

Participación de mujeres en gabinetes ministeriales de presidentas elegidas democráticamente en América Latina

Participation of women in ministerial cabinets of democratically elected women presidents in Latin America

Participação de mulheres em gabinetes ministeriais de mulheres presidentes eleitos democraticamente na América Latina

DOI: <https://doi.org/10.21803/penamer.17.33.624>

Liliana Elizabeth Ruiz Acosta

<https://orcid.org/0000-0003-3323-8480>

Magíster en Gestión Empresarial. Docente tiempo completo. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá (Colombia).
liliana.ruiz@unimilitar.edu.co

Wilson Lara Bernal

<https://orcid.org/0000-0003-2087-439X>

Doctor en Historia. Asistente de investigación vinculado al proyecto INV-ECO-2079. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá (Colombia). E-mail: wlarab88@gmail.com

David Andrés Camargo Mayorga

<https://orcid.org/0000-0002-5290-8251>

Magíster en Economía. Docente tiempo completo. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá (Colombia).
david.camargo@unimilitar.edu.co

Resumen

Introducción: Existen políticas de Estado que pueden contribuir a incrementar la participación de las mujeres en la vida pública, una de ellas son las cuotas de género implementadas por algunos países en el siglo XXI. La idea de que las mujeres y los hombres poseen la misma capacidad para ocupar cargos de liderazgo merece un estudio de las condiciones en las que acceden a puestos directivos. **Objetivo:** Describir la participación de mujeres en los gabinetes ministeriales de seis presidentas electas democráticamente en América Latina. **Metodología:** Cualitativo-descriptiva, basada en análisis de contenido. **Resultados:** Los gabinetes ministeriales descritos se caracterizaron por una presencia relativamente baja de las mujeres, con participaciones altas en Costa Rica y bajas en Nicaragua. Además, se encontró que la duración de las ministras en sus encargos en promedio fue reducida y que los ministerios en los que fueron designadas en su mayoría no son los de mayor visibilidad e importancia por sus ejecutorias. **Conclusiones:** La participación de mujeres en los gabinetes de las presidentas fue relativamente débil por la preferencia que sigue existiendo por los liderazgos masculinos.

Palabras clave: Género; Política; Ministerios; Presidentas; América Latina¹

Abstract

Introduction: There are State policies that can contribute to increasing the participation of women in public life, one of which is the gender quotas implemented by some countries in this century. The idea that women and men have the same capacity to occupy leadership positions deserves a study of the conditions in which they access management positions. **Objective:** To describe the participation of women in the ministerial cabinets of the six democratically elected presidents in Latin America. **Methodology:** Qualitative-descriptive, based on documentary analysis. **Results:** The ministerial cabinets described were characterized by a relatively low presence of women, with high participation as in the case of Costa Rica, and low in Nicaragua. In addition, it was found that the duration of the ministers in their positions on average was short and that the ministries in which they were appointed are mostly not the ones with the greatest visibility and importance due to their performance. **Conclusions:** Female participation in female presidents' cabinets was relatively weak due to the preference that continues to exist for male leaders.

Keywords: Gender; Politics; Women presidents; Ministries; Latin America

¿Cómo citar este artículo?

Ruiz; L., Lara; W. y Camargo; D. (2024). Participación de mujeres en gabinetes ministeriales de presidentas elegidas democráticamente en América Latina. *Pensamiento Americano*, e#624. 17(33), 1-19. DOI: <https://doi.org/10.21803/penamer.17.33.624>

¹ Los términos clave han sido recuperados a partir del Tesauro Universidad de Barcelona (Multi-disciplinario).



Resumen

Introducción: Existem políticas de Estado que podem contribuir para aumentar a participação da mulher na vida pública, uma delas são as cotas de gênero implementadas por alguns países neste século. A ideia de que mulheres e homens têm a mesma capacidade para ocupar cargos de chefia merece um estudo sobre as condições em que acedem a cargos de chefia. **Objetivo:** Descrever a participação das mulheres nos gabinetes ministeriais de seis presidentes eleitos democraticamente na América Latina. **Metodologia:** Qualitativa-descriptiva, baseada na análise de conteúdo. **Resultados:** Os gabinetes ministeriais descritos caracterizaram-se por uma presença relativamente baixa de mulheres, com alta participação como no caso da Costa Rica e baixa na Nicarágua. Além disso, constatou-se que a duração média dos ministros em seus cargos foi curta e que os ministérios para os quais foram nomeados, em sua maioria, não são os de maior visibilidade e importância devido à sua atuação. **Conclusão:** A participação feminina nos gabinetes das presidentas foi relativamente fraca devido à preferência que continua existindo por lideranças masculinas.

Palavras-chave: Gênero; Política; Mulheres presidentes; Ministérios; América Latina



Introducción

El liderazgo esencialmente debe comprenderse como un proceso en el que un líder tiene la capacidad de influir en otros que se denominan seguidores, a partir de una relación que es interactiva y para la cual se comparten objetivos comunes (Bass y Bass, 2009). Existen diversos estilos de liderazgo que están relacionados con el género del líder (Park, 1996), sus rasgos de personalidad y las cualidades del liderazgo que ejerce (Rabelo et al., 2022).

Las mujeres se han identificado tradicionalmente con un estilo de liderazgo participativo o de tipo democrático (Cuadrado, 2003; Ruiz Acosta y Camargo Mayorga, 2018) y transformacional (Gaur et al., 2024); no obstante, desde otras perspectivas se las define con cualidades de liderazgo más ágiles que los hombres (Akka-ya y Üstgörül, 2020), quienes, por su parte, se suelen caracterizar como líderes de tipo transaccional (Offringa y Groeneveld, 2023).

Por su parte, Cuadrado et al. (2012) plantean que las mujeres pueden ser líderes más negociadoras y autócratas que sus contrapartes masculinas, lo cual depende de quien haga la evaluación de ese liderazgo y de si la organización que lideran se considera masculina o femenina. Por otro lado, autores como Miranda (2019) y Nassar et al. (2021) estiman que no hay diferencias al comparar los estilos de liderazgo de hombres y mujeres.

Para Lari et al. (2022), persiste un sesgo hacia el liderazgo masculino, el cual se ha normalizado y naturalizado en muchos contextos, lo que se sustenta en formas de relacionamiento social y organizacional que privilegian a los hombres y la masculinidad (Piggott y Pike, 2020), pese a que las mujeres han comenzado lentamente a participar en sectores que se consideraban de dominio masculino (O'Brien et al., 2023).

Los roles de género son construcciones sociales con referencia a la esfera productiva y reproductiva asignadas a hombres y mujeres, respectivamente, basados en constructos sociales (Saldívar Garduño et al., 2015). El continuo proceso de lucha de las mujeres por su reconocimiento generó la búsqueda de espacios en los cuales se exalta y premia su participación en los diferentes ámbitos, con esto se produjo la emancipación de las relaciones patriarcales y el ingreso al mercado laboral sin abandonar ni dejar de lado su responsabilidad en el hogar (López Dietz, 2010), lejos de las presiones que aún enfrentan las mujeres en el mercado laboral, por ejemplo, en organizaciones hipermasculinas (Karazi-Presler y Wasserman, 2024), o por fenómenos como el “techo de cristal” (Groeneveld et al., 2020).

Siendo evidente el incremento de la presencia femenina en los espacios laborales, aún no se consigue una equidad completa (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2023). En política, se han incrementado las posibilidades de las mujeres para ingresar a la vida pública, lo que ha impulsado la conciencia de incorporarlas en este escenario (Carrión-Yaguana et al., 2023), pese al legado de la falta de representación y la ausencia en la esfera política que han venido ocupándose de otros roles (Baumeister, 2009).

En este sentido, sigue existiendo un sesgo por parte de las élites políticas por incluir cuotas femeninas, a pesar del respaldo electoral que reciben las mujeres, principalmente por parte de otras (Carrión-Yaguana et al., 2023).

A nivel ministerial, la participación de mujeres en los Gobiernos sigue siendo débil si se considera que los ministerios con más exposición pública y mayores recursos económicos y de personal siguen a cargo de hombres, mostrando una desigualdad de género, incluso para mujeres con cualificaciones altas y que están enrola-



das en el Gobierno, quienes enfrentan barreras adicionales a las experimentadas por sus contrapartes masculinas en sus carreras políticas (Kroeber y Hüffelmann, 2022).

En el contexto europeo, Goddard (2019) muestra que las mujeres tienen menos probabilidades de acceder a puestos directivos en oficinas centrales del Estado y a las áreas de decisión política tradicionalmente masculinas. Además, que las diferencias de género están mediadas por la ideología del partido que designa las mujeres, siendo más probable que sean nombradas mujeres en carteras de Gobierno identificadas como masculinas cuando los electores de un partido tienen sesgos de género progresistas.

Además, se identifican muchos casos en los que el empoderamiento femenino que se ha promovido con la inclusión femenina se haya dado realmente sin “poder”, lo que conduce a que la equidad de género tenga que aguardar algún tiempo más (Kim et al., 2022).

Considerando estos problemas, este artículo tiene como objetivo describir la participación de mujeres en los gabinetes ministeriales de seis presidentas electas democráticamente en América Latina: Violeta Barrios Torres, Mireya Moscoso Rodríguez, Laura Chinchilla Miranda, Michelle Bachelet, Cristina Fernández e Kirchner y Dilma Rousseff, para evidenciar la participación de las mujeres en la vida pública, que incluye el nombre de las ministras que las acompañaron en el ejercicio de sus cargos, junto con sus principales logros.

Metodología

La investigación se hizo bajo el enfoque cualitativo enmarcándose como de tipo descriptivo (Salgado Lévano, 2007). Se utilizó el análisis de contenido que, según Bardin (2002), es un conjunto de instrumentos metodológicos dirigidos a cualquier producción oral-escrita, que tienen como factor común técnicas basadas en la hermenéutica, la cual busca la deducción de las condiciones de producción y significación de los discursos.

El principal objetivo del análisis de contenido es inferir conocimientos respecto de las condiciones en las que se ha dado la producción bibliográfica con la ayuda de indicadores cualitativos. Este trata de buscar las distintas formas de interpretar los documentos sobre la base de un sinnúmero de mensajes que se identifican por parte del investigador (Bardin, 2002).

El ejercicio propuesto para el desarrollo de este artículo se basa en la comparación de los casos de los seis países seleccionados: Nicaragua (1990-1997), Panamá (1999-2004), Costa Rica (2010-2014), Chile (2006-2010 y 2014-2018), Argentina (2007-2015) y Brasil (2010-2016), debido a que cuentan en su historia política con presidentas elegidas democráticamente. La comparación presenta una lista de acciones realizadas en cada uno de los Gobiernos y lo realizado por las ministras de estos.

Para tal fin, se recolecta la información de artículos de revistas científicas, libros, informes, noticias de prensa, reportajes de revista y páginas web. Esta se procesa en dos fases (Pinto-Molina, 1993). En una primera fase de análisis interno, se filtra para hacer una descripción bibliográfica de la información y descartar las fuentes no relacionadas e irrelevantes. En la segunda fase de análisis de contenido, se extraen las ideas centrales de los textos y se sigue el camino hermenéutico propuesto por Roncancio-García et al. (2017).



Resultados y discusión

Violeta Barrios Torres (Nicaragua, 1990-1997)

En 1990, Barrios Torres se convirtió en la primera mujer presidenta elegida democráticamente en América Latina, ejerciendo hasta 1997, durante un momento histórico en el cual fue un símbolo de la transición de la guerra a la paz en Nicaragua (Barcelona Centre for International Affairs [CIDOB], s. f.).

Tal y como lo menciona Fernández (2011), Barrios Torres llegó “en una coyuntura de profunda crisis social, económica y política, y en general no apoyó política alguna relacionada con los intereses de las mujeres o los intereses del género” (p. 68). Esto se vio reflejado en la conformación de su gabinete presidencial al no incluir inicialmente ninguna mujer en los cargos ministeriales (Ruiz Seisdedos y Grande Gascón, 2015), luego de tres años en ejercicio de su poder decidió nombrar a Martha Palacio como ministra de Salud, terminando su Gobierno con un 10 % de participación de mujeres, con una ministra en su gabinete de 10 posibles.

En relación con las acciones que hizo la única ministra del gabinete de Barrios Torres, estuvieron en una visita a la República de China en 1993, donde la ministra Palacio, junto con su esposo Pablo Pereira (ministro de Economía y Desarrollo de la época), lograron el consentimiento por parte de Taipéi para aumentar la cooperación con tratamientos médicos en Nicaragua.

Como candidata, Barrios Torres representó los intereses de los comerciantes, que fueron quienes promovieron el auge de la economía del país. De manera que sus propuestas para llegar al poder se dirigieron hacia ofrecer las garantías para los empresarios en su ejercicio de compraventa de mercancías.

En la Asamblea Nacional, Barrios Torres obtuvo 51 escaños frente a 39 de los sandinistas, lo que le garantizó la gobernanza y el trámite legislativo (Ruiz Seisdedos y Grande Gascón, 2015).

Durante su Gobierno se creó la Ley 150 que reformó el Código Penal, castigando de forma directa la violencia de género, la prostitución, los delitos sexuales y el comercio de personas, siendo una ley de gran importancia para las mujeres de ese país. En el mismo sentido, se creó la primera Comisaría de la Mujer, el Consejo Nacional contra la Violencia, el Consejo Nacional de Salud y la Comisión Nacional de Lucha contra la Mortalidad Materna. Estos cambios crearon cierta conciencia para que en 1995 se declarara por parte del Ministerio de Salud que la violencia intrafamiliar era un problema de salud pública (Hamlin Zúniga y Quirós Viquez, 2014).

Asimismo, mediante la reforma al Código Laboral promovida por Barrios Torres, se abrieron nuevas oportunidades económicas para las mujeres, a las cuales se les brindaron centros de cuidado infantil para dar apoyo y generar espacios tanto laborales como académicos.

En efecto, este Gobierno de Nicaragua apoyó una ley de divorcio unilateral en favor de los derechos de la población femenina y cambió la educación de ideología patriarcal, pero organizó el Plan de Conversión Ocupacional, que se criticó por promover la renuncia de los miembros de la burocracia estatal a cambio de un pago en efectivo, con el fin de disminuir la burocracia e indirectamente inducir a las mujeres a regresar a casa para el cuidado de sus hijos, restando posibilidades a las mujeres.

En igual sentido, Barrios Torres fue fuertemente criticada por los grupos feministas, por no promover la equidad entre hombres y mujeres, y por representar los intereses de una sociedad basada en el patriarcado y



las ideas de tipo conservador (Palazón Sáez, 2007). Su subordinación al bien general estuvo influenciada por varios sucesos tanto positivos como negativos durante su Gobierno, el primero de ellos tuvo que ver con su empeño por terminar la guerra en la que se venía sumergiendo el país, con el fin de velar por el bienestar de todos los ciudadanos y, principalmente, favorecer a las madres de familia, las cuales reclamaban tiempo con sus hijos, para lo cual Barrios Torres eliminó el servicio social obligatorio y promovió la desmovilización de los “contra” (Paz, 2014).

El 11 de enero de 1997, después de seis años de Gobierno, entregó su cargo de presidenta a Arnoldo Alemán, líder político de la Alianza Liberal. En ese mismo año, y tras terminar su mandato, creó la Fundación Violeta Barrios de Chamorro, la cual tuvo como objetivo principal la promoción de proyectos en las regiones y mover iniciativas para el fortalecimiento de la paz civil dentro del país.

Mireya Elisa Moscoso Rodríguez (Panamá, 1999-2004)

De acuerdo con Hernández y Camarena (2005), en 1998, luego de estar en oposición por un periodo de once años, Mireya Elisa Moscoso Rodríguez fue nominada por segunda vez para postularse a la Presidencia, obteniendo la victoria electoral el 2 de mayo de 1999 bajo la filiación política de Unión por Panamá. Su campaña estuvo basada en la recuperación de los derechos de la mujer panameña, dándole énfasis a la familia y abogando por una mejor distribución de las riquezas.

A pesar de contar con escasas mujeres en su gabinete, según la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH, 2009), Moscoso Rodríguez firmó importantes protocolos y promovió planes en favor de la igualdad de género, como el Decreto Ejecutivo 53 del 25 de junio de 2002, “por el cual se reglamenta la Ley 4 del 29 de enero de 1999, por la cual se instituye la igualdad de oportunidades para las mujeres, y la Ley 17 de 28 de marzo de 2001, que protocolizó la supresión de la discriminación a la mujer en todas sus formas”.

En Panamá, se incorporaron al Código Electoral las cuotas de género en 1997 durante el Gobierno de Ernesto Pérez Balladares con la Ley 22, que instauró una participación obligatoria del 30 % de las mujeres (Ríos Tobar, 2006), con lo cual fue evidente el avance porcentual de la participación de mujeres, en atención a que antes de la ley se tenía una participación del 8 % de las mujeres en las cámaras y después de la ley aumentó a un 16,7 %. Aunque en el sistema electoral de Panamá se permitió la inclusión femenina en las listas cerradas, las mujeres fueron menos elegidas que los hombres, en parte porque las razones culturales les seguían dando la confianza de los electores a los hombres, el gabinete inicial de Moscoso Rodríguez contó con una participación de mujeres de un 30,7 % al seleccionar cuatro ministras de 13 posibles.

La primera de ellas, la ministra de la Presidencia, Ivonne Young, una contadora de 56 años para ese entonces, quien ya había sido ministra en el Gobierno anterior, y firmó el Decreto de Gabinete 24 del 17 de noviembre de 1999, “por el cual se eliminan, se crean y se modifican algunas partidas del arancel de importación”. Asimismo, la ministra de la Juventud, la Mujer, la Niñez y la Familia, Alba Tejada de Rolla, licenciada en Enfermería, de 58 años, quien fue distinguida, según el periódico Panamá América, con los reconocimientos United Nations World Youth Award, El Águila (del Movimiento Scout de Panamá) y Valor del Año 2000 (concurso público) y Mujer de las Américas en 2000 (Asociación de Mujeres de Bolivia), todo esto por su dedicada lucha por la igualdad de condiciones; Doris Rosas de Mata, ministra de Educación, doctora en Filosofía de 62 años, quien reparó el 60 % de las escuelas de Panamá durante su mandato.



Finalmente, en 2003, Moscoso Rodríguez designó a Lynette Stanziola, abogada y primera y única mujer en ejercer el cargo como ministra de Desarrollo Agropecuario, quien hasta el momento de su designación ejercía el cargo de gerente de la panificadora La Favorita. Así fue como, al finalizar su Gobierno, se observó un conjunto de cambios favorables al avance de las políticas de género e igualdad de condiciones, gracias al competente grupo de mujeres que apoyó su gestión desde los ministerios en los que fueron designadas.

Laura Chinchilla Miranda (Costa Rica, 2010-2014)

En 2008, Chinchilla Miranda, con una alta popularidad, decidió renunciar a la vida pública; sin embargo, un año después se presentó a la Presidencia del país en 2010, para intentar, después de setenta años, que una mujer fuera de nuevo elegida presidenta, esta vez en representación del Partido de Liberación Nacional (PLN). El 7 de febrero, con una votación de casi la mitad de los electores (46,8 %), ganó las elecciones en Costa Rica (Rodríguez, 2011).

Su Gobierno tuvo un programa dirigido a que Costa Rica gozara de prosperidad y seguridad lejos de la delincuencia, así como el favorecimiento del tejido empresarial, en este último contempló ampliar los tratados comerciales con Europa y China, dinamizar el sector de la construcción por medio de las obras civiles, enfrentar el cambio climático, mejorar tanto la producción interna como el sistema educativo y los indicadores de pobreza. Chinchilla Miranda se enfocó en la seguridad junto con la fuerza pública (Policía, porque no tenía Ejército desde 1948) aplicando la ley contra la delincuencia organizada, para hacer frente al narcotráfico de origen colombiano y mexicano. Desde el inicio de su Gobierno defendió la familia tradicional y se opuso al aborto y al matrimonio entre personas del mismo sexo.

Su equipo de Gobierno estuvo compuesto inicialmente casi en un 50 % por mujeres; Costa Rica desde 1997 estableció el porcentaje más alto de ley de cuotas de género de los países latinoamericanos, ya que garantizó un 40 % de representación femenina en su estructura, delegaciones y conformación de las listas para hacerse elegir democráticamente. En su gabinete inicial, contaba con 10 mujeres en los ministerios de 23 posibles, la primera de ellas, Gloria Abraham Peralta, con maestría en Sociología de la Universidad de Toulouse en Francia, al mando del Ministerio de Agricultura, negoció el Acuerdo de Asociación entre la Unión Europea y Centroamérica, al igual que los tratados de libre comercio (TLC) con dos países asiáticos: China y Singapur.

En el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, designó a Mayi Antillón con 52 años, politóloga, graduada de la Universidad de Costa Rica, directora ejecutiva de la Cámara de Industrias y de la Unión de Cámaras. Según el periódico El Financiero en el artículo “Mayi Antillón Contra viento, marea... y trámites” (Ruiz Ramón, 2012), durante su actuación en el Gobierno, Costa Rica mejoró en el índice de competitividad global Doing Business, del Banco Mundial (BM), con un avance de 12 puestos. Además, el país se situó entre las 10 naciones que más reformas emprendieron para mejorar el entorno de negocios, impulsando la plataforma de gobierno digital y aplicando medidas para la simplificación de trámites en la creación y apertura de empresas.

María Luisa Ávila, médica pediatra infectóloga, ministra de Salud, desempeñó su cargo por un periodo no superior a dos años debido a su desacuerdo político con la presidenta, y fue reemplazada por Daysi Corrales, médica cirujana con maestría en Administración de Servicios de Salud, quien había estado a cargo



del proyecto de la Red de Cuido, el cual tuvo como objetivo fortalecer y ampliar las alternativas de atención infantil integral, impulsado por la presidenta Chinchilla Miranda, y logró terminar en 2014 su encargo junto con el Gobierno que la designó.

Del gabinete de Chinchilla Miranda, tres ministras presentaron su renuncia dos años después de su ejercicio en el cargo por motivos personales, entregando el ministerio a un hombre y disminuyendo el porcentaje de participación de mujeres, tal es el caso del Ministerio de Trabajo donde se encontraba Sandra Pizsk, politóloga, quien logró la reforma procesal laboral en la que se incorporó el principio de oralidad; Irene Campos, ingeniera civil, quien se desempeñó como ministra de Vivienda, según el periódico costarricense *El Financiero*: “Su gestión, empero, pasó inadvertida, lo cual desató reclamos del sector inmobiliario sobre la poca claridad con la que se condujo la cartera” (Ruiz, 2012), a pesar de esto se destacó porque modificó la ley del sistema financiero nacional para la vivienda, logrando el bono diferido y el bono del segundo piso. Y, finalmente, Laura Alfaro, ministra de Planificación Nacional y Política Económica, quien creó la Unidad de Prospectiva, que tuvo como objetivo articular la visión del desarrollo nacional a largo plazo y su proyección en el futuro con uso efectivo de los recursos.

Por un desacuerdo político, la ministra de Ciencia y Tecnología, Clotilde Fonseca, graduada de la Maestría en Administración Pública con énfasis en política educativa y tecnológica de la Universidad de Harvard, entregó su renuncia un año después de su nombramiento, cediendo su cargo a Alejandro Cruz.

Anabel González, ministra de Comercio Exterior, magíster en Derecho de la Universidad de George Town, logró completar los cuatro años en el ministerio, entre cuyos logros se encuentra la firma de tratados comerciales con China.

Giselle Goyenaga, deportista de triatlón y docente de Educación Física, fue la primera mujer en Costa Rica en ocupar el cargo de ministra de Deportes. Presentó su renuncia antes de completar un año en su cargo, tras un escándalo inducido por el diario *La Nación* por el discurso presentado en la exposición sobre los Juegos Deportivos Centroamericanos.

Uno de los últimos cambios que tuvo Chinchilla Miranda se presentó en 2013 en el Ministerio de Justicia, luego del mandato de dos hombres. Ana Isabel Garita fue la tercera en recibir el cargo, como abogada y notaria con especialidad en derecho penal y criminología con estudios realizados en Europa, asumió el encargo y logró finalizar el periodo a la par de la presidenta.

Al finalizar su Gobierno, y después de múltiples cambios, el gabinete de Chinchilla Miranda culminó con seis mujeres en sus 23 ministerios, donde fue evidente una disminución del 16 % de participación de mujeres en relación con su gabinete inicial.



Michelle Bachelet (Chile, 2006-2010 y 2014-2018)

Michelle Bachelet es una de las mujeres más importantes de Chile, siendo la primera mujer en ser presidenta de su país mediante una contienda electoral. En diciembre de 2005, ganó las elecciones a la derecha democrática en dos rondas. En el Gobierno que presidió, se enfocó en la infancia y la economía. Al terminar su Gobierno, tuvo alta popularidad, de más o menos el 80 % de la ciudadanía. Bachelet, una

vez dejó la Presidencia, trabajó en ONU Mujeres y luego se volvió a presentar como candidata para ganar las elecciones en nuevamente dos rondas a Evelyn Matthei, quien representaba un partido de derecha (Del Villar, 2012).

Su política ministerial, por otra parte, se caracterizó por la ampliación de los criterios de selección. En un principio, su idea era darles diversidad ideológica a las plazas ministeriales, pero, dados los compromisos con los siete partidos que apoyaron su candidatura, Bachelet tuvo que darle prioridad a la coalición la Nueva Mayoría. El gabinete de ese entonces estaba compuesto por 23 ministerios, de los cuales 9 eran ocupados por mujeres y 14 por hombres.

Las plazas ocupadas por mujeres fueron las siguientes: la ministra de la presidencia, Ximena Rincón, profesional en Derecho, que ocupó una curul en el Senado por el Partido Demócrata Cristiano; la ministra del Trabajo y la Prevención Social, Javiera Blanco, quien estuvo presente en la primera Presidencia de Bachelet como viceministra de Carabineros (Policía) y participó activamente en la campaña para la segunda elección, fue directora de la Fundación Paz Ciudadana y enfrentó diversas crisis, por ejemplo, un paro de trabajadores; la ministra de Desarrollo Social, Fernanda Villegas, adscrita al Partido Socialista, quien hizo parte de la campaña de Bachelet en Ciudadanía y Redes, fue cuestionada por el gabinete debido a su estilo de gestión política que no dejó una impronta en su cartera.

La ministra del Servicio Nacional a la Mujer, Claudia Pascual, directora del Partido Comunista y miembro del consejo por la comuna de Santiago, hizo parte de la campaña de la presidenta como integrante del área de mujeres y gestionó la política pública para las mujeres chilenas; la ministra de Deporte, Natalia Riffo, quien estudió Psicología y asumió el cargo en 2013 cuando fue creado por el expresidente Sebastián Piñera, pero fue considerada por la opinión pública una de las peores ministras durante la Presidencia de Bachelet; la ministra de Minería, Aurora Williams, anterior secretaria ministerial de Antofagasta, cuyo uno de sus objetivos principales fue gestionar mejoras en la administración de los recursos mineros en Chile.

La ministra de Salud, Helia Molina, médica especialista, gestionó la política pública en salud con énfasis en las personas de la tercera edad; la ministra de Vivienda y Urbanismo, Paulina Saball, profesional por la Universidad Católica, desde 2006 y hasta 2010 fungió como viceministra de Vivienda en el primer periodo de la presidenta, se caracterizó por su apoyo a las víctimas del terremoto de 2015; la ministra del Concejo de la Cultura y las Artes, Claudia Barattini, trabajó en la dirección de la Fundación Teatral Santiago a Mil (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [Cepal], 2015); según la prensa chilena, la gestión de Barattini fue ineficaz por la falta de diálogo.

La proporción de 9 mujeres ministras y 14 varones estuvo relacionada con la Ley 20.840 de 2015, por la cual se buscó cambiar un sistema electoral binominal por uno de carácter proporcional. Especialmente, se buscó la posibilidad de ganar representación femenina en el Parlamento. La idea base de la ley consistía en que las mujeres debían elegir y opinar sobre actos que las afectaran directamente (Ríos Tobar, 2006). El contenido concreto de la legislación manifestaba que ningún partido político podía presentar listas de candidatos donde un género superara el 70 % de los elegibles, so pena de que la lista fuera inválida. Sin embargo, el mecanismo se aplica de forma temporal en las elecciones parlamentarias (Cepal, 2015). Aparte de las anteriores características, la ley ofreció una serie de garantías para la incorporación de las mujeres a las candidaturas.



Para incentivar la participación de mujeres como candidatas en las elecciones, se ofreció a los partidos 20 500 dólares por cada mujer electa y cada diputada podría cobrar la reposición por cada voto que lograra. A su vez, dicha ley mencionó que los partidos con tales recursos obtenidos tendrían que fomentar la participación de las mujeres en política (Cepal, 2015).

Cristina Fernández de Kirchner (Argentina, 2007-2015)

Esta presidenta fue electa democráticamente el 28 de octubre de 2007 en la República de Argentina quien asumió como primera mujer en este cargo en sucesión de su esposo. Entre sus primeros actos como mandataria, creó cuatro ministerios y salió al rescate de Aerolíneas Argentinas, por las que el Estado adquirió la mayoría de sus acciones.

En marzo de 2011, Fernández de Kirchner buscó la reelección presidencial, siendo electa nuevamente el 24 de octubre para un periodo adicional en el cargo (Ramirez Gelbes, 2012).

En el terreno de derechos sociales, les dio a cerca de tres y medio millones de niños un seguro social. Esta asignación mensual hizo un pago a mujeres en estado de embarazo con 12 o más semanas de gestación. Uno de los hechos más polémicos que tuvieron lugar durante el primer mandato de Fernández de Kirchner fue la implementación de las leyes de matrimonio igualitario (7000 parejas beneficiadas) y de identidad de género (“Cristina Kirchner en el Día de la Lealtad Peronista”, 2016).

En el tema de la política ministerial, la orientación de Fernández de Kirchner, al igual que la de su esposo que la precedió, fue desde un principio el pluralismo ideológico y político. El criterio de elección se basó en la posibilidad de incorporar personas de diferentes orientaciones políticas al gabinete. La inclusión de género no se planteó como materia relevante, un dato que indicó la importancia del criterio meritocrático sobre el de género. La edad promedio de los ministros en este periodo fue de 55 años (Salinas, 2015), es decir, una edad por la cual se puede ver cierta trayectoria política enfocada en el mérito.

Aunque la política de Fernández de Kirchner se guio por los mismos lineamientos que la de su esposo, es decir, la heterogeneidad política, su mandato incorporó paulatinamente a varias mujeres dentro de su equipo de trabajo.

Cuando inició su segundo periodo en la Presidencia, la continuidad del gabinete fue su marca personal. Solo hubo cambios en el Ministerio de Economía y en el jefe de gabinete. Al final de sus dos mandatos, cuatro mujeres pasaron por los distintos ministerios. En resumen, las mujeres que ocuparon puestos ministeriales durante el Gobierno de Fernández de Kirchner fueron las siguientes: Nilda Garré, quien fue ministra de Seguridad de la nación entre 2006 y 2011, recuperó las relaciones entre Ejército y la sociedad civil mediante un esclarecimiento de los actos de corrupción durante la dictadura; Débora Giorgi, ministra de Industria entre 2008 y 2015, cuya gestión se caracterizó por el crecimiento de la industria textil y automotriz; Alicia Kirchner, encargada del Ministerio de Desarrollo Social; y María Cecilia Rodríguez, designada como ministra de Seguridad desde 2011 hasta 2014, se caracterizó por el incremento de los dispositivos de seguridad en la Policía y las Fuerzas Armadas.



Fernández de Kirchner dejó la Casa Rosada con 16 plazas ministeriales (Salinas, 2015); aunque en su Gobierno las plazas disponibles para mujeres siguieron siendo bajas, es importante mencionar que triplicó las del Gobierno de su esposo. Por otra parte, se observó que relativizó el criterio de meritocracia aumentando la cuota de mujeres en los ministerios, y que, al reducir la edad promedio de los ministros designados, aumentó paulatinamente la participación de mujeres en estos.

Dilma Vana Rousseff (Brasil, 2010-2016)

Esta presidenta fue la primera en Brasil y la eligió el país el 31 de octubre de 2010, obteniendo un poco más de la mitad de los votos (55 %). Rousseff se reeligió con un 51 % de los votos el 26 de octubre de 2014. En ambas votaciones, les ganó a hombres sin grandes ventajas porcentuales en sus votaciones. Sin embargo, su gestión terminó el 12 de mayo de 2016 cuando el Senado la destituyó. Rousseff le atribuyó esta decisión a un complot de su vicepresidente.

En cuanto a los gabinetes presidenciales de Rousseff, Brasil se caracterizó por la heterogeneidad de partidos políticos que ocuparon las plazas ministeriales. Desde que Fernando Henrique Cardoso asumiera el poder del ejecutivo en 1991, después de un periodo de dictaduras militares y la subsiguiente desorganización política de la década de 1980, la estrategia política de los presidentes fue gobernar a través de la formación de coaliciones partidarias que soportaran las decisiones presidenciales en consensos políticos, y que hubiera una vigilancia política de las distintas acciones del presidente. En este sentido, no fueron ni las políticas de cuotas de género ni la meritocracia las orientaciones que per se marcaron la conformación de los gabinetes presidenciales. La elección de ministros se organizó para incorporar la mayor cantidad de partidos políticos a las coaliciones presidenciales (Da Silva, 2013).

Con la llegada de Luiz Inácio Lula da Silva y después de restablecida la democracia en Brasil, se designaron representantes de diferentes partidos políticos e ideologías, lo cual fue evidente en el ejercicio de sus dos Gobiernos. En ese lapso, Lula da Silva adquirió popularidad política en Brasil y adeptos de diferentes partidos políticos. Ese mismo patrón se evidenció en el Gobierno de Rousseff cuando creó nuevas plazas ministeriales como la Casa de las Mujeres y el Ministerio de la Raza. Para 2013, las cuotas ministeriales se distribuyeron entre 10 partidos políticos (Da Silva, 2013). Este hecho demostró que el criterio de diversidad política e ideológica era más fuerte, incluso, en el Gobierno de Rousseff.

El recuento de los ministros que ocuparon la casa ministerial tras la destitución de la presidente a mediados de 2016 permite verificar la preeminencia del criterio de coalición sobre el de género. Es significativo que para 2016 no había mujeres en el gabinete ministerial y, cuando Rousseff fue reelegida, seis ministras fueron nombradas.

Rousseff procuró la inclusión de las mujeres en el Gobierno desde antes de ser presidenta, siendo jefe de gabinete en el mandato de Lula da Silva formó de la Secretaría de las Mujeres, que tenía estatus de ministerio. También fundó el Ministerio para la Igualdad Racial, dirigido por la única mujer de color en su gabinete, Nidia Lindo Gomes, a ella se le encomendó un proyecto de ley para lograr una cuota de raza, pero la iniciativa legislativa nunca salió a la luz.

Durante sus dos mandatos, Rousseff contó en total con 18 ministras en su gabinete, las plazas ministeria-



les ocupadas por mujeres en sus dos periodos fueron las siguientes: Erenice Guerra fue jefe de la Casa Civil en 2010, abandonó su cargo a causa del escándalo sobre sus hijos y el tráfico de influencias; Izabella Teixeira fue ministra del Medio Ambiente entre 2010 y 2016, durante su gestión se desató una polémica por ser la ministra que más gastó dinero en viáticos durante 2010; Marcia Lopes fue ministra de Desarrollo Social durante 2010, se caracterizó por invertir durante su designación la mayor cantidad de dinero, en relación con los demás ministerios de ese periodo, en obras sociales.

Nilcéia Freire fue ministra de la Secretaría Especial para las Mujeres entre 2004 y 2011, responsable de la organización de la primera edición de la Conferencia Nacional de Políticas para las Mujeres; Ana de Holanda fue ministra de Cultura entre 2010 y 2011, al comienzo de su gestión fue criticada por modificar los lineamientos de este ministerio relacionados con la protección de derechos de autor; Eleonora Menicucci dirigió la Secretaría Especial para las Mujeres entre 2012 y 2015; en 2015, a causa de una reforma administrativa y ministerial, se fusionaron la Secretaría de Derechos Humanos, la Secretaría de Política de Promoción de Igualdad Racial y la Secretaría de Políticas para las Mujeres, dando lugar al Ministerio de las Mujeres, la Igualdad Racial y los Derechos Humanos.

Gleisi Hoffmann fue ministra de la Casa Civil entre 2011 y 2014, durante su mandato tanto la ministra como la opinión pública manifestaron su poca experiencia para cumplir los objetivos que se planteó en un principio; Ideli Salvatti fue ministra de Pesca y Agricultura en 2011, trabajando en aumentar la producción agrícola y pesquera, y facilitar los procesos burocráticos; Iriny Lopes fue jefa de la Secretaría Especial para las Mujeres entre 2011 y 2012, su objetivo principal fue disminuir la desigualdad de las mujeres en Brasil; Kátia Abreu fue ministra de Agricultura en 2015; Luiza Bairros fue ministra de la Raza entre 2011 y 2014, durante su gestión creó el Sistema Nacional de Promoção da Igualdade Racial (Sinapir); María do Rosário fue ministra de Derechos Humanos durante 2011 y 2014, durante cuya gestión propuso una ley para una reforma agraria; Miriam Belchior fue ministra de Planeamiento entre 2011 y 2014; Nilma Lino Gomes fue ministra de las Mujeres en 2015, uno de sus objetivos fue combatir la desigualdad por medio de la educación; Tereza Campello fue ministra de Desarrollo y Combate Contra el Hambre entre 2011 y 2016, en 2014 lanzó fuertes críticas al Tribunal Federal de Auditorías por el informe sobre el Ministerio de Desarrollo Social y Combate al Hambre.

Esto evidencia, una vez más, que en Brasil el criterio de coalición prevaleció durante los dos mandatos de Rousseff. Por otro lado, se denotó un interés por darles representatividad a los distintos sectores de la sociedad para incorporar sus intereses en las acciones del Gobierno.

Comparativo de Gobiernos y ministras

Comparados en conjunto, los gabinetes ministeriales de las presidentas estudiadas: Barrios Torres, Moscoso Rodríguez, Chinchilla Miranda, Bachelet, Fernández de Kirchner y Rousseff, presentan similitudes y diferencias. Los gabinetes de las dos primeras tuvieron como objetivo metas netamente económicas, en concordancia con los hallazgos de Ruiz Acosta y Camargo Mayorga (2018) respecto de los liderazgos de estas presidentas, además de incluir metas de seguridad que fueron encargadas a las ministras dadas las coyunturas particulares de estos países.

Los Gobiernos de Chinchilla Miranda y Bachelet, por otra parte, mostraron un enfoque orientado



claramente por una política de cuotas de género, mientras en los casos de Brasil y Argentina se impuso el criterio meritocrático y de coalición de Gobierno. Vale aclarar que, si bien Fernández de Kirchner siguió los lineamientos de su esposo en cuanto a la elección de los ministros, lo que coincide con el estilo de liderazgo que la influyó (Ruiz Acosta et al., 2019), durante su mandato las plazas ocupadas por mujeres aumentaron en tres puestos en relación con su esposo. Además, se encontró que, en su Gobierno, al disminuir la edad de los ministros, se aumentó la participación de las mujeres en el gabinete.

En Argentina, no hay que desconocer que las cuotas de género produjeron cambios positivos en la participación de las mujeres en los entes legislativos, con variaciones del 30,5 % para la Cámara Alta y del 9,4 % para la Cámara Baja (Inter-American Development Bank [IDB], 2008). Además que con las cuotas de género se presentaron más mujeres como candidatas en las elecciones legislativas, aumentando la proporción de las que fueron elegidas no solo para Argentina sino para Costa Rica (Schwindt-Bayer, 2009).

Otro hallazgo relevante es que en los ministerios encargados a las mujeres no se ve que se les confiara la cartera de relaciones exteriores, más en Gobiernos populistas como muchos de los descritos que, según Fouquet y Brummer (2023), basan su política exterior en liderazgos, cuya premisa es la desconfianza hacia el otro y la excesiva confianza propia. Siendo así, se delegaron hombres por parte de las presidentas para tal tarea, que, como lo refiere Kroeber y Hüffelmann (2022), han sido encargados de ministerios con más estatus, recursos y visibilidad frente a la opinión pública nacional e internacional, lo que acrecienta su capital político.

De las presidentas, la que al finalizar su mandato tuvo una mayor proporción de mujeres fue Chinchilla Miranda, quien se alineó desde el inicio de su mandato con la ley de cuotas en Costa Rica, lo que para Martínez-Córdoba et al. (2023) debe ir más allá del cumplimiento de normas de este tipo si se considera que las mujeres “poseen cualidades que contribuyen a una mayor eficiencia en la gestión de los servicios de bienestar en función del cargo político que ocupan” (p. 284).

Tabla 1.
Participación de mujeres en los gabinetes ministeriales

Presidente	País	Gabinetes ministeriales al terminar mandato	Total participación de la mujer	Total porcentual
Violeta Barrios Torres (1990-1997)	Nicaragua	10	1	10 %
Mireya Elisa Moscoso Rodríguez (1999-2004)	Panamá	13	4	31 %
Laura Chinchilla Miranda (2010-2014)	Costa Rica	23	10	43 %
Michelle Bachelet (2006-2010 / 2014-2018)	Chile	23	9	39 %
Cristina Fernández de Kirchner (2007-2015)	Argentina	16	4	25 %
Dilma Vana Rousseff (2010-2016)	Brasil	24	18	75 %

Fuente: Elaboración propia.



La tabla 1 muestra que quien tuvo menor participación de las mujeres en el gabinete ministerial al finalizar su Gobierno fue Barrios Torres, lo que se puede explicar, en parte, por el liderazgo que la influyó para llegar al poder, que fue el de su esposo Pedro Chamorro, dirigente político conservador (Ruiz Acosta et al., 2019). En este caso, se puede entender cómo los liderazgos masculinos reproducen los modelos patriarcales y marginan la participación de mujeres en el Gobierno, en la misma línea de lo que plantean Carrión-Yaguana et al. (2023), como ocurrió en Ecuador.

Para terminar, se encontró que para las diferentes presidentas pocas de sus ministras duraron hasta el final del periodo presidencial, y que fueron más las que se sustituyeron por circunstancias propias del ejercicio de sus cargos o por razones mediáticas, lo que difiere con Krauss y Kroeber (2021), quienes encontraron que la perdurabilidad de los gabinetes ministeriales conformados por mujeres es mayor si se considera que tienen una probabilidad menor de terminación anticipada de los gabinetes a los que pertenecen.

Conclusiones

En este artículo, se describió la participación de mujeres en los gabinetes ministeriales de seis de las mujeres presidentas elegidas democráticamente en América Latina, de donde se puede concluir que su participación fue comparativamente débil por las preferencias que siguen existiendo por los liderazgos masculinos, por barreras culturales y sociales, lo cual es independiente de las cuotas de género.

En países como Argentina y Brasil, el criterio de género empezó a ser más relevante, mientras el criterio meritocrático dejó de ser absoluto, no solo se buscó integrar a las personas que tenían las posibilidades de competir en la asignación de empleos en el sector público, sino que los ciudadanos de diferentes sectores sociales ganaron un número mayor de posibilidades para representar sus propios intereses, incluidas las mujeres.

En los seis Gobiernos descritos, la diversidad ideológica y política resultó ser un lineamiento decisivo para la conformación de los gabinetes. Estos representaron a la coalición política que se conformó para gobernar, por lo que las mujeres ministras, al igual que los hombres, tuvieron la misión de resguardar el capital político de la presidenta, al mismo tiempo que respaldaron las acciones gubernamentales del Ejecutivo.

Este mecanismo de reparto burocrático se explica por la experiencia adquirida en las dictaduras que gobernaron cinco de los seis países de la investigación. Si se considera que, al incorporar la mayor parte de los intereses civiles en la esfera gubernamental y política, se imposibilita la imposición de un punto de vista absoluto (Da Silva, 2013).

Asimismo, la conformación de los gabinetes mostró cómo se transformaron las élites del poder gubernamental en los seis países, reduciéndose las posiciones políticas conservadoras para dar paso a Gobiernos progresistas (Díaz-Parra y Romano, 2018). Esto a partir de la década de 1990 cuando precisamente se produjeron las primeras victorias electorales de las mujeres presidentas y cuando, según la Cepal (2004), ocurrió que la mujer ganó participación social y económica en la región.

De ahí, que se pueda concluir que en los países donde se dio mayor pluralidad ideológica las élites



políticas estuvieron menos “cerradas” a permitir que las mujeres gobernarán. Esto claramente abrió los gabinetes a una cada vez mayor participación de las mujeres en la conformación de estos, al igual que les ocurrió a otros grupos sociales que tradicionalmente fueron marginalizados, permitiéndoseles que tuvieran representación política.

Así las cosas, los futuros trabajos de investigación deben indagar las leyes de cuotas de género, para conocer cómo han afectado estas la composición de los gabinetes ministeriales en los diferentes países que las han adoptado. De igual forma, vale la pena ahondar en investigaciones sobre la forma en que las posiciones políticas conservadoras o contrarias a las demandas de mujeres y el feminismo en la región han afectado la participación de estas en el campo político. Para terminar, responder a la pregunta sobre qué llevó a que las presidentas escogieran a unas mujeres para algunos ministerios y no para otros es otra forma de darles continuidad a los hallazgos de este trabajo.

Agradecimientos

Este artículo es producto del proyecto de investigación INV-ECO-2079 “Trayectoria y liderazgo de mujeres presidentas latinoamericanas entre 1995 y 2015”, financiado por la Vicerrectoría de Investigaciones de la Universidad Militar Nueva Granada en la vigencia 2016, cuya presentación inicial e idea correspondió a Bibiana Carolina Moncayo Orjuela. Se agradece también a Sandra Viviana Lizarazo Vesga que como asistente de investigación colaboró con la recolección de parte de la información sobre las presidentas.

Conflictos de interés

Los investigadores declaran que no existe ningún tipo de interés (institucional, económico o personal) real o potencial que pueda resultar en un sesgo en la publicación de este trabajo.



Referencias

- Akkaya, B. y Üstgörü, S. (2020). Leadership styles and female managers in perspective of agile leadership. En B. Akkaya (ed.), *Agile business leadership methods for industry 4.0* (pp. 121-137). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-380-920201008>
- Barcelona Centre for International Affairs. (s. f.). *Biografías líderes políticos, América Central y Caribe*. https://www.cidob.org/biografias_lideres_politicos/america_central_y_caribe
- Bardin, L. (2002). Análisis de contenido. Akal.
- Bass, B. M. y Bass, R. (2009). *The bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Baumeister, A. (2009). Gender, culture and the politics of identity in the public realm. *Critical Review of International Social and Political Philosophy*, 12(2), 259-277. <https://doi.org/10.1080/13698230902892176>
- Carrión-Yaguana, V., Carrington, S. y Velástegui, G. (2023). Female candidate performance and gender quotas: The case of Ecuador. *Journal of Women, Politics and Policy*, 44(2), 152-167. <https://doi.org/10.1080/1554477X.2022.2066390>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2004). Caminos hacia la equidad de género en América Latina y el Caribe. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/81c9cfa2-bd34-4eea-9509-c760a94296cf/content>
- Comisión Interamericana de Derechos Humanos. (2009). Informe anual de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos. <https://www.cidh.oas.org/pdf%20files/ANUAL%202009%20ESP.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2015, 11 de mayo). *Las cuotas de género contribuyen al acceso de las mujeres a la legislatura*. <https://www.cepal.org/es/notas/cuotas-contribuyen-al-acceso-mujeres-legislaturas>
- Cristina Kirchner en el Día de la Lealtad Peronista. (2016, 11 de octubre). Cristina Fernández de Kirchner. <https://www.cfkargentina.com/cristina-kirchner-en-el-dielalealta-dperonista/>
- Cuadrado, I. (2003). ¿Emplean hombres y mujeres deferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. *International Journal of Social Psychology*, 18(3), 283-307. <https://doi.org/10.1174/021347403322470864>
- Cuadrado, I., Navas, M., Molero, F., Ferrer, E. y Morales, J. F. (2012). Gender differences in leadership styles as a function of leader and subordinates' sex and type of organization. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(12), 3083-3113. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00974.x>
- Del Villar, R. (2012). Mediatizações televisivas: A campanha presidencial de Michel Bachelet. En A. Fausto, J. Mouchón y E. Verón (eds.), *Transformações da mediatização presidencial: Corpos, relatos, negociações, resistências* (pp. 301-315). Difusão.
- Díaz-Parra, I. y Romano, S. M. (2018). Política y antipolítica: Entre los gobiernos progresistas y el giro conservador en América Latina. *Estado & Comunes: Revista de Políticas y Problemas Públicos*, 1(6), 159-180. https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v1.n6.2018.74
- Fernández, A. (2011). Mujeres en la cumbre: Cifras, leyes, opiniones y reflexiones. *El Cotidiano*, 166, 67-69. <https://www.redalyc.org/pdf/325/32518423008.pdf>
- Fouquet, S. y Brummer, K. (2023). Profiling the personality of populist foreign policy makers: A leadership trait analysis. *Journal of International Relations and Development*, 26, 1-29. <https://doi.org/10.1057/s41268-022-00270-2>
- Gaur, D., Gupta, K. y Pal, A. (2024). Transformational women leadership: A road to sustainable development goal of women empowerment. *Journal of Global Responsibility*, 15(2), 193-214. <https://doi.org/10.1108/JGR-04-2023-0053>
- Goddard, D. (2019). Entering the men's domain? Gender and



- portfolio allocation in European governments. *European Journal of Political Research*, 58, 631-655. <https://doi.org/10.1111/1475-6765.12305>
- Groeneveld, S., Bakker, V. y Schmidt, E. (2020). Breaking the glass ceiling, but facing a glass cliff? The role of organizational decline in women's representation in leadership positions in Dutch civil service organizations. *Public Administration*, 98, 441-464. <https://doi.org/10.1111/padm.12632>
- Hamlin Zúniga, M. y Quirós Viquez, A. (2014). Las mujeres en la historia de Nicaragua y sus relaciones con el poder y el Estado. *Medicina Social*, 9(3), 232-247. <https://www.socialmedicine.info/index.php/medicinasocial/article/view/746/1637>
- Hernández, C. y Camarena, M. (2005). Inequidad de género en las organizaciones: Una visión de Latinoamérica. *Actualidad Contable Faces*, 8(1), 20-29. <https://www.redalyc.org/pdf/257/25701104.pdf>
- Inter-American Development Bank. (2008). Women in the Americas: Paths to political power. *A report card on women in political leadership*. <https://www.thedialogue.org/wp-content/uploads/2017/09/Report-Card-publication.pdf>
- Karazi-Presler, T. y Wasserman, V. (2024). "Hold your nose and harness these men": Sexual vulnerability in a hyper-masculine organization: A barrier or a resource? *Organization*, 31(3), 547-566. <https://doi.org/10.1177/13505084221124191>
- Kim, N., Bang, Y. y Kim, E. M. (2022). Women's empowerment without power: Strategic v. practical interests in SDGs and the voluntary national reviews. *Global Policy*, 13(3), 371-389. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.13107>
- Krauss, S. y Kroeber, C. (2021). How women in the executive influence government stability. *Journal of European Public Policy*, 28(9), 1372-1390. <https://doi.org/10.1080/13501763.2020.1773905>
- Kroeber, C. y Hüffelmann, J. (2022). It's a long way to the top: Women's ministerial career paths. *Politics y Gender*, 18(3), 741-767. <https://doi.org/10.1017/S1743923X21000118>
- Lari, N., Al-Ansari, M. y El-Maghraby, E. (2022). Challenging gender norms: Women's leadership, political authority, and autonomy. *Gender in Management*, 37(4), 476-493. <https://doi.org/10.1108/GM-06-2021-0159>
- López Dietz, A. (2010). Feminismo y emancipación en el ideario de las mujeres trabajadoras: Argentina y Chile en el centenario. *Procesos Históricos*, 18, 24-37. <https://www.redalyc.org/pdf/200/20016326003.pdf>
- Martínez-Córdoba, P. J., Benito, B. y García-Sánchez, I. M. (2023). Women's management in local government: The effects of substantive representation on welfare service efficiency. *Social Policy y Administration*, 57(3), 272- 286. <https://doi.org/10.1111/spol.12853>
- Miranda, S. R. (2019). Preferred leadership styles by gender. *Journal of Management Development*, 38(7), 604-615. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2019-0034>
- Nassar, C., Nastacă, C. y Nastaseanu, A. (2021). The leadership styles of men and women: Has the perception regarding female leaders changed. *Journal of US-China Public Administration*, 18(2), 68-80. <https://doi.org/10.17265/1548-6591/2021.02.002>
- O'Brien, W., Hanlon, C. y Apostolopoulos, V. (2023). Women as leaders in male-dominated sectors: A bifocal analysis of gendered organizational practices. *Gender, Work & Organization*, 1-18. <https://doi.org/10.1111/gwao.13019>
- Offringa, S. y Groeneveld, S. (2023). Are leadership preferences gendered? A conjoint analysis of employee preferences for manager characteristics in male- and female-dominated public sub-sectors in the Netherlands. *Review of Public Personnel Administration*. <https://doi.org/10.1177/0734371X231182970>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2023). Igualdad de género en Colombia: Hacia una mejor distribución del trabajo remunerado y no remunerado. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/82e9b4e2-es/index.html?itemId=/content/publication/82e9b4e2-es>



- Palazón Sáez, G. D. (2007). Antes, durante, después de la revolución... la lucha continúa. Movimiento feminista en Nicaragua. *Lectora: revista de dones i textualitat*, 13, 115-132. <https://revistes.ub.edu/index.php/lectora/article/view/7404/9304>
- Park, D. (1996). Gender role, decision style and leadership style. *Women in Management Review*, 11(8), 13-17. <https://doi.org/10.1108/09649429610148737>
- Paz, Y. B. (2014). De la reina-madre de la nación a la tarasca: Para un análisis de los discursos de juramento de las presidentas electas latinoamericanas. *Discurso y Sociedad*, 8(4), 667-704. <http://www.dissoc.org/es/ediciones/v08n04/DS8%284%29Paz.pdf>
- Piggott, L. y Pike, E. (2020). "CEO equals man": Gender and informal organisational practices in English sport governance. *International Review for the Sociology of Sport*, 55(7), 1009-1025. <https://doi.org/10.1177/1012690219865980>
- Pinto-Molina, M. (1993). Análisis documental: Fundamentos y procedimientos. Eudema.
- Rabelo, L., Davis Jr, C. W., Elattar, A. y Almalki, H. M. (2022). A systematic guide to leadership selection using total quality management techniques. CRC Press.
- Ramirez Gelbes, S. (2012). De Eva a Cristina: Ethos e discurso político. En A. Fausto, J. Mouchon y E. Verón (eds.), *Transformações da midiatização presidencial: Corpos, relatos, negociações, resistências. Difusão*.
- Ríos Tobar, M. (2006). Cuotas de género: Democracia y representación. *Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales*. <https://flacsochile.org/wp-content/uploads/2015/05/Cuotas-de-Genero-Democracia-y-Representacion.pdf>
- Rodríguez Escalante, M. (2011). ¿Casualidad o causalidad? América Latina y sus mujeres presidentas. *Cinco casos específicos* [tesis de doctorado, Leifðeinnandi: Hólmfríður Garðarsdóttir]. <https://skemman.is/bitstream/1946/7425/1/TESIS%20FINAL.pdf>
- Roncancio-García, A. D., Camargo-Mayorga, D. A. y Muñoz-Murcia, N. M. (2017). Consideraciones sobre un marco metodológico encaminado al análisis de textos. *Sophia*, 13(1), 109-121. <https://doi.org/10.18634/sophiaj.13v.1i.374>
- Ruiz Acosta, L. E. y Camargo Mayorga, D. A. (2018). Estilos de liderazgo político de las presidentas elegidas democráticamente en Latinoamérica: Un estudio usando modelos probabilísticos. *Encuentros*, 16(1), 91-106. <http://dx.doi.org/10.15665/v16i01.983ISSN1692-5858>
- Ruiz Acosta, L. E., Lizarazo Vesga, S. V. y Camargo Mayorga, D. A. (2019). Influencias en el liderazgo para llegar al poder: El análisis de las presidentas en América Latina. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(29), 50-58. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i29.2800>
- Ruiz R., G. (2012, 11 de octubre). Remezón en gabinete de Laura Chinchilla. *El Financiero*. <https://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/remezon-en-gabinete-de-laura-chinchilla/HXZ6Z4H32NHOVYFOLTCBEGXRU/story/>
- Ruiz Ramón, G. (2012, 9 de diciembre). Mayi Antillón Contra viento, marea... y trámites. *El Financiero*. https://formatos.inamu.go.cr/SIDOC/DOCS/mayi_antilln_el_financiero.mht
- Ruiz Seisdedos, S. y Grande Gascón, M. L. (2015). Participación política y liderazgo de género: Las presidentas latinoamericanas. *América Latina Hoy*, 71, 151-170. <https://doi.org/10.14201/alh201571151170>
- Saldívar Garduño, A., Díaz Loving, R., Reyes Ruiz, N. E., Armenta Hurtarte, C., López Rosales, F., Moreno López, M., Romero Palencia, A., Hernández Sánchez, J. E. y Domínguez Guedea, M. (2015). Roles de género y diversidad: Validación de una escala en varios contextos culturales. *Acta de Investigación Psicológica*, 5(3), 2124-2147. [https://doi.org/10.1016/S2007-4719\(16\)30005-9](https://doi.org/10.1016/S2007-4719(16)30005-9)
- Salgado Lévano, A. C. (2007). Investigación cualitativa: Diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Revista Peruana de Psicología*, 13(13), 71-78.
- Salinas, L. (2015, 27 de noviembre). Cómo fueron los primeros Gabinetes, de Néstor Kirchner a Macri. *Clarín*. <https://www.clarin.com/politica/primeros-Gabinetes-Nes->



tor-Kirchner-Macri_O_BJ7lX6yYDQg.html

Schwindt-Bayer, L. (2009). Making quotas work: The effect of gender quota laws on the election of women. *Legislative Studies Quarterly*, 34(1), 5-28. <https://doi.org/10.3162/036298009787500330>

Silva, H. C. P. da. (2013). Composição do gabinete presidencial no governo de Dilma Rousseff. https://www.academia.edu/download/33745565/Composicao_Dilma_vers_2.pdf

