____

Preguntas:

I. Antecedentes y justificación estratégica (problema y diseño)

1. ¿Qué institución le encargó el diseño del programa Mujer + Impacto y qué problema público se pensaba abordar con el mismo?
2. El programa surge como respuesta a la persistencia de importantes brechas de género en el liderazgo, evidenciado en que solo el 19,9% de las empresas en Paraguay tienen mujeres en cargos de alta dirección ¿Cómo se articuló esta propuesta formativa integral para fortalecer el capital humano con perspectiva de género en el sector público paraguayo?
3. ¿Su conceptualización comprendió alguna teoría de cambio, marco lógico o algo similar en su momento?
4. La sistematización requiere mapear los antecedentes o hitos que inauguraron el programa “Mujer + Impacto” ¿Podrían detallar otras iniciativas exitosas del BID en la región, o programas paralelos como el de la CAF para mujeres líderes, que sirvieron de insumo o punto de contraste para el diseño del programa?
5. ¿Se revisaron experiencias previas similares desarrolladas en Paraguay (Escuela de Formación Política para Mujeres Líderes, Diplomado en Género y Políticas Públicas, Programa de Mentorías Mujeres Líderes, etc.) y se consideraron costos invisibles del liderazgo femenino para el diseño?
6. El programa busca contribuir a la iniciativa de “Implementa Paraguay” del BID, que tiene pilares relacionados con el liderazgo femenino ¿Cómo se aseguró que los contenidos y objetivos del “Mujer + Impacto” fueran un insumo importante para esta nueva iniciativa?
7. ¿Por qué se centralizó el piloto en Asunción? ¿Considera que podría/desearía descentralizarse considerando perfiles y necesidades similares fuera de la capital?

II. Diseño del programa (concepto, modalidad y logotipo)

8. El paquete formativo se basó en una combinación de formación *online* (IDBx) y recursos locales (seminarios presenciales y mentorías) ¿Cuál fue la lógica detrás

de esta modalidad combinada y cómo se integró la experiencia de IDBx con los recursos de la Oficina de País Paraguay?

9. ¿Qué consideraciones se tuvieron en cuenta para el diseño del logotipo del programa Mujer + Impacto?

III. Estructura y estructuración del programa

10. La logística del programa implicó un acompañamiento *one to one* ¿Podrían describir los roles y responsabilidades de la “Logística BID y el Cliente” y las barreras que surgieron en la práctica?
11. Se observó que el uso de herramientas informáticas (email, Zoom) fue un desafío y que la comunicación más efectiva fue por *WhatsApp* ¿Cómo impactaron estas dificultades tecnológicas en la implementación y en la retención de las participantes, y qué ajustes se realizaron para facilitar el feedback (ej. encuestas rápidas de 5 minutos por *WhatsApp*)?
12. ¿Podrían detallar cómo se manifestaron estos costos invisibles de las mujeres (ej. necesidad de gestionar el permiso del jefe, el contexto familiar, el trabajo doméstico no remunerado) en la trayectoria de las participantes, y cómo el equipo técnico intentó mitigar estos desafíos?
13. El cronograma de ejecución del programa se extendió por varios meses (febrero a octubre 2025) ¿Qué mecanismos de coordinación se utilizaron con áreas internas del BID (GDI, KLD, Academia BID) para la activación y el desarrollo del curso IDBx y el resto de las fases?
14. Asumiendo que una versión futura pueda ser descentralizada, ¿considera necesario evaluar la viabilidad técnica/operativa respecto a conectividad, dispositivos, habilidades digitales, pertinencia de contenidos y experiencia de usuario (UX/UI)?

IV. Impacto, resultados esperados y replicabilidad

15. Los resultados esperados incluyen la adquisición de habilidades clave (toma de decisiones, gestión de equipos) y la mejora de la resiliencia y la visión crítica sobre las desigualdades de género ¿Qué indicadores se diseñaron para medir estos logros, más allá de la finalización de las fases?
16. ¿Se está considerando un plan de mejoras al modelo de implementación y gestión para la siguiente edición en Paraguay, a partir de las lecciones aprendidas del piloto?
17. ¿Tienen en mente algún plan de mejoras al modelo de implementación y gestión del programa se está considerando implementar para la siguiente edición en Paraguay, basado en las lecciones aprendidas durante este piloto?
18. ¿Hay algo más que desee agregar?

6.5. Guía de entrevista para mentoras del programa

Objetivo general: Evaluar la implementación y el impacto del modelo de mentoría personalizada (Fase III), analizando el enfoque transformacional y los desafíos logísticos desde la perspectiva de la mentora.

Perfil de la entrevistada: Mujer líder con experiencia que brindó acompañamiento estratégico a un grupo de 4 participantes del programa Mujer + Impacto durante dos meses.

Nombre de la entrevistada: _____

Cargo que desempeña: _____

Institución: _____

Edad: _____

Fecha: _____

I. Contexto y rol estratégico

1. El programa Mujer + Impacto busca promover una cultura organizacional inclusiva, basada en la sororidad, el liderazgo con propósito y la colaboración ¿Qué la motivó personalmente a involucrarse como mentora en esta iniciativa del BID/MEF?
2. ¿Cómo fue el proceso de asignación y la reunión de presentación previa con el equipo técnico del programa y las participantes para alinear expectativas y establecer el calendario de sesiones?
3. Se espera que las mentoras se sientan acompañadas, capacitadas y reconocidas en su rol ¿Recibió el apoyo logístico y/o la capacitación necesaria para ejercer su rol de la manera más efectiva?

II. Implementación de la Fase III (agosto y septiembre 2025)

4. El modelo de mentoría fue flexible (virtual, presencial o híbrido) ¿Qué modalidad de sesión utilizó con mayor frecuencia y por qué? ¿Cuál resultó ser la más efectiva para el *coaching* y el *networking*?
5. La Fase III constó de 4 sesiones durante 2 meses ¿Considera que la duración total del ciclo de mentoría y la duración sugerida de cada encuentro (50 minutos) fueron suficientes para abordar los desafíos profesionales de las participantes?

El plan propuesto sugiere cuatro sesiones temáticas clave:

✓ **Sesión 1: Definición de metas.**

✓ **Sesión 2: Identificación de fortalezas y propósito de liderazgo.**

✓ **Sesión 3: Análisis de desafíos reales y toma de decisiones estratégicas con perspectiva de género.**

✓ **Sesión 4: Diseño de un plan de acción a 6 meses y *networking* estratégico.**

6. ¿Qué tan rigurosamente pudo seguir esta estructura y qué adaptaciones debió realizar para satisfacer las necesidades específicas de sus mentoreadas?

7. La mentora tenía libertad para adaptar y enriquecer los contenidos ¿Utilizó usted herramientas adicionales (como la resolución de casos o el diario de liderazgo)? En caso sí, ¿qué tan útiles le resultaron para potenciar las habilidades de sus participantes?

III. Desafíos y lecciones aprendidas

8. Se señaló que las participantes enfrentaron un “desafíos” en la logística del programa (permiso del jefe, contexto familiar, uso de herramientas virtuales) ¿Cómo se manifestó este desgaste o estos “costos invisibles” en las conversaciones de mentoría?
9. La Fase III busca el fortalecimiento de redes ¿Cómo promovió el intercambio de experiencias y la colaboración entre pares en su grupo de cuatro mujeres, y qué tan receptivas fueron a esta dinámica?
10. Se espera que las participantes mejoren su resiliencia y su capacidad de adaptación ¿Qué avance significativo pudo identificar en alguna de sus participantes en términos de confianza, autonomía o capacidad para gestionar conflictos en su equipo de trabajo?

IV. Proyección y recomendaciones

11. Al cierre de la mentoría, ¿considera que al menos el 80% de sus participantes manifestaron avances en sus objetivos de liderazgo (uno de los indicadores de éxito del plan)?
12. El programa culmina con la conformación de la Red de Mujeres + Impacto Paraguay ¿Qué acciones o estrategias recomendó a sus mentoreadas para asegurar que su participación en esta red sea sostenible y productiva a largo plazo?
13. Si el programa se replicara en una futura edición o en otro país de la región, ¿qué mejoras recomendaría para optimizar la Fase III (el plan de mentoría)? ya sea en términos de duración, herramientas de apoyo o alineación de expectativas.
14. Se prevé la elaboración de una memoria testimonial con las voces de las mentoras. ¿Cuál considera que fue la mayor lección o el legado más importante que este proceso de mentoría deja para la promoción del liderazgo femenino en el sector público?
15. ¿Hay algo más que desee agregar?

6.6. Guía de entrevista para contrapartes institucionales del programa “Mujer + Impacto”

Objetivo general: Recoger la experiencia de implementación, los resultados obtenidos y los desafíos enfrentados por las participantes que finalizaron el Programa Formativo de Liderazgo Femenino de Alto Nivel “Mujer + Impacto” Paraguay (2025).

Perfil de la entrevistada: Mujer egresada de las cuatro fases del programa, funcionaria en puesto directivo o con potencial de liderazgo en una institución pública del Estado.

Nombre de la entrevistada: _____

Cargo que desempeña: _____

Institución: _____

Edad: _____

Fecha: _____

I. Contexto y expectativas (diagnóstico inicial)

1. Como funcionaria en un puesto directivo o con potencial de liderazgo, ¿cuáles eran las principales brechas de género o desafíos en la toma de decisiones que usted observaba en su entorno laboral antes de inscribirse al programa?
2. El programa busca proporcionar herramientas para potenciar la carrera profesional y mejorar las oportunidades para asumir roles de liderazgo ¿Qué metas personales o profesionales específicas esperaba alcanzar al finalizar las cuatro fases del programa?
3. ¿Cómo fue el proceso para obtener la carta de compromiso y la aprobación de su institución para participar en un programa de esta duración?

II. Experiencia con las Fases del Programa (Proceso de Implementación)

A. Fase I: Formación virtual (marzo - abril 2025)

La Fase I consistió en un curso virtual de liderazgo femenino mediante la plataforma del BID, que incluyó módulos sobre:

- ✓ Liderazgo con enfoque de género
- ✓ Autoconocimiento
- ✓ Inteligencia emocional/confianza/resiliencia
- ✓ Comunicación persuasiva y de alto impacto.

4. De los módulos virtuales, ¿cuál considera que impactó más en el incremento de su confianza personal y su capacidad para asumir roles de liderazgo?
5. El curso requería una dedicación de hasta 2 horas semanales durante seis semanas ¿Qué tan desafiante fue cumplir con el componente virtual asincrónico?
6. Se identificó que el uso de herramientas informáticas (como email o Zoom) fue un “desafío” y que la comunicación más efectiva fue por *WhatsApp* ¿Podría describir su experiencia con la plataforma del BID y qué tan accesible le resultó?

B. Fase II: Seminarios presenciales (mayo - julio 2025)

La Fase II consistió en tres seminarios presenciales sobre Perspectivas estratégicas de género, Liderazgo de alto impacto orientado a resultados y Finanzas inteligentes para un liderazgo eficaz.

7. ¿Cómo contribuyeron los seminarios presenciales a la adquisición de habilidades clave para la toma de decisiones, gestión de equipos y planificación estratégica?
8. Al ser una modalidad presencial realizada en el Banco Interamericano de Desarrollo, ¿qué valor adicional le otorgó la interacción cara a cara con otras participantes y los ponentes?

C. Fase III: Plan de mentoría (agosto - septiembre 2025)

La mentoría personalizada buscaba fortalecer la confianza, compartir aprendizajes, fortalecer redes y proporcionar orientación práctica.

9. El modelo de mentoría se centró en el desarrollo integral y la construcción de redes de liderazgo ¿Cómo calificaría la calidad del acompañamiento estratégico de la mentora?
10. La estructura de la mentoría abordó la definición de metas, la identificación de fortalezas y el análisis de desafíos reales ¿Qué tan útil fue esta fase para la toma de decisiones estratégicas con perspectiva de género en su contexto laboral?
11. Se realizaron 4 sesiones de aproximadamente 50 minutos durante 2 meses ¿Considera que la duración y la frecuencia del ciclo de mentoría fueron adecuadas para alcanzar sus objetivos de liderazgo?

D. Fase IV: Red de Mujeres + Impacto (octubre 2025)

Esta fase busca dar continuidad al proceso mediante encuentros periódicos e intercambios profesionales.

12. ¿Qué potencial ve en la Red de Mujeres + Impacto Paraguay para mantener la colaboración y la cohesión entre las lideresas emergentes?
13. ¿Qué temas (de contenido o estrategias) le interesaría que se trataran en futuros encuentros o reuniones de la Red?

III. Contexto y expectativas (diagnóstico inicial)

14. Durante el programa, se presentaron desafíos logísticos como la necesidad de gestionar el permiso del jefe, el contexto familiar y las enfermedades para poder conectarse ¿Podría describir los costos personales (tiempo, emocionales, de cuidado) que tuvo que asumir para asegurar su permanencia y cumplimiento de las tareas?
15. El desafío logístico implicó la necesidad de alinear todos los factores (trabajo, hogar, colegio) para poder participar ¿Cómo manejó el equilibrio entre su carrera profesional y las responsabilidades de trabajo doméstico no remunerado que, según el diagnóstico, aún asumen las mujeres que acceden al mercado laboral?
16. ¿Qué apoyo, o falta de apoyo, de su entorno (jefes, colegas, familia) cree que influyó más directamente en que usted se mantuviera y finalizara exitosamente el programa, a pesar de los desafíos?

IV. Impacto y lecciones aprendidas

17. Al finalizar el programa, ¿experimentó una mejora en su resiliencia y una mayor capacidad de adaptación ante cambios y desafíos?
18. Se esperaba que las participantes desarrollaran una visión crítica sobre las desigualdades de género y promovieran cambios en sus espacios de decisión. ¿Podría compartir un ejemplo específico de cómo ha aplicado las estrategias de liderazgo inclusivo aprendidas en su trabajo?
19. Considerando las dificultades que surgieron con las herramientas digitales, ¿qué instrumentos o formatos de aprendizaje adicionales (por ejemplo, podcast, infográfico, casos prácticos) recomendaría que se incluyeran en futuras ediciones para facilitar la participación y el cumplimiento?
20. Si pudiera darles una recomendación a los hacedores de política pública del BID o del MEF sobre cómo mejorar la implementación y el apoyo a las participantes, ¿cuál sería, tomando en cuenta su experiencia con los “costos invisibles”?
21. ¿Hay algo más que desee agregar?

6.7. Guía de entrevista para participantes que no terminaron el programa Mujer + Impacto

Objetivo general: Recoger la experiencia de implementación, los resultados obtenidos y los desafíos enfrentados por las participantes que NO finalizaron el Programa Formativo de Liderazgo Femenino de Alto Nivel “Mujer + Impacto” Paraguay (2025).

Perfil de la entrevistada: Mujer que no logró culminar las cuatro fases del programa, funcionaria en puesto directivo o con potencial de liderazgo en una institución pública del Estado.

Nombre de la entrevistada: _____

Cargo que desempeña: _____

Institución: _____

Edad: _____

Fecha: _____

Preguntas:

1. El proceso de sistematización busca comprender las barreras. De los factores que influyeron en su retiro, ¿cuál fue el principal motivo que le impidió culminar el programa?
2. ¿En qué medida la falta de tiempo por su carga laboral y/o las responsabilidades personales generaron desafíos para la continuidad y cumplimiento de las actividades del programa?
3. En el contexto de las actividades virtuales (Curso virtual, reuniones, etc.), ¿qué tan significativas fueron las limitaciones de conectividad o acceso tecnológico o la dificultad con el uso de herramientas informáticas (como el *email* o *Zoom*) para mantener su participación?

✓ Si logró acceder a la fase de mentoría, ¿experimentó un escaso acompañamiento o disponibilidad de mentoras que influyera en su decisión de no continuar? ¿O sintió que le faltaron redes de apoyo durante el programa?
4. El programa reconoció los “costos invisibles” del liderazgo, como la sobrecarga de trabajo doméstico no remunerado (TDNR) ¿Cómo influyó la necesidad de alinear la logística familiar y laboral en su desgaste o en la imposibilidad de sostener la participación?
5. ¿Enfrentó falta de apoyo o reconocimiento (ej. de su jefe) que dificultara la gestión de permisos o el cumplimiento de los compromisos establecidos para el programa?
6. ¿Experimentó dificultad para aplicar los contenidos o habilidades aprendidas (como el liderazgo con enfoque de género, la toma de decisiones estratégicas o la resiliencia) en su entorno laboral inmediato, desincentivando su continuidad?

7. La literatura revisada indica que el desgaste emocional puede llevar a la “autocancelación simbólica” ¿Pensó en dejar su puesto o limitar sus ambiciones debido al impacto emocional o el agotamiento extremo que le generaba el esfuerzo por participar?
8. Pensando en futuras ediciones del programa, ¿qué aspectos del programa (como la flexibilidad en tiempos, la modalidad de participación o el tipo de instrumentos formativos) deberían fortalecerse para mitigar los desafíos que usted enfrentó y facilitar la culminación a otras mujeres?
9. ¿Hay algo más que desee agregar a la conversación?



7. BIBLIOGRAFÍA

- Avolio Alecchi, B., Vara Horna, A., & Del Carpio Castro, L. (2025). Los costos invisibles del liderazgo femenino. Centrum PUCP; Universidad de San Martín de Porres.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (s.f.). ImplementaLAC. <https://www.iadb.org/es/quienes-somos/temas/modernizacion-del-estado/iniciativas/implementalac>
- Bramucci, F., Muñoz Boudet, A. M., & Viollaz, M. (2025). Promoting women's leadership: What works, what doesn't, and what's missing (Policy Research Working Paper No. 11239). World Bank, Gender Group.
- Hernández Rodríguez, E., & Stan, L. (2022). Liderazgo femenino para una administración pública innovadora. Documentación Administrativa. Nueva época, 9, 26–42. <https://doi.org/10.24965/da.11138>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2025). Mujeres líderes: 3ra edición del Programa de mentorías para funcionarias públicas. <https://www.mef.gov.py/es/mujeres-lideres-3ra-edicion>
- Organización Internacional del Trabajo. (2022, septiembre). Teoría del cambio hacia un programa transformador por la igualdad de género en el mundo del trabajo (Nota de la OIT). https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_860713.pdf
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2024, 2 de agosto). Lanzamos la tercera edición del Diplomado de Género y Políticas Públicas. <https://www.undp.org/es/paraguay/comunicados-de-prensa/lanzamos-la-tercera-edicion-del-diplomado-de-genero-y-politicas-publicas>
- Quintero, Y. L. (2024). Liderazgo de la mujer en el sector público de la salud. Revista científica LEGALIS ET POLITICA, 3(1), 27–46. <https://publishing.fgu-edu.com/ojs/index.php/RLP/article/view/443/826>
- Staines, G. L., Tavis, C. A., & Jayaratne, T. E. (1974). The queen bee syndrome.
- Tribunal Superior de Justicia Electoral. (2025). XV edición de la Escuela de Formación Política para Mujeres Líderes (Paraguarí). <https://tsje.gov.py/escuela%3A-xv-edicion-de-la-efpml.html>
- World Economic Forum. (2025). Informe global sobre la brecha de género 2025. <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2025/>



BID

Mejorando vidas