

## Una larga e inacabada lucha de las mujeres paraguayas

Ha transcurrido ya más de un siglo desde que el Paraguay realizó su discusión pionera acerca de la participación política de las mujeres. Para refrescar la memoria a quienes ya lo sabían o contárselo brevemente a quienes nunca lo escucharon, sucedió en el año 1901 y el debate fue hecho entre hombres, a raíz de lo que consideraron era un atrevimiento de un grupo de mujeres de la ciudad de Concepción, quienes emitieron opinión sobre los resultados de un accidentado proceso electoral. El núcleo de la controversia era entonces si ellas tenían o no derecho a opinar sobre estos temas. Había quienes estaban radicalmente en contra de ello y quienes, con innovadora postura, defendían el derecho de las mujeres a involucrarse en este campo que hasta ese momento había estado reservado a los hombres, incluso para expresar opiniones<sup>1</sup>.

Sin duda alguna, las cosas han cambiado, en el mundo y en el Paraguay. Las mujeres obtuvieron en 1961 el reconocimiento formal de sus derechos políticos, aunque recién 30 años después, con las primeras elecciones municipales democráticas en 1991, pudieron ejercer verdaderamente su derecho a votar y ser electas.

Muchas mujeres ocuparon y ocupan cargos de relevancia, aunque en los máximos cargos de los poderes del Estado paraguayo sigan estando sólo hombres. Hay líderes de ambos sexos en (casi) todos los sectores organizados de la sociedad, las mujeres se han educado masivamente y han ganado una mayor autonomía económica. Sin embargo, aunque a simple vista se pueda afirmar que la mentalidad de las paraguayas y los paraguayos dista mucho de ser parecida a la de hace un siglo, existe aún poca información que nos permita aterrizar esta percepción en datos concretos, que puedan ser seguidos a través de su evolución en el tiempo.

## Por qué una encuesta nacional sobre liderazgo

Al encarar un trabajo como el que ahora se presenta, se intenta dar continuidad a la construcción del conocimiento acerca de cómo piensa y actúa la sociedad paraguaya en torno a la participación sociopolítica de las mujeres,

1 Ofelia Martínez y Mary Monte, *"Dios proteja destino patria". Las concepcioneras de 1901*, Asunción, Centro de Documentación y Estudios, 1999.

tarea desarrollada por numerosas mujeres activistas y estudiosas, sobre todo desde finales de los años ochenta del siglo XX. Se pretende también aportar datos confiables que puedan proporcionar una base para comparaciones futuras acerca de cómo evolucionan, permanecen o cambian estos pensamientos y actuaciones, en el convencimiento de que ellos hacen parte ineludible de la aspiración de progreso democrático.

La intención del presente estudio es avanzar en el conocimiento acerca de las ideas sobre liderazgo y del ejercicio de liderazgo de mujeres y de hombres del Paraguay; es decir, cómo se percibe el liderazgo en el país, qué se acepta y qué no se acepta de las y los líderes, qué se espera de ellas/os, cómo se participa en espacios políticos y sociales, cuántas personas llegan a ser líderes y cómo viven esta situación, qué se conoce y se opina de quienes son líderes.

La encuesta nacional sobre liderazgo femenino y masculino en Paraguay, cuyos resultados se presentan en este informe, fue inspirada en muchas preguntas que permanentemente nos hacemos quienes trabajamos con el objetivo de democratizar lo público a través de una plena incorporación de las mujeres al quehacer político y a los espacios y cargos de decisión estatales, partidarios y sociales. ¿Qué ideas predominan en torno al significado del liderazgo en la población paraguaya? ¿Cuáles son los atributos valorados y cuáles los rechazados en las personas líderes? ¿Son las mujeres aceptadas como líderes igual que los hombres? ¿Qué diferencias se ven entre los liderazgos femeninos y masculinos? ¿Qué apoyo recibe el objetivo de promocionar mujeres a espacios de poder? ¿Hasta dónde las construcciones de género impregnan estas percepciones? ¿Qué características diferenciales existen en la participación femenina y en la masculina, en cuanto a los espacios de interés, a los cargos ocupados y al liderazgo desempeñado en diversas organizaciones? ¿Qué factores pueden potenciar u obstaculizar el desempeño de roles de liderazgo? ¿Qué opiniones tiene la población paraguaya sobre mujeres y hombres líderes del país? ¿Hasta dónde el ser mujeres o el ser hombres incide en todo esto?

Aun cuando el foco de interés es específicamente la situación de las mujeres sobre aspectos relacionados con el liderazgo, la encuesta se ha aplicado tanto a hombres como a mujeres e incluye muchas preguntas generales, no sólo referidas a la población femenina. El procesamiento y análisis de datos fue hecho considerando el sexo, el área de residencia urbana o rural y la edad de las personas encuestadas. Esto se debe a que hemos creído importante conocer en qué medida otras variables, a más del sexo, influyen en las percepciones y en las experiencias relacionadas con el liderazgo, pues ello puede ayudar a que los diversos sectores que trabajan para mejorar la participación y renovar los liderazgos consideren una amplia variedad de factores que pueden incidir en la realidad del país con respecto a este tema.

## Ejercicio de liderazgo en la agenda política de las mujeres

Esta investigación forma parte de un amplio esfuerzo de la Secretaría de la Mujer de la Presidencia de la República por conocer y difundir la situación, los problemas, los avances y los desafíos relacionados con el liderazgo de las mujeres en el país. Como mujer política que va leyendo los desafíos que se abren con los logros, la ministra Cristina Muñoz planteó en 1996 la necesidad de hacer investigaciones sobre liderazgo de las mujeres en el Paraguay.

No es menor el tema planteado por la ministra Muñoz. En realidad se trata de uno de los mayores desafíos en la agenda política de las mujeres y consiste concretamente en pensar el ejercicio del poder por parte de las mujeres. Las luchas por la igualdad seguirán por mucho tiempo todavía, porque aún estamos lejos de lograr democracias paritarias. Pero ya no se trata solamente de conseguir el acceso, sino además de ejercer la igualdad tan difícilmente conquistada.

Ciertamente, la igualdad formal no es suficiente porque no puede ser ejercida por la mayoría de las mujeres, por las múltiples restricciones con las que se enfrentan. Pero una parte de ellas, sobre todo quienes han tenido oportunidades de educarse y de trabajar, ejercen plenamente sus derechos y han ganado espacios de poder que, aunque no sean los más altos, es poder a fin de cuentas.

En esas condiciones el discurso feminista ya no puede ser el mismo que fuera construido desde el no poder, desde los pequeños grupos que en plena dictadura se proponían hacer una profunda transformación cultural. La mayoría de los ejes de debate siguen teniendo validez, pero se han sumado otros como el desafío de hacer propuestas para el conjunto de la sociedad. Por eso, no es suficiente acceder a los cargos, es imprescindible que una vez en ellos se pueda tener un liderazgo democratizador.

Uno de los frutos de la apuesta de conocimiento de la ministra Muñoz es el estudio *Liderazgo femenino en Paraguay*, concebido y ejecutado en tres módulos, diferentes pero complementarios, por el Área Mujer del Centro de Documentación y Estudios (CDE). Los dos primeros módulos fueron ya concluidos y publicados en 1997 y 1999. Con ellos ha sido posible obtener información sobre la presencia numérica de mujeres y hombres en espacios de decisión del Estado, los partidos políticos y las organizaciones sociales, y un análisis cualitativo sobre las experiencias de vida de mujeres paraguayas líderes en estos ámbitos<sup>2</sup>. *Mujeres y hombres líderes. Vivencias y opiniones de la población* es el tercer módulo, que presenta el análisis de la encuesta nacional, que ha permitido obtener datos numéricos acerca de las preguntas antes mencionadas.

El trabajo se inscribe también en una corriente de investigación sobre cultura política. En los últimos años, instituciones como la Universidad Católica y el Centro de Información y Recursos para el Desarrollo (CIRD) han producido conocimientos mediante encuestas nacionales que nos ayudan a saber un poco más sobre nuestra identidad, valores y deseos. El mismo CDE ha participado en iniciativas nacionales y regionales en las que se une la producción de conocimientos con la intención de promover una "cultura para la democracia", como se llamó un proyecto que la Universidad de Maryland, Estados Unidos, ha llevado adelante conjuntamente con centros de investigación de los países del MERCOSUR.

## El concepto de liderazgo

Como toda noción fecunda, la de liderazgo encuentra múltiples acepciones e interpretaciones. Es posible sin embargo identificar dos grandes vertientes en la literatura sobre el liderazgo. La primera es aquella que busca definir lo que es el liderazgo tal cual existe y estudia las formas específicas de ejercicio del

2 Los datos de las publicaciones son: Line Bareiro y Clyde Soto, *Liderazgo femenino en Paraguay. El poder formal en cifras*, Asunción, Secretaría de la Mujer de la Presidencia de la República, 1997; Line Bareiro y Clyde Soto, *Vencer la adversidad. Liderazgo femenino en Paraguay. Segunda Parte*, Asunción, Secretaría de la Mujer de la Presidencia de la República, 1999.

mismo. La segunda es la que plantea la comprensión del buen liderazgo y aconseja sobre cómo se lo consigue. Este trabajo se inscribe en la primera vertiente, pero con el propósito de aportar a la segunda, en la comprensión de que el Paraguay precisa revisar críticamente la actuación de sus líderes para transformarla.

En la primera vertiente es posible considerar a *El Príncipe* de Maquiavelo como un estudio sobre la manera de adquirir y ejercer poder y liderazgo. Lo que hizo Maquiavelo fue describir con rigor los meandros del poder político en la Florencia renacentista. Notablemente, la gente confundió y confunde ese trabajo científico con la idea de que la forma real de funcionamiento del poder político era la propuesta del investigador. Ése es un riesgo que se corre al hacer investigaciones sobre la política y lo político, como es el caso de este trabajo, en el que se presentan resultados que no son precisamente los que hubiesen querido las autoras, como por ejemplo el bajísimo reconocimiento que tienen las mujeres como líderes nacionales.

Los textos más frecuentemente citados sobre las clases de liderazgo realmente existentes son los de Max Weber<sup>3</sup>, con la debida aclaración de que sus observaciones fueron principalmente sobre la sociedad alemana de principios del siglo XX y sobre la historia europea. En puridad, Weber no clasifica propiamente a los liderazgos, sino que analiza las formas de dominación, de relaciones de poder. Se ha tomado posteriormente como clases de liderazgo estas tres formas de dominación analizadas por Weber. Se trata de estudios sobre el origen y las formas concretas de ejercicio del poder en las que alguien tiene autoridad sobre un grupo determinado, y no de las formas difusas, como podría ser el liderazgo que adquiere un/a periodista a través de los medios masivos de comunicación.

Según Weber dominación es la posibilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos de cualquier clase y toda dominación requiere de un cuadro administrativo, de una burocracia. Una serie de factores inciden en el tipo de liderazgo, como las costumbres, la situación de intereses, los afectos y la legitimidad. En puridad, la preocupación de Weber es justamente en qué se basa la legitimidad que tienen los liderazgos en la sociedad, es decir, qué es lo que hace que las personas dominadas acepten la dominación. Lo que, traducido a este estudio, sería el conocimiento sobre los fundamentos de la aceptación de los liderazgos por parte de las personas lideradas.

Max Weber afirma que los factores en los que se basa la dominación son los que dan el fundamento primario de la legitimidad del liderazgo. Él encontró tres clases puras de dominación legítima, que dan gobernabilidad. Pero el autor advierte en sus textos que pocas veces se manifiestan de manera pura, sino que, tal como son las expresiones humanas, se desarrollan de forma compleja y con elementos de una clase en otra.

Las tres clases de dominación weberianas son: la carismática, la tradicional y la racional. La dominación (o liderazgo) de carácter *carismático* descansa, según el gran sociólogo, en la entrega extracotidiana a la santidad, el heroísmo o ejemplaridad de una persona y a las ordenaciones por ella creadas o reveladas. Esta autoridad carismática es la que muy frecuentemente se considera como liderazgo. Es líder la persona que genera la adhesión de otras por sí misma, por sus cualidades personales.

3 Max Weber, *Economía y sociedad*, séptima reimpresión, México, Fondo de Cultura Económica, 1984. Primera edición en alemán, 1922.

La dominación (o liderazgo) *tradicional* es aquella que se basa en la creencia en tradiciones que rigen a través de los tiempos en una comunidad o en una sociedad. La gente acepta como legítimo el liderazgo, la autoridad e incluso la investidura de “los señalados” por esa tradición para ejercer autoridad. Este tipo de liderazgo es muchas veces hereditario.

La dominación (o liderazgo) de carácter *racional* es llamada también por Weber como dominación legal con administración burocrática. Este tipo de liderazgo descansa en la creencia social de la legalidad y legitimidad de las normas estatuidas y del derecho a gobernar de las personas designadas conforme a esa normativa para ejercer autoridad. Es la clase de liderazgo que hace al poder institucional.

En el liderazgo carismático las personas lideradas obedecen los deseos y órdenes de la persona cuyo carisma tiene validez y en la que se confía en el grupo. En el liderazgo tradicional se responde al/la líder por su pertenencia a una tradición, en tanto que en el liderazgo legal “se obedecen las ordenaciones impersonales y objetivos legalmente instituidos”<sup>4</sup>.

La vertiente de los trabajos sobre el buen liderazgo es más antigua que la primera señalada y posiblemente tenga mayor vigencia, ya que la mayor parte de la producción sobre liderazgo trata de cómo convertirse en un/a líder democrático/a. Se inscribe en esta tendencia el *Tao Te-King* de Lao Tse, escrito en el siglo V antes de Cristo. Es un libro de consejos para un dirigente político, que fue reprocesado en los años ochenta de este siglo<sup>5</sup>. Notablemente, los consejos de Lao Tse tienden a que el liderazgo sea democrático, abierto y que impulse a las lideradas y liderados. Compara, por ejemplo, al líder con una partera que hace nacer a los demás.

Los manuales y libros para formación de líderes, aún los más modernos y recientes, se inscriben en general en esa tradición y es menor la producción científica que trata de comprender al liderazgo tal cual es en un contexto determinado, así como lo hiciera Max Weber.

## La perspectiva de género

La perspectiva de género constituye el marco teórico en el que se basa este trabajo. Según esta aproximación analítica, el género es la construcción que hace toda sociedad a partir de las diferencias de sexo que tienen los seres humanos. Es decir que el hecho biológico de que nazcan hombres y mujeres se transforma en un sistema cultural que adjudica distinto poder, roles, características, etc. a lo femenino y a lo masculino.

La investigación con perspectiva de género ha permitido una nueva mirada crítica de la historia, de la ciencia, de la política, de las artes, en fin, de diversos campos del conocimiento y de la producción humana. Se ha mostrado la invisibilidad de las mujeres y se han buscado huellas y propuesto métodos para hacerlas visibles. Se ha “desnaturalizado” el lugar que ocupan hombres y mujeres en las sociedades y se ha pasado a analizarlo como un problema cultural, producto de procesos históricos.

4 Weber, op. cit., pp. 170-173.

5 John Heider, *El tao de los líderes*, Buenos Aires, Editorial del Nuevo Extremo, 1998. Primera edición en inglés, 1985.

De la mayor importancia son los debates que cuestionan la falsa dicotomía entre lo público y lo privado, así como entre lo productivo y lo reproductivo. Se han introducido temas a la ciencia jurídica, como los derechos sexuales, los derechos reproductivos y la violencia doméstica.

Al alejarse de los esencialismos biologists, la perspectiva de género plantea que el sistema de relaciones de género no es maniqueo, que no se trata de que las mujeres son buenas y los hombres son malos. Antes bien, comprende que es uno de los sistemas de relaciones de poder en el que tanto hombres como mujeres están insertos y comparten los valores que sostienen la división sexual del trabajo, la segregación de ámbitos masculinos y femeninos, etc.

Es de rigor aclarar que esta investigación utiliza una perspectiva analítica como la de género, que no presupone necesariamente que se encuentre en todos los casos una desigualdad de las mujeres con respecto a los hombres. Sin embargo, las autoras adhieren a la propuesta de que es necesario cambiar las relaciones de género tal como son actualmente, con el fin de construir sociedades en las que haya un reparto equitativo del poder, la riqueza y la cultura entre hombres y mujeres, tanto en el ámbito público como en el privado.

## Diseño de la investigación

La investigación fue organizada en torno a cuatro dimensiones analíticas:

- a) Imágenes de liderazgo: En este eje se exploran los contenidos otorgados al liderazgo en general y las características que se cree definen a las mujeres y a los hombres líderes, buscando identificar en qué medida estas percepciones presentes en el imaginario paraguayo se relacionan con las tradicionales construcciones de género. Se indaga además acerca del apoyo de la población a la idea de un aumento de poder y roles de liderazgo en las mujeres, y sobre aspectos tales como las percepciones sobre la influencia de la pobreza en las posibilidades de liderazgo y la ética en su ejercicio.
- b) Opiniones sobre liderazgo: Esta dimensión se relaciona con las opiniones de la población paraguaya acerca de la conducción del país y sobre los liderazgos existentes, así como la relación de la gente con los mismos y las expectativas que se tiene acerca del ejercicio de liderazgo político.
- c) Participación social y política: Este eje se refiere a las experiencias de participación de la sociedad paraguaya en organizaciones políticas y sociales, así como a comportamientos relacionados con el ejercicio de la ciudadanía.
- d) Experiencias de liderazgo: En esta dimensión se busca conocer acerca de la percepción que las personas del país tienen sobre sí mismas y el rol de liderazgo, así como las vivencias de ejercicio de liderazgo que han tenido en espacios organizados estatales, político partidarios o sociales.

El esquema de dimensiones y variables que se ha seguido es el siguiente:

**Dimensiones y variables de la encuesta sobre liderazgo femenino y masculino en Paraguay**

DIMENSIONES	VARIABLES
Imágenes de liderazgo	Identificación de liderazgos nacionales y comunitarios Características de los liderazgos identificados Cualidades y motivos de rechazo hacia líderes Características atribuidas a mujeres y a hombres líderes Apoyo al liderazgo femenino Valoración ética de las y los líderes
Opiniones sobre liderazgo en Paraguay	Actuación de liderazgos nacionales Relación entre liderazgos nacionales y población Conocimiento de liderazgos existentes
Participación social y política	Pertenencia a organizaciones sociales Actividades realizadas en organizaciones sociales Cargos ocupados en organizaciones sociales Afilación político partidaria Razones de la afiliación política Actividades realizadas en partidos políticos Cargos ocupados en partidos políticos Interés en la política Inscripción en el padrón electoral Participación electoral Opciones electorales Expectativas con respecto a elecciones del 2003
Experiencias de liderazgo	Percepción de sí mismo/a como líder Experiencias de ejercicio de liderazgo en organizaciones políticas o sociales Evaluación de la propia experiencia como líder Obstáculos encontrados en la experiencia de liderazgo

Se incluyeron también variables de identificación sociodemográfica de las personas encuestadas –sexo, edad, lugar de nacimiento, situación ocupacional, ingresos familiares, educación formal, idioma, religión, estado civil y cantidad de hijos/as–, a más de variables de identificación del cuestionario, tales como número, encuestador/a, lugar, hora de inicio y de finalización de las entrevistas.

## Metodología

### *Instrumento*

A partir de las dimensiones y variables señaladas se diseñó el instrumento de recolección de datos, un cuestionario de 70 preguntas de opinión sobre el objeto de estudio –de las cuales 60 fueron cerradas con opciones preestablecidas y 10 abiertas–, 16 preguntas relacionadas con información sociodemográfica de la persona encuestada y 6 ítems de identificación del cuestionario y su lugar de aplicación. El diseño preliminar fue probado a través de una aplicación en campo y fue corregido luego del análisis preliminar de resultados y de la experiencia de las/los encuestadoras/es sobre la comprensión y claridad de la formulación de preguntas y opciones. Se trabajó con el equipo encuestador sobre la correcta formulación verbal en guaraní de las preguntas del cuestionario.

Se elaboró una muestra a partir del Censo Nacional de Población y Viviendas de 1992, aplicando un método estratificado bietápico y una fórmula aleatoria simple para proporciones a cada subestrato determinado. El tamaño de la muestra es de 1.203 casos de mujeres y hombres de 15 años a 65 años de edad, distribuidos en todo el país, en zonas urbanas y rurales.

El objetivo del cálculo muestral de la encuesta sobre liderazgo fue conseguir una alta representatividad a nivel nacional y, además, tener la posibilidad de realizar análisis pormenorizados para hasta cuatro subgrupos; por ejemplo, respuestas por sexo y zona de residencia. Las unidades más pequeñas serían significativas siempre y cuando las diferencias fueran grandes, ya que el error muestral, en términos probabilísticos, aumenta cuando el número de casos de la muestra disminuye.

Se buscaba tener en proporciones un error muestral menor a 5% con 95% de certeza, tanto a nivel nacional como en unidades subnacionales. Aunque el método utilizado permite la aplicación de las fórmulas del muestreo aleatorio simple, si aplicamos la fórmula de muestra aleatoria simple a la totalidad de la muestra, a una tercera y a una cuarta parte de la misma, dan 1,4%, 2,5% y 2,9%, que son todos inferiores al 5% de error muestral. Al error de la fórmula se puede agregar un error de diseño, ya que el procedimiento no es en realidad aleatorio simple sino polietápico, con probabilidad igual al universo (PPT), y entonces se agrega un 1%. La menor de las unidades tiene en ese caso un error muestral del 4%, que es todavía inferior al máximo requerido, como se puede ver en el siguiente cuadro:

**Número de casos y coeficientes de error esperados con una certeza de 95%**

	Casos en la muestra	Coefficiente de error muestral ( $\epsilon$ )	Más 1% de error de diseño ( $\epsilon+1$ )
Todos	1.200	1,4%	2,4%
Tres partes	400	2,5%	3,5%
Cuatro partes	300	2,9%	3,9%

El marco muestral está formado por el Censo Nacional de Población y Viviendas del año 1992 y el material cartográfico elaborado por la Dirección de General de Estadística, Encuestas y Censos (DGEEC) para la implementación del Censo.

El método es estratificado bietápico. Se estratificaron las municipalidades (incluyendo zonas urbanas y rurales) y dentro de las localidades seleccionadas fueron escogidas unidades de poblamiento menores (barrios y manzanas en las zonas urbanas, áreas de empadronamiento a nivel rural), manteniendo siempre el criterio de seleccionar una cantidad de muestras proporcionales al universo en todos los niveles.

Para estratificar el universo se utilizaron diversas variables, posiblemente relevantes para el tema liderazgo: alfabetismo y analfabetismo, población activa e inactiva, población urbana y población rural, conexión cloacal, agua, energía eléctrica, teléfono, idioma (español, guaraní, ambos, otro), país de nacimiento (Paraguay - extranjero), conducta electoral (votos PLRA, ANR, otros).

6 El diseño de la muestra y este apartado han sido elaborados por José Carlos Rodríguez.

Se aplicó el Cluster análisis y se controló la homogeneidad de los estratos por medio del análisis de la varianza, llegándose a una homogeneidad grande en 10 estratos. Se asignó una muestra proporcional a la población de cada subestrato. Después se pasó a la selección de las áreas de empadronamiento, con un método de distribución de la muestra distrital entre ellas, sorteándolas en forma proporcional al número de los hogares.

La fórmula aleatoria simple para proporciones es

$$\epsilon_{\pi, z \rightarrow 95\%} = \frac{\pi * (1 - \pi)}{\sqrt{n - 1}}$$

donde  $\epsilon_{\pi, z \rightarrow 95\%}$  es el error de la proporción para una confianza del 95%,  $Z=1,96$ ; donde la proporción  $\pi$  es desconocida y por lo tanto se toma la peor alternativa que es 50%, caso de máxima variación, y donde el tamaño de muestra es  $n$ .

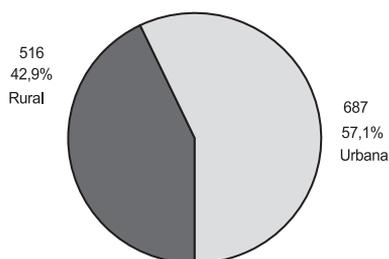
### *Recolección y procesamiento de datos*

La encuesta fue aplicada entre el 21 de octubre y el 23 de noviembre del año 2000, obteniéndose 1.203 casos válidos en un total de 41 municipios pertenecientes a 15 departamentos, todos los de la Región Oriental y uno de la Occidental, a más de la capital, Asunción. La información obtenida fue trasladada a una base de datos informática y fue procesada utilizando el Programa de Procesamiento Estadístico para Ciencias Sociales (SPSS).

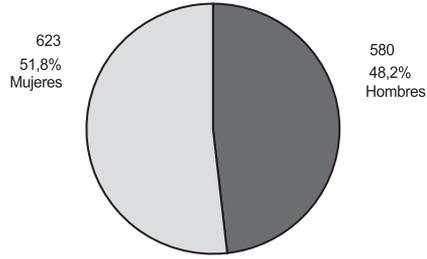
### *Composición de la población encuestada*

En este apartado se muestra la composición de la población encuestada según zona de residencia, sexo y grupos de edad, que son las variables utilizadas para los cruzamientos presentados en el informe.

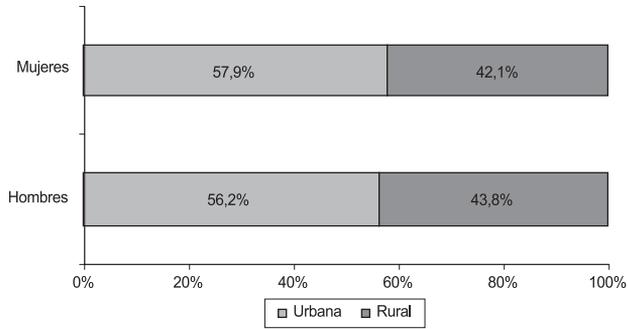
**Gráfico 1**  
**Población encuestada según zona de residencia**



**Gráfico 2**  
**Población encuestada según sexo**



**Gráfico 3**  
**Población encuestada según sexo por zona de residencia**



**Gráfico 4**  
**Población encuestada según grupos de edad**

