



**“MEJORA DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN PARA
CERRAR LAS BRECHAS DE GÉNERO LABORALES EN LOS
OFICIALES DE ADUANA EN PERÚ”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Gestión Pública**

Presentado por

Sra. María Antonieta Egoavil Mayorca

Asesor: Profesor José Díaz Ísmodes

[0000-0001-9216-4974](tel:0000-0001-9216-4974)

2019

A mis padres, Mariza y Justo, que con su ejemplo y esfuerzo me permitieron cumplir mis sueños y son luz para mi camino. Todos mis logros son suyos siempre.

A mi jefe, Rafael, mi maestro y guía, con quien aprendí a conocer y querer la gestión pública; por su confianza y permitirme sumar acciones para la igualdad de género.

Agradezco a Dios por ser el creador y darme los talentos necesarios para la vida.

A mi asesor, José Díaz, quien supo guiar el desarrollo de mi investigación y llegar a buen puerto.

A Roberto, con quien trabajamos acciones para promover la igualdad de oportunidades en áreas especializadas de control.

A Franck, Susana y a todos, quienes colaboraron conmigo en este trabajo, encuestados, entrevistados, funcionarios, oficiales y expertos, sus aportes hicieron posible este proyecto.

Resumen ejecutivo

Las brechas de género en el país son una realidad que ha ido acumulando evidencia a lo largo de la historia, aun cuando se han ido impulsando esfuerzos desde la inclusión en la agenda política internacional, a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible al 2030, o a nivel nacional, con la reciente aprobación de la Política Nacional de Igualdad de Género, todavía existen espacios donde las mujeres siguen siendo discriminadas, lo que repercute en su desarrollo pleno, que es un derecho universal.

La participación económica de las mujeres en los sectores no tradicionales se ha visto limitada por diversos factores, dentro de los cuales se encuentran los siguientes: la poca conciencia sobre la igualdad de género, el acceso limitado a las actividades más especializadas, las limitadas oportunidades para el ascenso y las estructuras políticas desiguales (DevTech Systems 2012).

Este limitado acceso genera grandes pérdidas al crecimiento económico, según información de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE 2014), en la región Asia Pacífico esta pérdida asciende a US\$ 47 mil millones por año. El efecto inverso ha evidenciado que el cierre de las brechas de participación de las mujeres en el mercado laboral permite un crecimiento económico (ONU Mujeres 2015). Ello permite tener una estimación del impacto de estas diferencias en el crecimiento de una economía.

El Perú no es ajeno a esta situación, existen y persisten estas brechas laborales de género, muchas de ellas arraigadas en los patrones socioculturales y que se van evidenciando en reportes como los del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI 2018), donde las mujeres ganan en promedio el 29,3 % menos que los varones realizando las mismas funciones; otro ejemplo tiene que ver con las tasas de desempleo, donde las mujeres tienen brechas más notorias en relación a los varones y estas se agravan cuando se comparan entre la zona urbana versus la rural. Esta situación se podría explicar, en parte, por los roles tradicionales asignados a la mujer, vinculados en su mayoría al ámbito privado (familiar) y visto más como un rol reproductivo que productivo; y cuando se ha incorporado a este último, las funciones asumidas se han enmarcado en sectores menos productivos y más de tipo relacional, como el sector de servicios. Sumado a ello, la inequidad en la distribución de la carga familiar es también una realidad que impacta en el acceso a oportunidades de las mujeres en relación con los varones.

En este marco que describe resumidamente la problemática nacional en torno a las brechas de género laborales, se ha planteado el desarrollo de una investigación para abordar la casuística presentada en los oficiales de aduana, para determinar la existencia de estas brechas y plantear líneas estratégicas de intervención para contribuir a la reducción de las mismas, ya que, tal como lo refieren algunos estudios. «el desarrollo de la mujer podría generar un impacto positivo en el PBI de los países debido a que mejoraría la productividad y la economía» (McKinsey Global Institute [MGI] 2015).

Para ello, se ha planteado que las líneas de acción estén orientadas a los cuatro ejes establecidos por el modelo de equidad de género del Banco Mundial, los cuales han sido adaptados al caso de investigación: selección de personal, desarrollo de capacidades, equilibrio familiar-laboral y hostigamiento sexual. Estos son los pilares básicos para construir espacios que promuevan la igualdad de género, ya que el impacto de la misma redundará en un incremento de la productividad, el cumplimiento de los objetivos institucionales y, por ende, en el crecimiento del país.

En este marco, se ha estructurado la investigación en seis capítulos. El primero contiene la introducción general al trabajo; el segundo capítulo incluye el objeto de la investigación, en el cual se plantean los antecedentes del problema, el problema y los objetivos de la investigación; en el tercer capítulo, el desarrollo del marco teórico y normativo en torno a la desigualdad de género laboral, así como el marco internacional y nacional en el cual se enmarcan las acciones. En el cuarto capítulo se trabajó lo que corresponde al marco metodológico para poder dimensionar la problemática y las posibles líneas de acción a través del uso de dos técnicas de investigación la cuantitativa y cualitativa; en el quinto capítulo se presentarán los resultados de la investigación y, finalmente, en el sexto capítulo, se plantea la propuesta de las líneas estratégicas de intervención e instrumentos de gestión asociados a las mismas, para contribuir a la reducción de las brechas de género laborales en los oficiales de aduana.

Índice de contenidos

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Capítulo I. Introducción.....	1
Capítulo II. Objeto de la investigación.....	3
1. Antecedentes	3
2. Problema	4
3. Objetivo general.....	11
4. Objetivos específicos	11
Capítulo III. Marco teórico y normativo de la desigualdad laboral de género	12
1. Definiciones básicas.....	12
1.1. Género.....	12
1.2. Igualdad de género	12
1.3. Brecha de género.....	12
1.4. Discriminación estructural contra las mujeres	13
1.5. Transversalización de la perspectiva de género	13
2. Marco teórico	13
2.1. Empoderamiento económico y la autonomía económica de las mujeres	13
2.2. Las brechas laborales de género.....	15
2.2.1. Acceso al mercado laboral	16
2.2.2. Equilibrio de la vida familiar y laboral	17
2.2.3. Desarrollo profesional y acceso a cargos directivos	19
2.2.4. Hostigamiento sexual	20
2.3. Modelo de equidad de género	21
3. Marco normativo.....	23

3.1. Marco internacional	23
3.2. Marco nacional.....	23
3.3. Transversalización del enfoque de género	24
3.4. Situación futura deseada	26
Capítulo IV. Marco metodológico	27
1. Diseño de la investigación	27
2. Tipo de investigación	27
2.1. Método cuantitativo	28
2.2. Método cualitativo	28
3. Determinación de la técnica de investigación	28
3.1. Revisión documentaria.....	29
3.2. Bitácora	29
3.3. Encuesta de opinión	30
3.4. Entrevista en profundidad	30
Capítulo V. Resultados de la investigación	32
1. Revisión documental.....	32
2. Bitácora	33
3. Encuesta de opinión	35
3.1. Selección y contratación de personal	36
3.2. Desarrollo de carrera (capacitación y ascensos)	37
3.3. Equilibrio familiar-laboral	40
3.4. Prevención de acoso sexual.....	41
4. Resultados de la entrevista a profundidad.....	42
4.1. Brechas de género laborales en los oficiales de aduanas	43
4.2. Líneas de intervención para abordar las brechas de género laborales.....	46
Capítulo VI. Propuesta de los instrumentos de gestión	47
1. Diagnóstico	47

2. Objetivo de la propuesta.....	49
2.1. Objetivo general.....	49
2.2. Objetivos específicos	49
3. Líneas estratégicas de intervención.....	49
4. Instrumentos de gestión	51
5. Matriz de actividades	53
6. Presupuesto	55
7. Viabilidad.....	55
7.1. Política	55
7.2. Legal.....	56
7.3. Administrativa.....	56
Conclusiones y recomendaciones	57
1. Conclusiones	57
2. Recomendaciones.....	58
Bibliografía	59
Anexos	65
Nota biográfica	77

Índice de tablas

Tabla 1.	Movimiento anual de vehículos en los principales centros de atención fronteriza terrestres	7
Tabla 2.	Distribución de oficiales de aduana según género y edad	8
Tabla 3.	Distribución de oficiales de aduana con cargos directivos, según género y edad	9
Tabla 4.	Distribución de oficiales de aduana capacitados, según género y edad.....	10
Tabla 5.	Tasa de actividad económica de mujeres y hombres, según ámbito geográfico (en porcentaje)	17
Tabla 6.	Distribución de desempleo de población urbana por género (en porcentaje).....	17
Tabla 7.	Descripción de objetos de estudios entrevistados.....	42
Tabla 8.	Matriz de instrumentos y actividades para incorporar acciones afirmativas para promover la igualdad de género	54
Tabla 9.	Matriz de oportunidades y limitaciones de los aspectos claves.....	55

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Viajeros que arribaron por el salón de llegadas internacionales.....	7
Gráfico 2.	Principales limitaciones sistémicas que contribuyen a las brechas persistentes en las oportunidades económicas de las mujeres	15
Gráfico 3.	Distribución de carga total de trabajo de mujeres y hombres.....	18
Gráfico 4.	Principales barreras que enfrentan las mujeres para acceder a cargos gerenciales en su empresa	19
Gráfico 5.	Relación causa-efecto de las barreras para la baja permanencia de las mujeres en el trabajo	20
Gráfico 6.	Esquema para la transversalización del enfoque de género	25
Gráfico 7.	Bitácora en programas de capacitaciones para oficiales de aduanas.....	34
Gráfico 8.	Bitácora sobre la participación de mujeres en programas especializados	34
Gráfico 9.	Distribución del universo entrevistado según edad y provincia	35
Gráfico 10.	¿Considera usted que las políticas de contratación en la Institución contemplan la existencia de la brecha de género?	36
Gráfico 11.	¿Sabe usted si los/las oficiales de aduana reciben capacitación en temas de sensibilización de género?.....	38
Gráfico 12.	Considerando únicamente la parte operativa de la Institución, ¿cree usted que existe un equilibrio entre la representación femenina y masculina?	38
Gráfico 13.	¿Sabe usted si existe una oferta abierta de capacitaciones, adecuada en horarios, para los/las oficiales de aduana con responsabilidades familiares?.....	39
Gráfico 14.	¿Sabe usted si existen estrategias proactivas para reclutar o promover a las mujeres en puestos directivos?	40
Gráfico 15.	¿Sabe usted si la Institución cuenta con un protocolo de procedimiento en caso de denuncias de violencia y hostigamiento?	41
Gráfico 16.	Causas y efectos del problema público.....	47

Índice de anexos

Anexo 1.	Distribución de oficiales de aduanas según intendencia.....	66
Anexo 2.	Normatividad internacional	66
Anexo 3.	Normatividad nacional	67
Anexo 4.	Modelo de diagnóstico del SGEG	68
Anexo 5.	Protocolo de encuesta	71
Anexo 6.	Resultados de la encuesta de percepción en temas de género a los directivos de la Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas	72
Anexo 7.	Entrevista a profundidad – Cuestionario dirigido a las oficiales de aduana.....	74
Anexo 8.	Entrevista a profundidad – Cuestionario dirigido a los expertos en igualdad de género	75
Anexo 9.	Entrevista a profundidad – Cuestionario dirigido al experto en el desarrollo de las competencias (capacitaciones) en programas especializados a oficiales de aduana.....	75

Capítulo I. Introducción

La presente investigación busca contribuir en la lucha contra la desigualdad de género, específicamente en lo que corresponde a las brechas laborales, bajo el marco normativo de carácter internacional y nacional. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) contempla como uno de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS)¹ a la igualdad de género, buscando revertir la situación que algunas regiones presentan con respecto a desigualdades en el mercado del trabajo. Una prueba de ello es que, a nivel mundial, las mujeres ganan solo 77 centavos por cada dólar que ganan los hombres realizando el mismo trabajo (PNUD 2016).

Cabe mencionar que esta investigación también está alineada y responde a los ODS, de manera específica el objetivo N° 5, sobre igualdad de género, que establece como meta: «Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública» (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [Cepal] 2016: 17). De ahí que el crecimiento en igualdad de género es un indicador de avance en la materia.

En esta línea, el Perú ha venido adoptando medidas que promuevan la igualdad de oportunidades y la no discriminación de la mujer; se cuenta con la Ley N° 28983, Ley de Igualdad de Oportunidades, que es la base para el Plan Nacional de Igualdad de Género (Planig 2012 -2017), instrumento de política pública que toma en cuenta el marco de referencia reconocido por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) con respecto al principio de igualdad, la no discriminación y del rol del Estado para garantizar el ejercicio pleno de los derechos de mujeres y hombres. La igualdad de género, según el Planig (2012), es la justicia en el tratamiento de varones y mujeres de acuerdo con sus respectivas necesidades, garantizando así la igualdad de condiciones en el ejercicio de los derechos y ampliando sus capacidades y oportunidades de desarrollo personal, contribuyendo de esa manera al desarrollo social de la nación.

En efecto, la trascendencia del tema preocupa, más aún cuando se dan a conocer las cifras y las brechas persisten. Es por ello que se aprobó la Política Nacional de Igualdad de Género, que tiene por finalidad «[...] para abordar las causas y los efectos de la discriminación estructural

¹ También llamados objetivos mundiales, son un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad.

contra las mujeres, en concordancia con las obligaciones internacionales del Estado peruano en materia de derechos humanos, las políticas de Estado establecidas en el Acuerdo Nacional, el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional y la pre-imagen del Perú al 2030» (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables [MIMP] 2019: 3).

Sobre la base del sustento jurídico internacional y nacional, así como las cifras que abordan esta problemática, esta investigación pretende establecer el diagnóstico para determinar la posible existencia de las brechas laborales en los oficiales de aduanas de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat); con dicho insumo se pretende establecer las líneas estratégicas orientadas a mejorar, generar o desarrollar instrumentos de gestión que contribuyan al cierre de las brechas laborales identificadas y de este modo se minimicen las mismas, lo que tiene un efecto indirecto pero significativo en la productividad de los oficiales para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas institucionales.

Capítulo II. Objeto de la investigación

1. Antecedentes

Según Cepal (2017), en América Latina las diferencias de clase y las desigualdades de género, las étnicas y raciales, las relacionadas con las diferentes etapas del ciclo de vida y las territoriales son los ejes de la matriz de desigualdad social. La existencia de estas desigualdades implica que el potencial de las personas no se desarrollará plenamente, lo que a su vez se verá traducido en pérdida de productividad y crecimiento en el conjunto de la sociedad.

En el Perú, para poder analizar estas diferencias, se mide el índice de desigualdad de género, el cual considera tres dimensiones: salud reproductiva, empoderamiento y mercado laboral. De acuerdo con el INEI (2017), el Perú tuvo un resultado de 0,391, lo que denota la existencia de brechas de igualdad de género, las mismas que tienen un efecto directo en el desarrollo humano.

En el caso de las desigualdades en el mercado laboral, de acuerdo con Beltrán (2014), las principales brechas de género son las siguientes: brecha salarial, la participación de mujeres en el trabajo doméstico y la violencia contra la mujer. De acuerdo con el INEI (2018), de cada 100 hombres en edad de trabajar, 82 integran la fuerza laboral, mientras las mujeres que participan en la actividad económica representan 64 de cada 100: existe una brecha de 18 hombres más que mujeres, lo que refleja que existe una mayor ocupación de los hombres en relación a las mujeres; a nivel salarial, también existe una brecha diferencial donde las mujeres en el país ganan en promedio 29,3 % menos que sus pares por el mismo trabajo en las mismas condiciones, situación que se acentúa al compararse entre la zona urbana y la rural.

Por su parte, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir 2017) indica que, tanto en el sector público como en el sector privado, los hombres tienen aún una mayor participación en el mercado laboral. Sin embargo, la presencia de las mujeres es mayor en el sector público, donde prácticamente 5 de cada 10 personas son mujeres, en comparación con las 3 de cada 10 personas que trabajan en el sector privado formal. Del mismo modo, las funciones que realizan las mujeres en el sector público no son iguales a las que realizan los hombres. No obstante, la evolución de la brecha salarial general de las mujeres respecto de los hombres se ha reducido de 24 % a 16 %, aunque persiste.

Aun cuando existe una mayor participación de las mujeres en el mercado laboral, las condiciones no son las mismas que las de sus compañeros hombres. En ese sentido, Servir (2018) analizó la presencia de la mujer en el servicio civil, llegando a las siguientes conclusiones:

- Existen diferencias en materia de acceso y características de trabajo para hombres y mujeres en el servicio civil peruano.
- Las funciones que realizan las mujeres en el sector público no son las mismas que las que realizan los hombres.
- La participación de la mujer continúa siendo mayoritaria en carreras especiales, como enfermeras en el sector salud y profesoras en el sector educación.
- A nivel directivo, 3 de cada 10 personas que trabajan en el sector público son mujeres.
- Las diferencias salariales se han reducido de 24 % a 18 % en los últimos 8 años. Sin embargo, se mantiene el trato diferenciado en donde, en promedio, los hombres ganan más que las mujeres (a causa del todavía limitado acceso a las posiciones mejor remuneradas).
- La presencia de las mujeres varía según el nivel de gobierno. A nivel nacional y local predominan los hombres, mientras que en el ámbito regional la participación de mujeres es mayoritaria, lo que se explica por la presencia de profesoras y enfermeras.

En cuanto al equilibrio familiar y laboral, y como parte de las facilidades para el ejercicio de derechos de maternidad, se dispuso la implementación de lactarios en el sector público cuando en la institución existan más de 20 mujeres en edad fértil, de acuerdo con el Decreto Supremo N° 001-2016-MIMP. Según el reporte de Servir (2018), en el año 2017, el número de instituciones públicas que contaban con este ambiente ascendía a 367, mostrando que aún no ha sido implementado en su totalidad pese a la obligatoriedad de la norma.

Estas situaciones constituyen evidencias para afirmar que las brechas laborales por género existen y persisten en el país, las mismas que, dependiendo de la zona geográfica, nivel educativo, tipo de actividad económica, funciones y responsabilidades, se presentan en mayor o menor medida.

2. Problema

La participación de las mujeres a lo largo de la historia ha estado más vinculada a roles reproductivos que productivos, incluso cuando se ha incorporado su participación en actividades productivas de la economía sus labores han estado relacionadas a sectores con tasas de

productividad más bajas en relación con los varones. Esta situación debe entenderse de acuerdo con cada contexto, ya que este va cambiando en función de modelos de desarrollo, patrones socioculturales, tipos de relacionamiento formales e informales dentro de cada sociedad.

De acuerdo con el Foro Económico Mundial, «la brecha de género es la diferencia entre mujeres y hombres que se refleja en los logros o actitudes sociales, políticos, intelectuales, culturales o económicos» (Harris 2017). Su impacto tiene una relación directa con la pobreza, los índices de desarrollo humano y los resultados de las políticas públicas; estos son los efectos que han permitido poner en la agenda pública esta problemática.

De manera más acotada, uno de los espacios o dimensiones donde existen las diferencias por género es el ámbito laboral. Según Cruces (2014), existen cinco barreras para que exista igualdad de género en las empresas: (a) la sobrecarga de responsabilidad familiar de los hijos o personas bajo su tutela, (b) la falta de reconocimiento de sus capacidades para la dirección, (c) la cultura empresarial, (d) los estereotipos de los altos directivos que dificultan el ingreso y promoción de las mujeres, y (e) los ciclos de vida diferenciados de las mujeres, principalmente en el embarazo y cuidado de los hijos.

La situación entre el sector privado y el público no tiene mucha diferencia, ya que lo que determina la existencia de las brechas tiene causas relacionadas con la estructura de la sociedad, por ello es posible considerar estas barreras como base para la investigación. En el Perú, en el año 2017, las mujeres ganaban en promedio 29,2 % menos que sus pares masculinos. Uno de los motivos principales por los que las mujeres ganan menos es que muchas de ellas trabajan menos horas por dedicarse a sus familias. La mayoría de las mujeres que trabajan crean su propio empleo (35,7 %) o son trabajadoras familiares no remunerados (17,0 %), lo cual genera menores ingresos o no perciben ingresos propios. Por estas restricciones, las mujeres que trabajan en relación de dependencia también tienen menor margen a la hora de negociar sus sueldos. A la vez, los años dedicados a la crianza de los niños hacen que las mujeres tengan menos experiencia laboral, lo cual impacta en sus salarios (INEI 2018).

En este caso específico de investigación, que está acotado a los oficiales de aduana, se ha revisado la información que pueda dar cuenta de alguno de los factores antes señalados para poder iniciar la investigación. Al respecto, se abordará el tema desde sus funciones, su evolución histórica, estructura, participación en cargos directivos, así como el tema de desarrollo de capacidades.

A nivel de funciones vinculadas a esta actividad, la principal está relacionada con el control aduanero, expresado como el combate contra el tráfico ilícito de mercancías en puntos fronterizos terrestres, fluviales, aéreos y marítimos. Esta actividad es tradicionalmente asociada a varones, por los requerimientos de fuerza física ligados a esta labor. Sin embargo, cabe mencionar que sus labores no son de tipo militar aun cuando se denominen oficiales, lo que a veces podría llevar a una confusión con las fuerzas armadas del país. Las funciones que cumplen son de tipo técnico-administrativo.

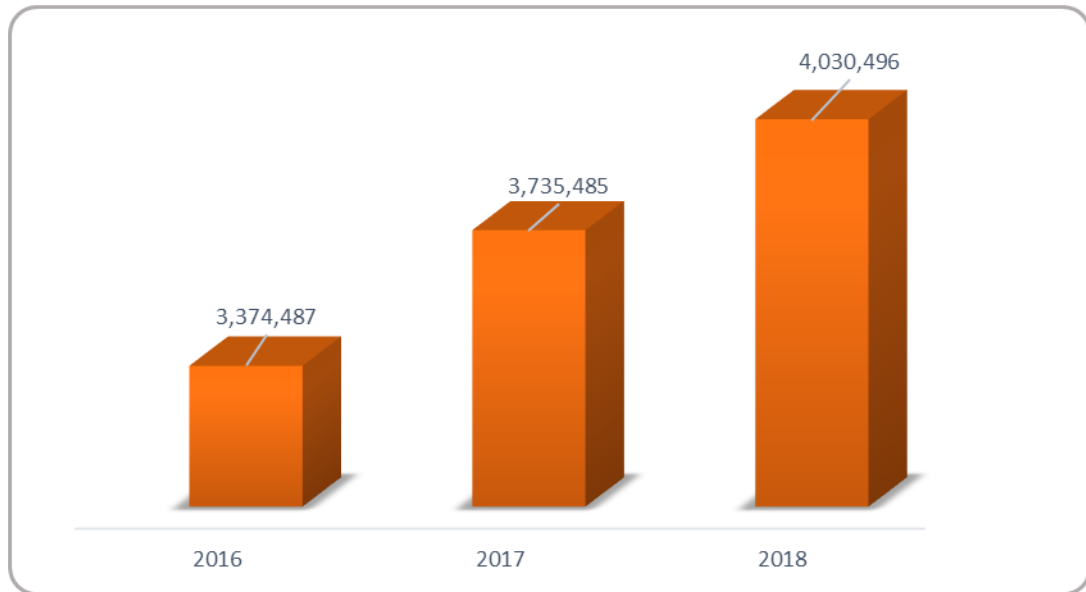
En cuanto al tema histórico, los oficiales desempeñan funciones desde hace más de 300 años, primero reconocidos como resguardos aduaneros y hace 246 años como parte del servicio de aduana del país. Recién en 1994 se profesionalizó la carrera de oficial de aduanas y se incluyó en la convocatoria la posibilidad de postulación a las mujeres, la primera promoción de oficiales de aduana que incluyó a mujeres ha cumplido 25 años en el 2018, promoción a la que ingresaron 42 mujeres y 83 varones.

Actualmente, la Sunat cuenta con más de mil oficiales en las 20 intendencias descentralizadas a nivel nacional. De ellos, aproximadamente el 25 % son oficiales de aduanas mujeres. Sin embargo, en las labores operativas se tienen alrededor de 850 oficiales, donde la proporción casi no varía, el 24 % son mujeres y el 76 % son varones.

Los oficiales de aduana, están a cargo de la Gerencia de Prevención del Contrabando y Operaciones Especiales, unidad que depende de la Intendencia Nacional de Control Aduanero, que de acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones de la SUNAT (2017), está a cargo de «[...]conducir los programas y acciones orientados a la prevención, detección y represión del fraude aduanero incluido lo relativo a los ilícitos e incumplimientos de las disposiciones tributario-aduaneras y otras que contengan regulaciones de control aduanero; así como de las solicitudes de levantamiento de inmovilización y de devolución de mercancías»

Parte importante de sus labores están relacionadas al control de mercancías de las personas que ingresan y salen del país, por los diversos puntos fronterizos habilitados. Como parte del proceso de control se requiere la revisión física de las personas, actividad que debe ser realizada preferentemente por una persona del mismo sexo, para garantizar los derechos a la intimidad de la persona. Uno de los principales puntos de control aduanero, es el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, que ha registrado un incremento constante en el flujo de personas que ingresan al país, al respecto se cuenta con la siguiente información:

Gráfico N° 01. Viajeros que arribaron por el salón de llegadas internacionales



Fuente: Lima Airport Partners 2016-2018: Elaboración propia.

En el 2018, ingresaron al país más de 4 millones de personas, de las cuales aproximadamente el 40% fueron mujeres, razón que evidencia la necesidad de contar con una dotación de oficiales mujeres para poder cumplir las labores de control aduanero, por las razones antes expuestas.

Esta situación tiene un correlato con otros puntos de control fronterizo, como son los Complejos de Atención Fronterizos terrestres de Tacna (Frontera con Chile), Tumbes (Frontera con Ecuador) y Desaguadero (Frontera con Bolivia), por los cuales ingresan vehículos de carga o particulares y donde se requieren controles a las personas, bajo el mismo esquema que en el aeropuerto internacional de Lima, para lo cual es necesaria una dotación proporcional de oficiales hombres y mujeres en las zonas de control.

Tabla 1. Movimiento anual de vehículos en los principales centros de atención fronteriza terrestres

FRONTERA	CAF/PCF	2017		2018	
		Veh. de carga	Veh. particular	Veh. de carga	Veh. particular
Perú - Ecuador	CEBAF Eje 1, PCF Alamor, La Tina, La Balsa	45,830	95,547	53,826	110,801
Perú - Chile	Santa Rosa	58,973	1,132,788	62,516	1,245,798
Perú - Bolivia	Desaguadero	100,492	8,981	107,261	11,809

Fuente: Sunat 2019. Elaboración propia

Por otro lado, para labores especializadas de control en espacios confinados dentro de las naves, como la zona de contenedores, tanques de agua o de fluido eléctrico, salas de máquina, entre otras; las prácticas internacionales recomiendan que el personal tenga ciertas características físicas para poder realizar estas labores, asociadas a la talla, contextura, peso y resistencia; donde para algunas de estas funciones el biotipo de la mujer se adapta mejor a las mismas. Sin embargo, en el caso peruano en estos equipos especializados, como el de inspección de naves la participación de las mujeres aun es limitada o excepcional.

Con respecto a la relación de la distribución del género en la categoría de oficiales de aduanas, se puede afirmar que, en promedio, por cada mujer oficial hay 3 oficiales hombres. Esta proporción varía de acuerdo con el rango de edad, en el rango de menores de 30 años por cada mujer hay 2 hombres, ello evidencia que esta actividad no tradicional para las mujeres es ahora más accesible a ellas, lo cual ha sido motivado posiblemente por los cambios de paradigmas o patrones culturales de la sociedad. Para visualizar esta situación, ver la tabla 2.

Tabla 2. Distribución de oficiales de aduana según género y edad

Rango de edad	Total	% masculino	% femenino
<30]	178	62 %	38 %
[31 - 40>	318	75 %	25 %
[41 - 50>	206	73 %	27 %
[51 - 60>	256	75 %	25 %
[61>	150	96 %	4 %
Total general	1108	75 %	25 %
Promedio de edad	44,42	45,68	40,55

Fuente: Sunat 2019

En cuanto al análisis por cada intendencia, la Intendencia de Aduana Aérea y Postal cuenta con la mayor representación femenina, aproximadamente 41 % de oficiales de aduana mujeres respecto del total de oficiales de dicha intendencia, esto se explica porque esta aduana está a cargo del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, que requiere una dotación casi paritaria entre oficiales hombres y mujeres por la naturaleza de sus funciones en el control aduanero. Las intendencias de Cusco, Chiclayo y Marítima del Callao alcanzan un porcentaje mayor al 30 %. El resto de las 16 intendencias se encuentran por debajo del porcentaje indicado (ver anexo 1), y donde algunas intendencias presentan un déficit de oficiales mujeres para los procesos de control de pasajeros, como es el caso de las aduanas de Tacna, Tumbes y Puno, donde el flujo de control es alto, tal como se mostró en la tabla 1.

Al analizar la información sobre la distribución de género por cargos directivos, se observa la siguiente distribución según la edad y el género. De los 93 oficiales de aduana con cargos directivos, el 88 % son varones y solo el 12 % son mujeres, tal como se muestra en la tabla 3.

Diferencia que se explica entre otras razones, por el tipo de requisitos tales como: experiencia directiva previa o desarrollo en áreas de control especializado, donde los oficiales varones han tenido históricamente una mayor participación. Por ejemplo, en el programa de canes detectores (k9), durante más de 24 años (hasta el 2017) no se había tenido ninguna oficial mujer como guía canina, a diferencia de otras aduanas del mundo, donde sus equipos son mixtos para estas funciones.

Tabla 3. Distribución de oficiales de aduana con cargos directivos, según género y edad

Rango de edad	Total	% masculino	% femenino
<30]	4	5 %	0 %
[31 - 40]	14	12 %	36 %
[41 - 50]	30	33 %	27 %
[51 - 60]	32	34 %	36 %
[61>	13	16 %	0 %
Total general	93	88 %	12 %
Promedio de edad	49,53	50,16	49,53

Fuente: Sunat 2019

En cuanto al desarrollo de capacidades, se tiene la siguiente distribución, en el año 2016, el 22 % de oficiales mujeres fueron capacitadas en relación con la cantidad de oficiales varones; sin embargo, en la actualidad dicha cifra no ha variado mucho, ya que en el año 2018 alcanzó el 26 % tal como se muestra en la tabla 4.

Debe tenerse en cuenta que, para cursos especializados en materia de control la participación de oficiales varones ha sido sobre el 90% en promedio durante el periodo de estudio. Ello debido a la mayor disposición de los oficiales varones en relación a las mujeres, por factores como: la sobrecarga familiar en número de horas de las oficiales mujeres en relación a los varones; inflexibilidad de horarios de capacitación, no han permitido compatibilizar labores de cuidado con las actividades laborales; periodos de licencias por embarazo y lactancia; y finalmente por sesgos inconscientes en los procesos de selección al no existir lineamientos explícitos de selección, en este caso el tipo de sesgo más frecuente es el de afinidad, que es la selección entre pares del mismo sexo.

Tabla 4. Distribución de oficiales de aduana capacitados, según género y edad

Rango de edad	2016			2017			2018		
	Masc.	Fem.	Total	Masc.	Fem.	Total	Masc.	Fem.	Total
<30]	61 %	39 %	49	64 %	36 %	85	65 %	35 %	54
[31 – 40]	74 %	26 %	116	75 %	25 %	179	67 %	33 %	102
[41 – 50]	85 %	15 %	73	77 %	23 %	106	80 %	20 %	54
[51 - 60]	81 %	19 %	106	78 %	22 %	144	75 %	25 %	75
[60>	100 %	0 %	28	97 %	3 %	59	97 %	3 %	33
Total general	78 %	22 %	372	77 %	23 %	573	74 %	26 %	318

Fuente: Sunat 2019

En la última promoción de oficiales de aduanas, la diferencia entre rango de edades ha disminuido, lo que sugiere que ahora esta actividad es más accesible para las mujeres. Sin embargo, no necesariamente se condice con la representatividad de estas en cargos directivos o con el tema de desarrollo de capacidades, donde, de acuerdo con la estadística, son más los hombres oficiales quienes han recibido cursos de capacitación que las mujeres en estos años de estudio. Asimismo, es innegable que en la cultura peruana predomina un comportamiento machista y se tienen ciertos sesgos inconscientes que probablemente generen estas diferencias para el acceso tanto a nivel de ingreso a la carrera, capacitaciones y acceso a los cargos directivos.

Otra mención para considerar y que es relevante, tiene que ver con el trabajo entre Sunat y el Comité Interamericano Contra el Terrorismo (Cicte) de la Organización de los Estados Americanos (OEA), a través del cual, en el 2017, se inició un programa de capacitación dirigido a los oficiales de aduanas para el control e inspección de contenedores y naves. El objetivo de este fue orientar, fortalecer y optimizar los procesos de inspección y las competencias del personal para examinar de manera ágil y segura los contenedores y naves, las mercancías que se transportan en ellos, la tripulación, salas de máquinas, entre otras áreas con potencial riesgo.

Hasta el año 2016, ninguna de las oficiales de aduana mujeres, habían participado en entrenamientos para formarse y acreditarse como instructoras para la inspección de contenedores y naves. Recién con la iniciativa del CICTE, en el 2017 se incorporó por primera vez a un grupo de oficiales mujeres (7) para iniciar un proceso de certificación como instructoras en la región, lo que ha establecido un precedente para romper ciertos mitos asociados a la presencia de mujeres en las naves, por ejemplo, o a la imperiosa necesidad de requerir una mayor fuerza física como requisito para desempeñar estas funciones. Esta medida

ha sido reconocida en la región como una buena práctica que contribuye a cerrar las brechas de género dentro de los oficiales de aduanas.

Tomando como marco de referencia la situación país en relación a las brechas de género y la evidencia preliminar que existe una brecha de género en los oficiales de aduana, así como la responsabilidad que todas las instituciones públicas tienen en relación a la transversalización del enfoque de género, como medida para implementar la Política Nacional de Igualdad de Género 2019, se plantea desarrollar la presente investigación para corroborar la existencia de la brecha laboral de género en los oficiales de aduana; y en segundo lugar, establecer las líneas de acción estratégicas e instrumentos de gestión para el cierre de las mismas. Ello tendrá un impacto positivo en la productividad del personal y, de ese modo, en el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

3. Objetivo general

Proponer líneas estratégicas de acción en la institución para contribuir al cierre de las brechas de género laborales.

4. Objetivos específicos

- Determinar la existencia de las brechas de género laborales en los oficiales de aduanas, en el período comprendido entre los años 2016 y 2018.
- Determinar líneas estratégicas de acción para el cierre de la brecha de género en los oficiales de aduana.
- Determinar acciones que contribuyan al cierre de brechas de género en los oficiales de aduana.

Capítulo III. Marco teórico y normativo de la desigualdad laboral de género

1. Definiciones básicas

Para poder desarrollar la presente investigación ha sido necesario introducir en la misma las definiciones básicas que van desde lo que se entiende por género hasta lo que implica transversalizar este enfoque en las políticas y acciones de las entidades públicas. Las mismas que se detallan a continuación:

1.1. Género

Por los objetivos de la presente investigación, se utilizará la definición de género que brinda la ONU Mujeres (2017), según la cual el género se refiere a los roles, comportamientos, actividades, y atributos que una sociedad determinada, en una época determinada, considera apropiados para hombres y mujeres. Además de los atributos sociales y las oportunidades asociadas con la condición de ser hombre y mujer, y las relaciones entre mujeres y hombres, y niñas y niños, el género también se refiere a las relaciones entre mujeres y las relaciones entre hombres. Estos atributos, oportunidades y relaciones son construidos socialmente y aprendidos a través del proceso de socialización. Son específicas al contexto/época y son cambiantes. El género determina qué se espera, qué se permite y qué se valora en una mujer o en un hombre en un contexto determinado.

1.2. Igualdad de género

Es definida por la ONU Mujeres (2017) como «igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades de las mujeres y los hombres y de las niñas y los niños. La igualdad no significa que las mujeres y los hombres serán iguales, sino que los derechos, responsabilidades y oportunidades de las mujeres y los hombres no dependerán de si nacieron con determinado sexo».

1.3. Brecha de género

La ONU Mujeres (2017) define el término brecha de género cuando se refiere a cualquier disparidad entre la condición o posición de los hombres y las mujeres y la sociedad. Suele usarse para referirse a la diferencia entre los ingresos de hombres y mujeres, por ejemplo,

«brecha salarial de género». Sin embargo, puede haber brechas de género en muchos ámbitos, tal como los cuatro pilares que el Foro Económico Mundial utiliza para calcular su índice de brecha de género: participación económica y oportunidad, acceso a educación, salud y esperanza de vida, empoderamiento político.

1.4. Discriminación estructural contra las mujeres

De acuerdo con la definición desarrollada en la Política Nacional de Igualdad de Género (2019), es el conjunto de prácticas reproducidas por patrones socioculturales instalados en las personas, las instituciones y la sociedad en general. Esta discriminación se expresa en prácticas y discursos excluyentes y violentos que son avalados por el orden social, donde hombres y mujeres se relacionan a nivel social, político, económico y ético. Así también, esta discriminación se evidencia en las diferentes oportunidades de desarrollo y de consecución de planes de vida de las personas, debido al hecho biológico de ser hombres o mujeres.

1.5. Transversalización de la perspectiva de género

La ONU define la transversalización de la perspectiva de género como el proceso de examinar las implicaciones para mujeres y hombres de cualquier tipo de acción pública planificada, incluyendo legislación, políticas y programas, en cualquier área. Asimismo, es una herramienta para hacer de los intereses y necesidades de hombres y mujeres una dimensión integrada en el diseño, implementación, monitoreo, y evaluación de políticas y programas en todos los ámbitos políticos, sociales y económicos.

2. Marco teórico

2.1. Empoderamiento económico y la autonomía económica de las mujeres

Es uno de los ejes necesarios para alcanzar la plena igualdad de género, junto a la autonomía física y de la toma de decisiones. La presente investigación se centrará en lo que corresponde a la autonomía económica que es la relacionada al mercado laboral.

Según Benavente y Valdés (Cepal 2014), ambos términos son utilizados como si fueran sinónimos por estar referidos al mismo proceso con sutiles diferencias en algunos aspectos, por ejemplo: el empoderamiento es el proceso de hacerse más fuerte y el control sobre la vida

(tomar «poder») y la autonomía es estado de ser libre y poder tomar decisiones que afectan la vida de uno, así ambos son condiciones complementarias y no excluyentes para la igualdad.

Por ello, es posible determinar que el empoderamiento económico tiene lugar cuando tanto las mujeres como los hombres tienen la capacidad de participar, contribuir y beneficiarse de los procesos de crecimiento económico de una manera que no solo reconoce, sino que valora sus contribuciones, respeta su dignidad y permite negociar de manera más justa y equitativa.

Este mismo concepto, desde la perspectiva del Cepal, se analiza a través de varios lentes: acceso efectivo al trabajo decente, manejo sobre recursos financieros y/o activos; manejo del tiempo libre para equilibrar la vida familiar y profesional; participación plena y activa en la vida social y política; todo lo que les permitirá alcanzar sus propias aspiraciones (Cepal 2016).

Así, una mujer tiene autonomía económica y está empoderada económicamente, cuando tiene la capacidad de alcanzar el éxito, avanzar económicamente y poder tomar sus propias decisiones en el ámbito económico (Golla *et al.* 2011). Cuando las mujeres están empoderadas, se incrementa su acceso a recursos y con ello a mejorar sus oportunidades en el mercado laboral.

Por otra parte, en el marco del Foro Económico Mundial de Davos de 2016, se creó el Grupo de Alto Nivel sobre el Empoderamiento Económico de las Mujeres, cuya misión está relacionada con elevar recomendaciones para lograr el empoderamiento económico de las mujeres en el marco de las metas de los ODS y la agenda al 2030. Dicho grupo, luego de las reuniones de trabajo, publicó un informe en el cual se evidencian las cuatro limitaciones sistémicas generales que impactan en la igualdad de oportunidades: las convenciones sociales adversas, las leyes discriminatorias y la falta de protección jurídica, la falta de reconocimiento, reducción y redistribución del trabajo de cuidado y doméstico no remunerados, y la falta de acceso a los activos financieros, digitales y de propiedad. Todo ello está esquematizado en el gráfico 2, donde se relacionan las mismas con el tipo específico de brecha que se genera.

Gráfico 2. Principales limitaciones sistémicas que contribuyen a las brechas persistentes en las oportunidades económicas de las mujeres

Limitaciones Sistémicas	Las brechas persistentes en las oportunidades económicas de las mujeres
Normas sociales adversas	La participación de la fuerza laboral
Las leyes discriminatorias y brechas en la protección jurídica	Trabajo no remunerado Tipos de trabajo remunerado
Falla para reconocer, reducir y redistribuir el trabajo doméstico y de cuidado no remunerado	Trabajo informal Salarios y perspectivas
Brecha de género en el acceso de los sistemas digitales, financieros y de propiedad	Propiedad empresarial formal

Fuente: ONU Mujeres 2016

2.2. Las brechas laborales de género

La segregación laboral por género se construye socialmente y se manifiesta dentro de las organizaciones tanto en el sector público como en el privado. Las mujeres normalmente participan en las actividades de sectores menos productivos o más informales (segmentación horizontal) y en posiciones de menor jerarquía que sus pares (segmentación vertical). Estas no son fenómenos independientes entre sí; todo lo contrario, están correlacionadas y son las que condicionan las estructuras inequitativas de poder entre los hombres y mujeres (Anker 1997; Leitner 2001; Brunet y Alarcón, 2005; Godoy *et al.* 2009; Aulenbacher 2010; Gottschall 2010).

En ese mismo sentido, es posible mencionar que los estereotipos relativos al comportamiento laboral femenino y sus efectos en los costos laborales, en especial producto de inasistencias y tardanzas por responsabilidades familiares, muchas veces tienen un efecto en los puestos a los que se les asigna a las mujeres, en la base de la pirámide de la estructura ocupacional (Anker 1997; Anker, Melkas y Kortén 2003; Leitner 2001). En consecuencia, la segregación laboral por género no solo es una manifestación de la desigualdad entre hombres y mujeres, sino que repercute en cómo se usa la fuerza de trabajo dentro de las organizaciones como en el mercado laboral.

De acuerdo con las estadísticas publicadas por el INEI, se observa que las mujeres tienen más probabilidades que los hombres de dedicarse a actividades de baja productividad, el 48 % de

ellas son trabajadoras independientes o cuenta propia. El trabajo en sectores de baja productividad se caracteriza por ser precario, inestable y mal remunerado; además, en su mayoría implica ausencia de los beneficios sociales legales que generalmente conlleva el trabajo asalariado (INEI 2018).

Por otro lado, las normas y roles de género en las sociedades a menudo están muy sutilmente integradas por prácticas formales e informales de los mercados laborales. Esto se refleja en los tipos de trabajos a los que las mujeres y los hombres tienen acceso o cuales se consideran adecuados para los hombres o mujeres, por condiciones propias a su sexo.

En este sentido, si bien las mujeres no están necesariamente excluidas del mercado laboral, las creencias y patrones socioculturales siguen subyaciendo sesgos y suposiciones subjetivas, que muchas veces limitan la participación de las mujeres en todos los espacios del mercado laboral (Foro Económico Mundial 2016). Todo ello va contribuyendo a las brechas de género en el mercado laboral.

2.2.1. Acceso al mercado laboral

La participación de las mujeres en el mercado laboral ha ido incrementando en las últimas décadas. Ello se explica en parte por los cambios desde la demanda –cambios en la estructura productiva, sistema de incentivos, innovación tecnológica– como desde la oferta, por los avances en la medicina, surgimiento de nuevos servicios sociales para el cuidado de los dependientes, las mejoras educativas y su mayor preparación para el empleo, la disminución de la tasa global de fecundidad y los cambios en los modelos familiares o la socialización en torno a los roles de género, y las de corto plazo, más dependientes de ciclos económicos y de políticas públicas específicas (INEI 2018; PNUD 2014).

Pese a todos estos avances, aún existen brechas por cubrir, por ejemplo, a nivel de la tasa de actividad, de acuerdo con el INEI (2018), entre el periodo 2008-2017, esta disminuyó en 0,7 para las mujeres y 2 puntos porcentuales para los hombres, tal como se muestra en la tabla 4. Sin embargo, la brecha entre hombres y mujeres tiene en el 2018 una diferencia de 17 puntos porcentuales si se compara la tasa de actividad de las mujeres en relación con los hombres (ver tabla 5).

Tabla 5. Tasa de actividad económica de mujeres y hombres, según ámbito geográfico (en porcentaje)

Ámbito geográfico/sexo	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nacional	73,8	74,0	74,2	73,9	73,6	73,2	72,3	71,6	72,2	72,4
Mujeres	64,7	65,0	65,7	65,2	64,8	64,5	63,3	62,3	63,3	64,0
Hombres	83,0	83,1	82,7	82,7	82,4	81,9	81,4	81,0	81,2	81,0
Área de residencia										
Urbana	71,1	71,2	71,7	71,6	71,5	71,2	70,1	69,4	70,5	70,7
Mujeres	61,9	61,9	63,2	62,9	62,9	62,6	61,2	60,1	61,6	62,4
Hombres	80,7	80,8	80,5	80,6	80,4	80,2	79,4	79,1	79,4	79,4
Rural	82,1	82,9	82,1	81,6	80,7	80,2	80,3	79,9	78,8	79,0
Mujeres	73,8	75,6	74,3	73,4	71,9	72,0	71,3	71,1	70,1	70,6
Hombres	89,6	89,5	89,2	88,9	88,6	87,6	88,3	87,6	86,5	86,4

Fuente: INEI 2017

Otro indicador por considerar tiene que ver con la tasa de desempleo, según el INEI (2018), en el mismo periodo, las tasas de desempleo han ido decreciendo. Sin embargo, las tasas de desempleo femenino son mayores que las masculinas en todos los años, tal como se muestra en la tabla 6.

Tabla 6. Distribución de desempleo de población urbana por género (en porcentaje)

Ámbito geográfico/sexo	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nacional	6,0	5,9	5,3	5,1	4,7	4,8	4,5	4,4	5,2	5,0
Mujeres	6,9	6,1	6,0	5,5	5,5	5,6	5,0	4,5	5,6	5,4
Hombres	5,3	5,6	4,6	4,8	4,0	4,1	4,2	4,2	4,9	4,8

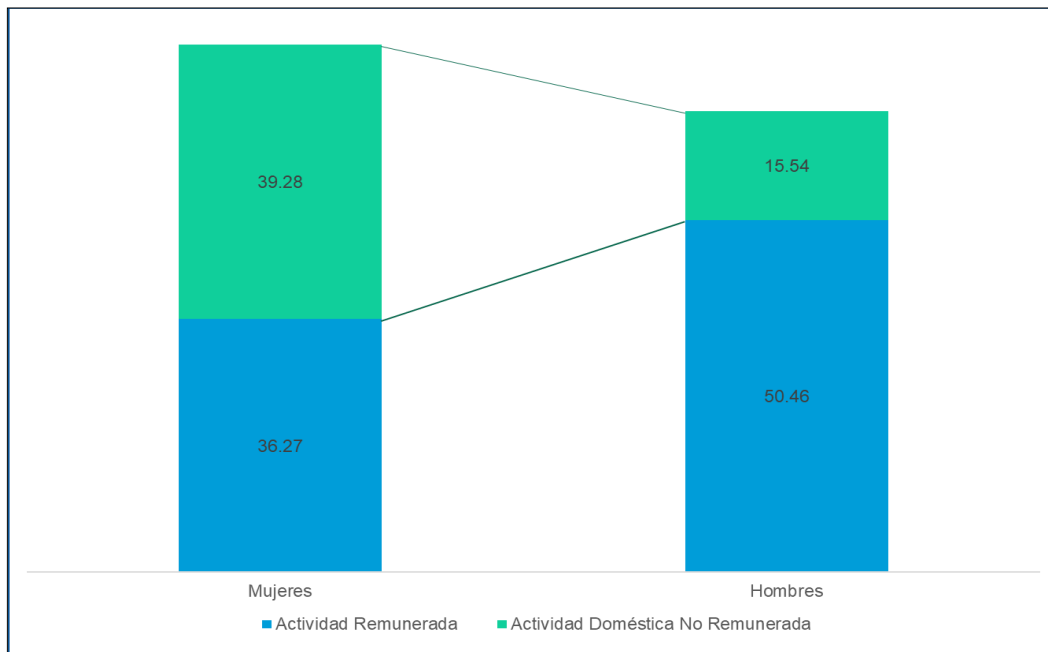
Fuente: INEI 2017

2.2.2. Equilibrio de la vida familiar y laboral

Las diferencias por género en la división del trabajo doméstico no remunerado tienen un efecto en el mercado laboral, ya que limita el «potencial transformador del empleo para mejorar la situación y el estatus de las mujeres en la esfera privada del hogar, así como la esfera pública en la sociedad» (ONU 2009).

Según los resultados de la Encuesta Nacional del Uso del Tiempo, el INEI (2017) estimó que las mujeres destinan un 23,74 % más de su tiempo en labores no remuneradas que los hombres, dichas actividades están relacionadas con el cuidado familiar, labores domésticas, entre otras, como se puede apreciar en el gráfico 3.

Gráfico 3. Distribución de carga total de trabajo de mujeres y hombres



Fuente: INEI 2017: Elaboración propia.

Esta información permite contrastar la realidad, donde aun cuando la participación de las mujeres en el mercado laboral ha ido incrementándose en el tiempo, no pasa lo mismo cuando se tratan de las labores domésticas, donde la carga mayor está en el lado femenino, lo que genera una barrera de entrada al mercado para las mujeres o para el crecimiento de estas, teniendo ello un efecto directo en la generación de ingresos y, por ende, en su autonomía económica.

Como un dato adicional, es posible mencionar que este trabajo no remunerado, de contabilizarse en el PBI nacional, significaría entre un 17 % y 24,4 % del PBI (INEI 2016).

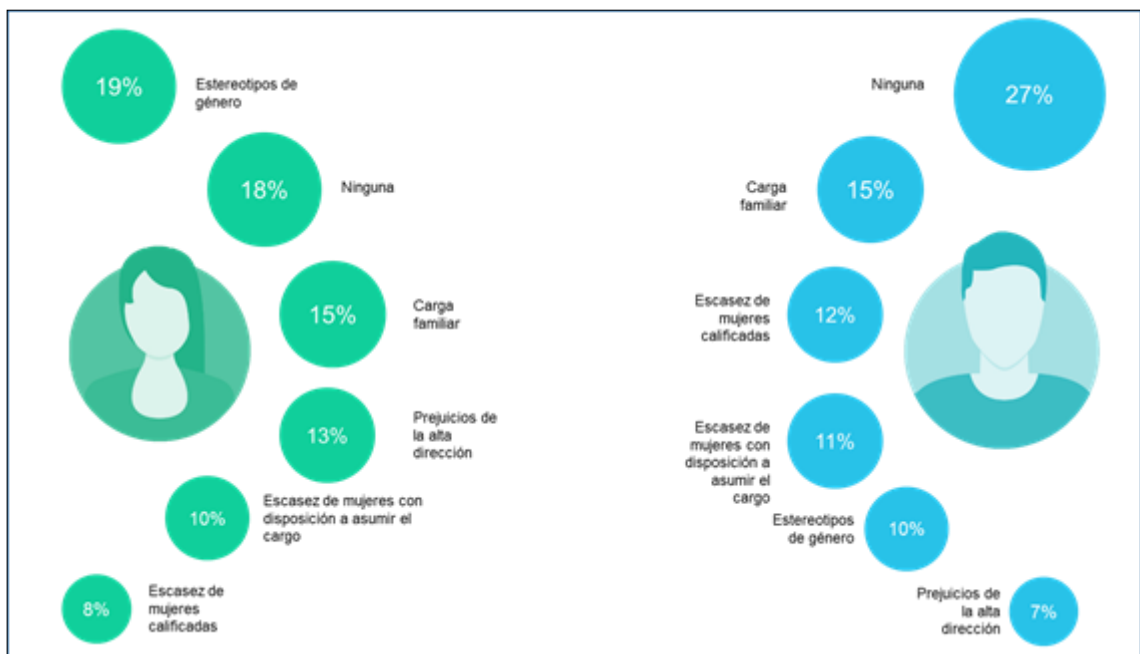
Otro elemento por considerar es el relacionado al cuidado de los adultos mayores, ya que normalmente son las mujeres quienes asumen el cuidado de sus padres o familiares ancianos. Aquí también se pueden considerar a los familiares que tienen alguna discapacidad.

2.2.3. Desarrollo profesional y acceso a cargos directivos

Sobre este punto, no existe tanta información estadística que permita dar cuenta sobre el tema desde las instituciones del sector público. Sin embargo, Ipsos Perú (2018), realizó un estudio en el cual se llegó a las siguientes conclusiones: en el Perú, 7 de cada 10 empleados consideran que hay igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en las empresas; sin embargo, cuando la misma respuesta es desagregada por sexo, los hombres perciben que existe una mayor igualdad. Asimismo, se identificó que, a mayor nivel de estudios en la organización, también es mayor la misma percepción.

Una de las preguntas relevantes estuvo relacionada a cuáles creían que eran las principales barreras que enfrentan las mujeres para acceder a cargos directivos; las respuestas tuvieron una variación significativa según las percepciones entre hombres y mujeres, las mismas que se muestran en el gráfico 4, mencionándose entre ellas, los estereotipos de género, carga laboral, prejuicios, escasez de oferta y de preparación de las mujeres, entre otros.

Gráfico 4. Principales barreras que enfrentan las mujeres para acceder a cargos gerenciales en su empresa

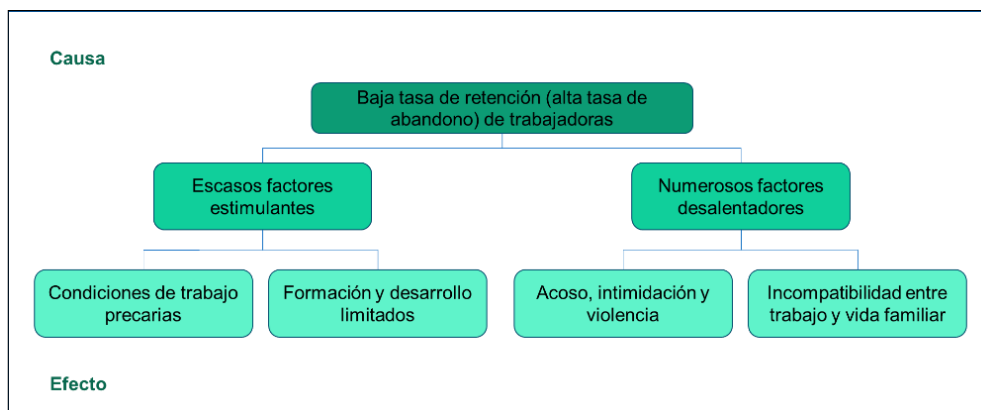


Fuente: Ipsos Perú 2018

2.2.4. Hostigamiento sexual laboral

Para poder abordar este componente, lo primero tiene que ver con el nivel de conocimiento sobre las barreras que afectan la permanencia de las mujeres en el trabajo. De acuerdo con la OIT, existen factores desalentadores: por un lado, la incompatibilidad familiar-laboral (punto abordado en la parte correspondiente al equilibrio familiar-laboral), y, por otro lado, el acoso, la intimidación y la violencia, donde se enmarca el hostigamiento laboral. En el gráfico 5 se puede observar la matriz de relación.

Gráfico 5. Relación causa-efecto de las barreras para la baja permanencia de las mujeres en el trabajo



Fuente: OIT 2013

El hostigamiento sexual laboral está considerado como una forma de violencia, la misma que afecta tanto a hombres como a mujeres. Las mujeres son las más afectadas, debido a los estereotipos de género, los patrones socioculturales y el machismo, los mismos que promueven, justifican y perpetúan la violencia contra ellas por el solo hecho de ser mujeres. Por esta razón es que se considera el hostigamiento sexual laboral como una manifestación de la discriminación por motivos de género.

Aun cuando desde el Estado se han venido tomando acciones para prevenir y mitigar estos hechos, cuando se ha buscado la evidencia que pueda sustentar los mismos, se verifica que las tasas de denuncias son bajas o inexistentes, por factores como el miedo, poco conocimiento de las normas y mecanismos de atención, entre otros.

De manera complementaria, de acuerdo con la OIT, se han definido los conceptos vinculados a la violencia en el lugar de trabajo y sus manifestaciones. Las mismas que se han tomado de modo expreso y se detallan a continuación (OIT 2013):

- **Violencia en el lugar de trabajo:** La violencia puede ser entendida como una forma de comportamiento u acción negativas en el marco de las relaciones entre dos o más personas. Asimismo, se caracteriza por una agresividad que puede ser reiterada o fortuita. Dicha violencia incluye incidentes en los que se abusa de los/as empleados/as, se los/as amenaza, se los/as agrede o se los/as somete a otros actos o comportamientos ofensivos en circunstancias relacionadas con su trabajo. La violencia se manifiesta de forma física, psicológica y/o sexual. Ello abarca desde los ataques físicos a los insultos verbales, la intimidación, el acoso laboral y el hostigamiento (tanto por motivos sexuales como raciales).
- **Violencia externa.** Actos de agresión en el lugar de trabajo cometidos por intrusos externos que no poseen ninguna relación legítima con el lugar de trabajo, y que han llevado a cabo actos criminales tales como el vandalismo, el robo, el acoso, entre otros.
- **Violencia relacionada con los servicios.** Actos de agresión ejecutados por consumidores o clientes de un determinado servicio o negocio.
- **Violencia interna.** Actos de agresión cometidos por empleados/as actuales o anteriores, u otras personas que posean una relación laboral con la organización (incluidos la intimidación y el acoso en el lugar de trabajo).
- **Violencia organizacional.** Actos de agresión llevados a cabo por organizaciones que ponen a sus trabajadores/as en situaciones peligrosas o violentas, o permiten que un clima de intimidación o acoso prospere en el lugar de trabajo.

2.3. Modelo de equidad de género

De acuerdo con el Banco Mundial (2010), el modelo de equidad de género (GEM por sus siglas en inglés), tiene por objetivo garantizar las mismas oportunidades en el mercado laboral a hombres y mujeres a través de la aplicación de buenas prácticas en las organizaciones. A través del cual se promueven estándares de calidad en cuatro áreas clave: los procesos de selección y contratación, las políticas de capacitación y entrenamiento y desarrollo profesional, balance trabajo-vida privada y prevención del acoso laboral. Este modelo puede ser adoptado tanto por empresas del sector privado como del sector público previa adecuación.

El modelo GEM fue inicialmente implementado por México en el año 2006 como una política pública federal del Instituto Nacional de las Mujeres para posteriormente ser consignada en la

Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, la cual indicaba en su contenido: «establecer estímulos y certificados de igualdad que se concederán anualmente a las empresas que hayan aplicado políticas y prácticas en la materia» (Congreso de la Unión 2006: 24). Fue implementado con la finalidad de ser utilizado a escala nacional de manera tal que se pudiese certificar a organismos públicos y privados, con la finalidad de demostrar su compromiso con la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres dentro del mercado laboral.

En ese orden de ideas, en el año 2012 surge como una versión mejorada del GEM, denominada Sistema de Gestión con Equidad de Género (SGEM), incluyendo para esta nueva versión las perspectivas contemporáneas de los derechos fundamentales y la agenda internacional en equidad de género, para constituirlo en una herramienta indispensable en el cumplimiento de los instrumentos internacionales en la materia. En su clausulado se visibilizan y articulan la transversalidad de la perspectiva de género, el respeto a las diferencias y una apuesta muy fuerte por la prevención y combate de toda forma de violencia, hostigamiento y discriminación.

Esta renovada versión del GEM abarca un espectro protector más amplio y un claro compromiso con la prevención y combate de todas las formas posibles de vulneración organizacional de los derechos fundamentales: consagra y articula un mecanismo para la defensa de los derechos fundamentales a través del *ombudsperson*² organizacional. A diferencia de la versión GEM (2003), el GEM desarrollado en el año 2012 por el PNUD concentra la defensa en el medio internacional por excelencia, un *ombudsman* o una *ombudswoman* organizacional que, con independencia, imparcialidad o multipartialidad, informalidad, confidencialidad y neutralidad protege a las personas y sus derechos. Ahora, cada organización tendrá un organismo defensor con formación profesional progresiva que garantice que el SGEM funcione en beneficio de las mujeres y los hombres.

² El *ombudsperson* es un recurso independiente, confidencial e imparcial para ayudar al personal a tratar sus problemas laborales. El *ombudsperson* realiza una actividad complementaria a la de otras instancias oficiales para atender problemas de trabajo, brindando asistencia de naturaleza informal y confidencial para resolver inquietudes, dificultades o conflictos en forma justa y equitativa.

3. Marco normativo

3.1.Marco internacional

Dentro del marco normativo internacional relacionado a los temas de igualdad de género, y de los cuales el Estado peruano ha manifestado su conformidad al suscribirlos y ratificarlos, se encuentran los siguientes:

- Convenios de la OIT: N°100 (1951) sobre la igualdad en la remuneración y N°111 (1958), sobre la igualdad de oportunidades en materia de empleo y ocupación
- Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (Cedaw), 1979
- Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia Contra la Mujer (Belém do Pará), 1994
- Declaración y la Plataforma de Acción de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer (Beijing, 1995)
- Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (2015)

En el anexo 2 se listan todas las normas vinculadas al objeto de investigación.

3.2.Marco nacional

A nivel nacional, se tiene un marco a través del cual se regula la intervención de las entidades públicas o privadas, las mismas que han ido modificándose en el tiempo, en el marco de la investigación se desarrollará la parte sustancial referida a la investigación. En ese sentido, se tiene lo siguiente:

- Decreto Supremo N° 027-2007-PCM, que establece las políticas nacionales de obligatorio cumplimiento para el Estado, dentro de ellas la Ley N° 28983, Ley de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, que establece que, en todos los niveles del Estado se deban adoptar políticas, planes y programas, integrando los principios de la referida Ley de manera transversal.
- D.S. N° 008-2019-MIMP, que aprueba la Política Nacional de Igualdad de Género para abordar las causas y los efectos de la discriminación estructural contra las mujeres, en concordancia con las obligaciones internacionales del Estado peruano en materia de derechos humanos, las políticas de Estado establecidas en el Acuerdo Nacional, el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional y la pre-imagen del Perú al 2030.

De acuerdo con esta política, la igualdad de género supone «modificar las circunstancias que han impedido a las mujeres el ejercicio pleno de sus derechos y el acceso a las oportunidades, así como eliminar las desventajas de las mujeres en la vida cotidiana, debidas a las desigualdades producto de la discriminación histórica que han padecido y a las relaciones de poder vigentes en la sociedad que reproducen y perpetúan dicha discriminación» (ONU Mujeres 2016: 4).

- Ley N° 27942, Ley de prevención y sanción del hostigamiento sexual, el mismo que ha sido reglamentado con el Decreto Supremo N° 014-2019-MIMP, instrumentos necesarios para poder mejorar los mecanismos de prevención, atención y sanción de este tipo de hechos.

A nivel de la Sunat, solo se cuenta con un procedimiento vinculado al tema del hostigamiento sexual, la misma que se encuentra en proceso de adecuación dados los ajustes normativos recientemente aprobados en agosto de 2019.

En el anexo 3 se listan todas las normas vinculadas a temas de igualdad de género en el marco nacional.

3.3. Transversalización del enfoque de género

De acuerdo con la Política Nacional de Igualdad de Género, es imperante «la incorporación del enfoque de género en las políticas públicas como una herramienta de análisis es fundamental porque permite identificar los roles y tareas que realizan los hombres y las mujeres en una sociedad, así como las asimetrías, relaciones de poder e inequidades que se producen entre ellos» (MIMP 2019: 13).

Para ello, la estrategia de transversalización debe incluirse de manera expresa con mecanismos y reglas claras, para que puedan ser incorporadas como práctica regular dentro de la entidad, dándole la sostenibilidad necesaria que promueva y/o garantice la igualdad de género.

Para ello, el MIMP ha desarrollado el siguiente esquema donde se identifican los cinco ejes para poder transversalizar el enfoque de género: (i) planificación, (ii) gestión del recurso humano, (iii) presupuesto, (iv) cultura organizacional, y (v) gestión institucional. Este esquema se detalla en el gráfico 6.

Gráfico 6. Esquema para la transversalización del enfoque de género



Elaboración: MIMP 2014

Al respecto, el avance en la materia aún es insuficiente, tal como lo reporta la Defensoría del Pueblo (2014: 87-111, 117-138): «[...] ausencia de lineamientos para transversalizar el enfoque de género en la gestión pública de recursos humanos de los gobiernos regionales, unida a una poca presencia de las mujeres en los puestos directivos y una falta de medidas afirmativas para promover su acceso y permanencia en este tipo de puestos, así como prácticas de discriminación de género que afectan el clima laboral; desconocimiento de la normativa sobre hostigamiento sexual y falta de acciones para su prevención, atención y sanción; desconocimiento de la normativa sobre lenguaje inclusivo y poco uso del mismo en la comunicación oficial de los gobiernos regionales; así como la falta de implementación de medidas de conciliación entre la vida laboral y, familiar y personal».

Para poder revertir esta situación el ente rector en la materia, el MIMP, aprobó el Decreto Supremo N° 005-2017-MIMP, a través del cual se dispone la creación de mecanismos para la igualdad de género en las entidades del gobierno nacional y los gobiernos regionales, de ese modo se explicita la obligatoriedad de las entidades del estado de incorporar medidas afirmativas y concretas para promover la igualdad de género en todo el Estado.

3.4.Situación futura deseada

Como parte del marco normativo y el deber ser, se considera describir cuál es la visión deseada en cuanto al tema de igualdad de género en el país y para la cual todo el Estado se encuentra comprometido.

En la Política Nacional de Género se estableció que «Al 2030 se reducirá la discriminación estructural que afecta a las mujeres, lo cual se reflejará, entre otros, a través de los siguientes indicadores: (i) la reducción a 36,8 % de la tolerancia social hacia la violencia contra las mujeres; (ii) la incorporación del enfoque de género en la gestión institucional del 100 % de los ministerios; (iii) la reducción a 2,4 % del porcentaje de mujeres víctimas de violencia física y/o sexual, en relaciones de pareja, en los últimos 12 meses; (iv) el incremento de las mujeres congresistas a 40% y de las mujeres alcaldesas a 20%, y (v) el aumento de la tasa de paridad de los ingresos de mujeres y hombres al 86,8 %» (MIMP 2019: 20).

Capítulo IV. Marco metodológico

1. Diseño de la investigación

Para desarrollar la presente investigación, y tomando como referencia a Malhotra (2008), se ha optado por un diseño exploratorio, ya que es un tema específico y con información limitada. Por ello, este diseño va a permitir realizar un análisis del contexto a profundidad, para generar información en torno a la problemática relacionada a las brechas laborales de género en los oficiales de aduanas. Asimismo, permitirá delimitar mejor el problema e identificar las potenciales acciones para su abordaje.

2. Tipo de investigación

Para desarrollar la investigación en torno a las brechas de género laborales, se ha planteado el uso de una investigación mixta, de acuerdo con las características tomadas de Hernández: «[...] integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno. Estos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales (“forma pura de los métodos mixtos”). Alternativamente, estos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio (“forma modificada de los métodos mixtos”)» (Chen 2006; Johnson *et al.* 2006, citado en Hernández *et al.* 2010).

Por la naturaleza de la investigación es que se aplicará la forma modificada de los métodos mixtos, al ser necesaria la adecuación de los enfoques, tanto en el orden de aplicación de estos como en los instrumentos específicos de cada uno, por la especificidad del tema planteado. En este orden de ideas, primero se trabajará el método cuantitativo, a través del cual se pretende determinar la existencia de las brechas labores de género en los oficiales de aduanas; con esta información es que seguidamente se hará uso del método cualitativo, a través del cual se validarán los resultados de la primera fase con una mayor profundidad. Asimismo, se explorarán las medidas que podrían servir para mitigar o reducir las brechas laborales de género identificadas previamente.

2.1.Método cuantitativo

A través de esta metodología de investigación, se pretende cuantificar los datos, aplicando algún tipo de análisis estadístico que permita trabajar la problemática definida en el estudio.

Al ser una investigación exploratoria no requiere de plantear una hipótesis de trabajo, de acuerdo con Hernández *et al.* (2010). Para esta investigación se utilizará un diseño transeccional exploratorio al ser un problema poco estudiado, dentro del cual se aplicará la técnica de investigación correspondiente a las encuestas de opinión, tomando como guía para la misma la metodología del modelo de equidad de género del Banco Mundial, adaptada al caso de investigación.

2.2.Método cualitativo

Según Malhotra (2008), es una metodología de investigación exploratoria sin estructura, basada en muestras pequeñas, que proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema. Por la naturaleza de la investigación es que se utilizará como medida complementaria del estudio, a través de la aplicación de entrevistas a profundidad; para ello se ha planteado el uso del enfoque directo, ya que se les informará a los participantes el objetivo de la investigación y la importancia de su participación en el mismo.

3. Determinación de la técnica de investigación

De acuerdo con el enfoque de la investigación y para poder determinar el uso de las técnicas necesarias para la misma, se ha seguido un proceso dinámico, desde la definición del tipo de investigación, pasando por la selección de la muestra inicial, el proceso para la recolección de datos y el análisis de estos. Todo ello, con la finalidad de ir construyendo el conocimiento en torno al problema planteado.

En cuanto a la selección del ambiente para el desarrollo de la investigación, se evaluaron los criterios de conveniencia y accesibilidad, los cuales no necesitan un acápite especial, ya que no representaron una limitante para la presente investigación; ello debido a que la investigadora conoce el contexto donde se desarrolla la labor de los oficiales de aduanas, lo que le ha permitido ir construyendo las relaciones necesarias, así como gestionar los permisos correspondientes para poder ejecutar el trabajo de campo.

En cuanto a la técnica e instrumentos para la recolección de los datos e información, se han utilizado cuatro técnicas, desde la revisión documentaria, construcción de bitácora, encuesta de opinión y entrevista a profundidad, las cuales se detallan a continuación.

3.1.Revisión documentaria

La presente investigación ha sido fruto de la recopilación de diversas fuentes relacionadas a los estudios sobre igualdad de género y los mecanismos propuestos por el Estado peruano para su correcta aplicación, los cuales han servido para el planteamiento del problema y el establecimiento del marco teórico.

Tal como mencionan Hernández *et al.* (2010), la revisión de la documentación provee de información relevante que permite un mejor entendimiento del tema y ayuda en el proceso de delimitación de la investigación.

Asimismo, en este apartado es que se ha investigado y adaptado el modelo del Banco Mundial al caso de investigación, para poder determinar la existencia de las brechas laborales de género en los oficiales de aduanas de la Sunat (ver anexo 4).

3.2.Bitácora

Con la intención de establecer un marco de desarrollo para la investigación cualitativa, Hernández *et al.* (2010) recomienda la elaboración de un registro detallado de las actividades o sucesos relacionados con el tema de investigación, con la finalidad de determinar todas las variables a considerar durante el desarrollo de la investigación cualitativa.

A través de las bitácoras, la investigadora ha registrado dos situaciones vinculadas a la generación de espacios que podrían ser fuente de diferencias por temas de género laborales entre los oficiales de aduana. Dicho recuento es una sistematización de experiencias en torno a la gestión del recurso humano, bajo el enfoque para la transversalización de género de acuerdo con la guía establecida por el MIMP, y de manera específica en lo relativo al desarrollo de capacidades y posibilidad de crecimiento laboral (ascensos) por especialización.

3.3. Encuesta de opinión

Para la recolección de datos cuantitativos, se optó por la aplicación de una encuesta a través de un cuestionario de preguntas cerradas, debido a que es posible anticipar las posibles respuestas y, además, la codificación de las respuestas facilita el análisis de la información recopilada (Hernández *et al.* 2010).

Por su parte, Malhotra (2008) sostiene que esta herramienta permitirá la recopilación del conocimiento de los entrevistados. Para la presente investigación será lo relativo al conocimiento sobre las brechas de género en los oficiales de aduana lo que permitirá detectar patrones en torno a las repuestas brindadas.

Para la aplicación de la encuesta, se utilizó la técnica de muestreo no probabilística por oportunidad, tomando como ocasión la reunión de intendentes nacionales y provinciales de aduanas en enero del 2019. La finalidad de la encuesta fue conocer la percepción sobre la existencia de las posibles brechas de género laborales en las labores de los oficiales de aduana dentro de la institución.

De acuerdo con la metodología del Banco Mundial, la aplicación de esta se realiza a los directivos tomadores de decisión y que estén vinculados al proceso o unidad especializada, para lo cual se tomaron las funciones definidas en el reglamento de organización y funciones de la institución.

3.4. Entrevista en profundidad

Para la recolección de datos cualitativos se llevaron a cabo entrevistas con el objetivo de profundizar en las causas que originan el problema identificado y sobre ellas determinar las posibles líneas de acción para el abordaje de la problemática.

Al respecto, se debe precisar que dentro de los principales métodos directos desarrollados por Malhotra (2008) se tienen las sesiones de grupo y las entrevistas en profundidad. Ambas fueron utilizadas en esta investigación de tipo exploratorio.

Se ha evaluado estas dos herramientas y se optó por aplicar las entrevistas a profundidad, a fin de evitar que existan sesgos motivados por las respuestas colectivas explicadas por la posible

presión social u otros factores subjetivos que condicionen la participación libre y espontánea de los entrevistados.

Dichas entrevistas a profundidad consideraron a tres tipos de objetos de estudio: oficiales de aduanas que desarrollen actividades de control aduanero, como directos involucrados; expertos en temas de desarrollo de capacidades en control aduanero, al ser uno de los ejes más importantes y, finalmente, expertos en temas de igualdad de género en el país, como una mirada externa y autorizada en la materia que permita corroborar tanto la problemática como las potenciales líneas de acción.

Considerando el enfoque de esta etapa de la investigación, Malhotra (2008) sostiene que no debe mantenerse una estructura formal durante las entrevistas, solo una lista de temas para abordar, a fin de ofrecer una mayor flexibilidad durante el desarrollo de esta y al enriquecimiento del conocimiento sobre los temas determinados.

Para el desarrollo de las entrevistas, existen tres técnicas, de las cuales se aplicará las preguntas con tema oculto, que permiten un análisis individual y no colectivo sobre la problemática para conocer el comportamiento, motivaciones u otros elementos que se encuentran arraigados en la cultura y el subconsciente. Utilizando un cuestionario semiestructurado al ser un tema exploratorio y donde se requiere profundizar en la comprensión de la problemática.

Capítulo V. Resultados de la investigación

1. Revisión documental

Para el desarrollo de la investigación se ha revisado información de fuente secundaria de la institución, así como las bases de datos de los oficiales de aduana para poder conocer la estructura de esta. Parte importante de la misma ha sustentado la primera parte de la investigación para poder acotar el estudio, razón por la cual, para no redundar en la misma, solo se considerará lo correspondiente a los instrumentos de gestión como una breve síntesis de la data más relevante asociada a las brechas de género.

Sobre el análisis de las bases de datos de los oficiales de aduanas, se ha obtenido que el 25 % son oficiales mujeres, de los más de mil oficiales; el 12 % de ellas ocupan cargos directivos en relación al universo de oficiales en cargos directivos (93), su participación en los cursos de capacitación alcanza al 26 %; todo ello en relación con los oficiales varones. Estas cifras evidencian que no es una actividad con una presencia igualitaria de mujeres, a diferencia de las cifras institucionales que registran un mayor equilibrio, al tener el 42 % de mujeres frente al 58 % de varones a nivel nacional, según la información de transparencia de la Sunat. Esta situación se explica, en parte, por la evolución en el tiempo de cómo las mujeres han ido incorporándose como oficiales de aduana, en estos más de 300 años de existencia; recién en el año 1994 ingresó el primer grupo de mujeres oficiales, cuando se profesionalizó el servicio.

En cuanto a los instrumentos de gestión como el Pesem, el PEI y el POI de la Sunat, no se ha encontrado de manera explícita una política institucional o acciones que promuevan la igualdad de género. Sin perjuicio de ello, la institución ha implementado acciones o procedimientos que están vinculados a normas de obligatorio cumplimiento, tal es el caso de la implementación de lactarios en todas sus dependencias, así como el procedimiento para los casos de hostigamiento sexual y la creación de la comisión de género, creada en el 2017. Esas son las más relevantes en el marco del estudio.

La institución cuenta con lineamientos para el proceso de incorporación de trabajadores, los mismos que aún no consideran de manera explícita la aplicación de las normas vinculadas a la Política Nacional de Igualdad de Género, para minimizar los riesgos de discriminación por temas de género.

Por otro lado, cabe señalar que en la institución recientemente se ha realizado el primer diagnóstico participativo de género, realizado por una consultora externa. Los resultados finales aún no han sido presentados y, dada la reserva de estos, no ha sido posible citar las principales conclusiones. Sin embargo, este estudio le podría brindar un respaldo cualitativo a la presente investigación, ya que aun cuando no se aplicaron las mismas metodologías se infiere que los resultados globales identificarán acciones para promover la política de igualdad de género en la institución.

Finalmente, en este acápite se incluyó la revisión y adecuación del modelo de equidad de género del Banco Mundial, el cual será aplicado en la encuesta de opinión.

2. Bitácora

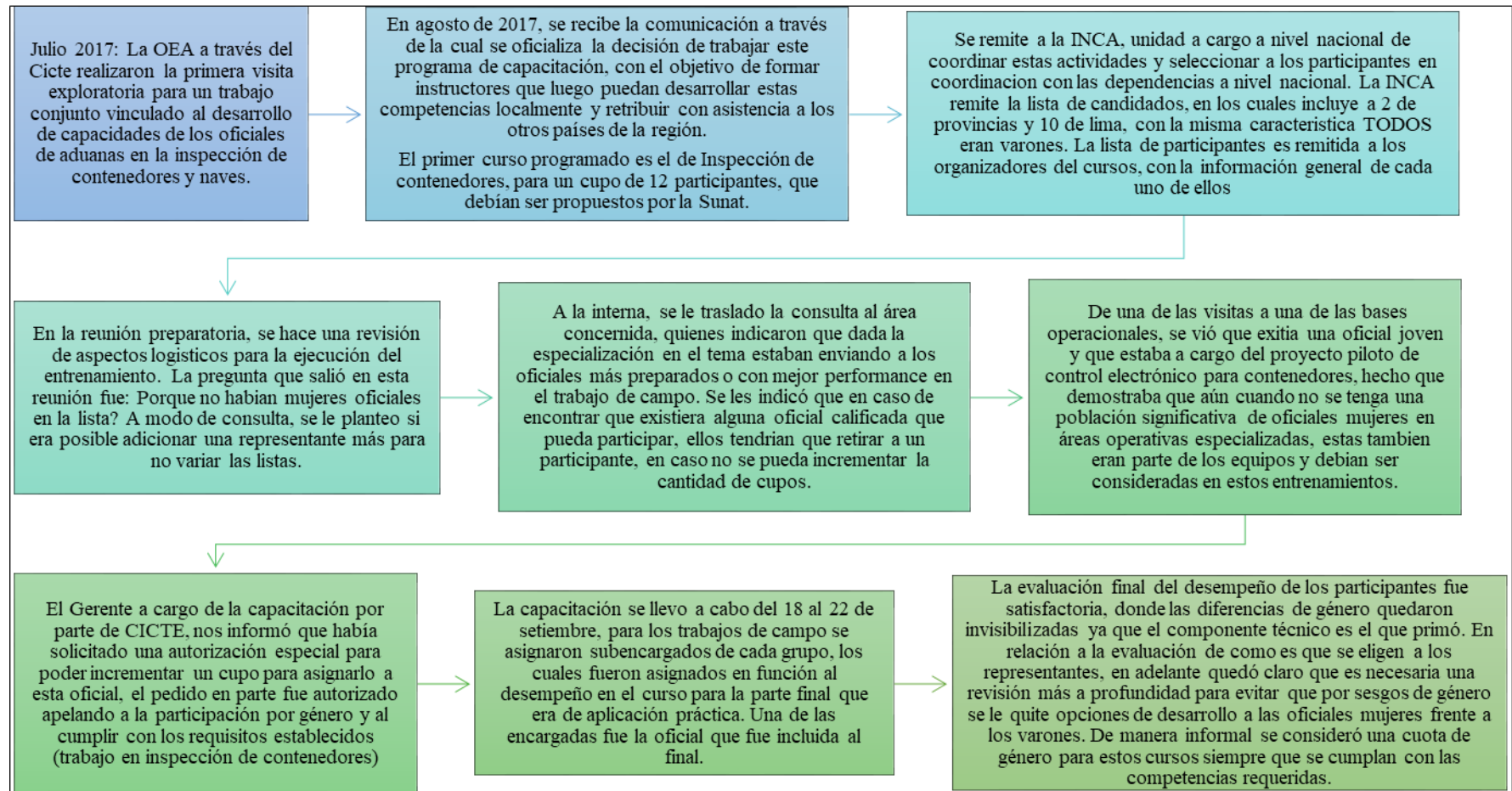
Como parte de la construcción de elementos que permitan un análisis más profundo, se ha considerado la construcción de bitácoras que recogen las dinámicas de relación entre los oficiales de aduanas. Para ello se han considerado dos casos: el primero asociado al desarrollo de capacidades, a través del cual se hace la narrativa del proceso de cómo se ha incorporado a mujeres en espacios especializados y donde la participación en su mayoría estaba representada por oficiales hombres; y el segundo caso, relacionado al acceso a unidades especializadas, como el programa K9, donde, en el 2018, se incorporó al primer grupo de oficiales mujeres como guías luego de 24 años de existencia del programa.

En ambos casos se ha reconstruido, de manera resumida, los principales hitos en cada situación, lo cual se complementa con un análisis sobre posibles causas que permitan explicar las diferencias. Para este análisis se ha considerado el conocimiento recopilado en las fases previas, dado el conocimiento de la investigadora.

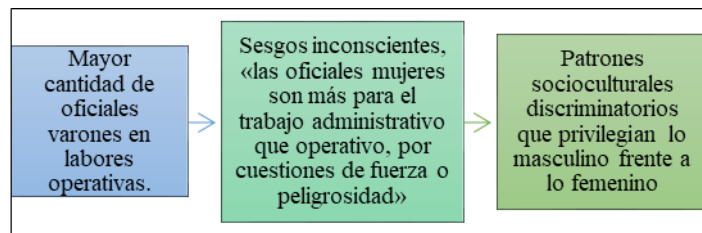
A continuación se presenta el resultado de las bitácoras, en los gráficos 7 y 8:

Gráfico 7. Bitácora en programas de capacitaciones para oficiales de aduanas

Programa de Capacitación de Oficiales de Aduanas en Inspección de Contenedores y Naves



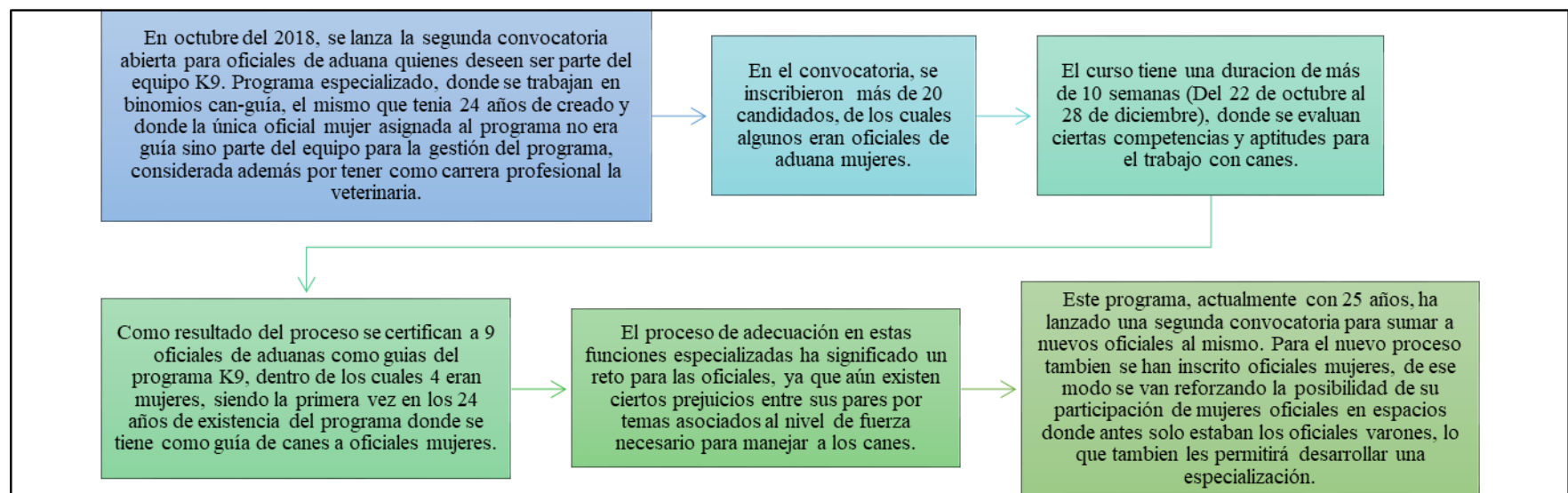
Causa de los sesgos en la selección de personal para las capacitaciones especializadas



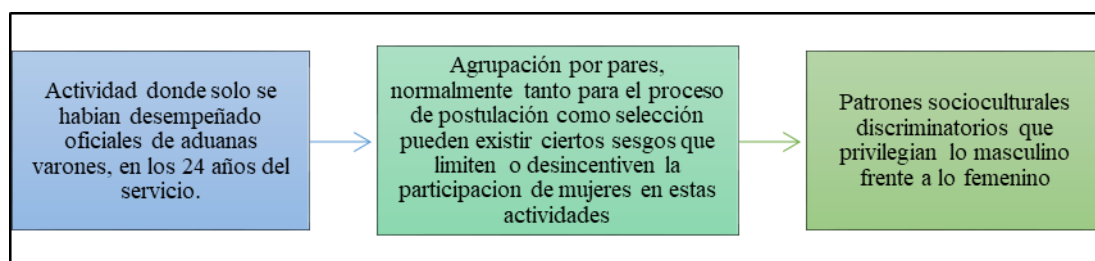
Fuente: Elaboración propia 2019

Gráfico 8. Bitácora sobre la participación de mujeres en programas especializados

Programa K9 – Incorporación de las primeras guías de canes



Causas de los sesgos en la presencia de oficiales de aduanas mujeres en el Programa K9



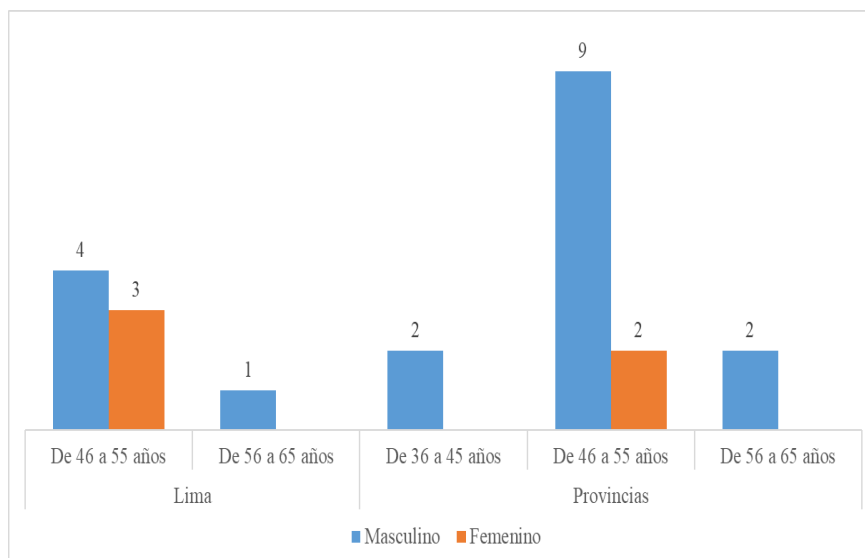
Fuente: Elaboración propia 2019

3. Encuesta de opinión

Para la investigación y la aplicación de las encuestas de opinión, se tomó una muestra homogénea a todos los directivos que tienen a cargo la dirección y/o supervisión del proceso de control aduanero a nivel nacional. La encuesta siguió el modelo del Banco Mundial para medir las brechas laborales de género, y fue adaptada respetando los criterios establecidos. La estructura de la encuesta se agrupó en cuatro ejes: (i) selección y contratación de persona; (ii) desarrollo de la carrera (capacitación y ascensos); (iii) equilibrio familiar-laboral; y (iv) prevención del acoso sexual laboral (hostigamiento sexual). Para dicha encuesta se desarrolló un protocolo de aplicación y cuestionario, los mismos que pueden verse en detalle en el anexo 5, y los resultados de este proceso en el anexo 6.

Los resultados en cuanto a la caracterización de la encuesta mostraron los siguientes resultados: la aplicación de la encuesta se realizó a 23 directivos (intendentes y gerentes) de la Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas, de las 20 intendencias a nivel nacional, de los cuales 5 eran mujeres y 18 varones, 8 de Lima y 15 de provincias. En cuanto a los años de experiencia, todos contaban con más de 5 años como directivos, donde la concertación de la edad de los participantes estuvo en el rango de edad de los 46 a 55 años (18 de 23). Todo ello permite extrapolar estos resultados dadas las características de sus participantes (ver gráfico 9).

Gráfico 9. Distribución del universo entrevistado según edad y provincia



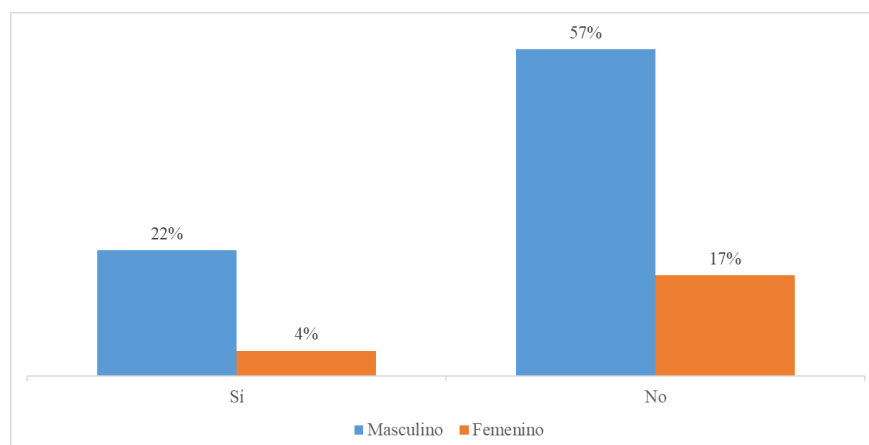
Fuente: Encuesta sobre diagnóstico de brechas laborales de género (2019). Elaboración propia

La interpretación de la encuesta seguirá la estructura por ejes y los resultados presentados se complementarán con la información recopilada en el análisis previo, así como con el marco teórico sobre la temática.

3.1. Selección y contratación de personal

En relación con la pregunta sobre si existe alguna consideración o criterio que contemple la existencia de brechas de género dentro de las políticas de contratación en la institución, el 74 % indicó que no (ver gráfico 10). El correlato de esta pregunta tiene que ver con el tema de reclutamiento donde no existe mayor distinción por temas de género donde se alcanzaron los mismos resultados. Ello puede estar relacionado al grado de avance correspondiente a las normas para eliminar la discriminación para las contrataciones de personal, en las cuales se precisa que no está permitida dentro de las convocatorias para postulación bajo los diferentes regímenes de contratación laboral la discriminación por género, raza, entre otras.

Gráfico 10. ¿Considera usted que las políticas de contratación en la Institución contemplan la existencia de la brecha de género?



Fuente: Encuesta sobre diagnóstico de brechas laborales de género (2019). Elaboración propia

Sin embargo, es necesario complementar este análisis con la información de fuente secundaria donde se tiene que el porcentaje de mujeres que existen en la institución como oficiales de aduana en relación con los varones, está en una proporción de 1 a 3, ello constata que aún es un espacio donde mayoritariamente existen varones, lo cual podría estar explicado por elementos subjetivos como los estereotipos de género o la cultura machista. A modo de ejemplo: en el 2014, cuando la institución realizó una encuesta de percepción a la ciudadanía sobre cómo

imagina que es un oficial de aduanas, la gran mayoría asocia a un oficial varón y no a una mujer.

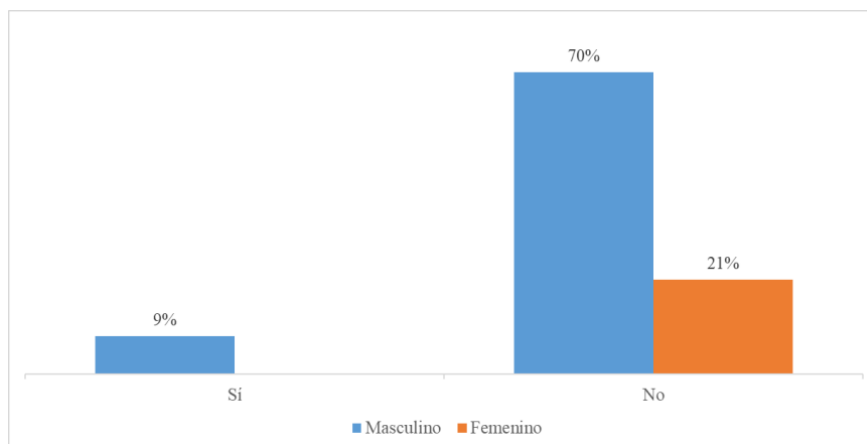
En el mismo sentido, cabe mencionar que esta actividad ha sido tradicionalmente considerada como un espacio solo para varones. Según la data revisada, es posible dar cuenta de que, en los más de 300 años de existencia de la figura del oficial de aduana, solo hace 25 años se han incorporado mujeres en esta labor de manera profesional. Este análisis integral permite determinar que aún existe un espacio para poder generar mayores oportunidades de acceso a las mujeres en la carrera de los oficiales de aduana.

Es importante mencionar que, en los lineamientos para la selección del personal hasta la fecha de la presente investigación, no ha habían considerado dentro de los mismos de manera explícita la incorporación de preguntas que están prohibidas asociadas a sesgos inconscientes que podrían afectar la selección final de los oficiales hombres en relación con las mujeres.

3.2.Desarrollo de carrera (capacitación y ascensos)

En relación con la gestión del recurso humano, delimitado al tema de capacitaciones y ascensos, cuando se les preguntó a los encuestados si sabían si los oficiales de aduana habían recibido alguna capacitación en temas de sensibilización de género, el 91 % indicó que no (ver gráfico 11). Cuando la pregunta fue más específica a nivel de capacitación de los directivos en temas de género, el 83 % indicó que no. Ello evidencia que no es un tema priorizado en la institución todavía, de igual manera y para corroborar ello se revisó el plan nacional de desarrollo de personas del 2019, en el cual no se ha incluido ningún curso sobre la materia.

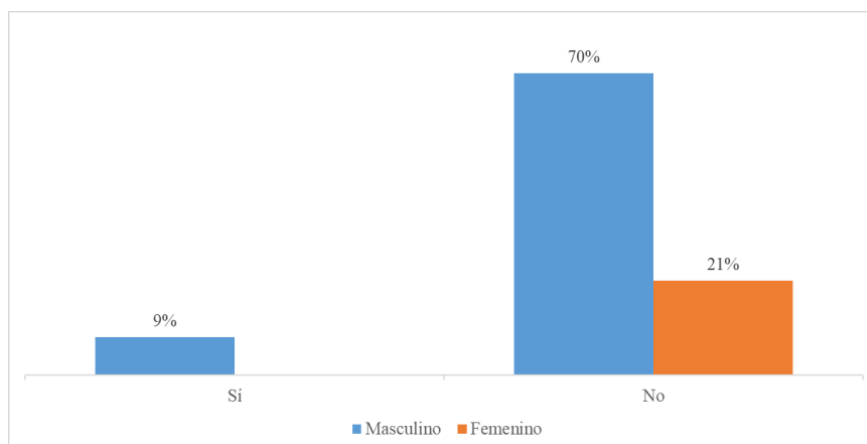
Gráfico 11. ¿Sabe usted si los/las oficiales de aduana reciben capacitación en temas de sensibilización de género?



Fuente: Encuesta sobre diagnóstico de brechas laborales de género (2019). Elaboración propia

Sobre la proporción en la participación de varones y mujeres en las labores operativas, se les preguntó si consideraban que existía un equilibrio entre la representación femenina y masculina, el 91 % respondió que no (ver gráfico 12), lo que se condice con lo relevado en el eje 1, relacionado a las concepciones o prejuicios de cuál debe ser el trabajo de las oficiales mujeres frente a los varones, donde se considera que sus funciones deben ser de tipo más administrativo que operativo, explicado por temas como la fuerza física, o incluso como medidas de protección al calificarlo como un “sexo débil”, explicaciones con un sesgo arraigado por los patrones socioculturales del país.

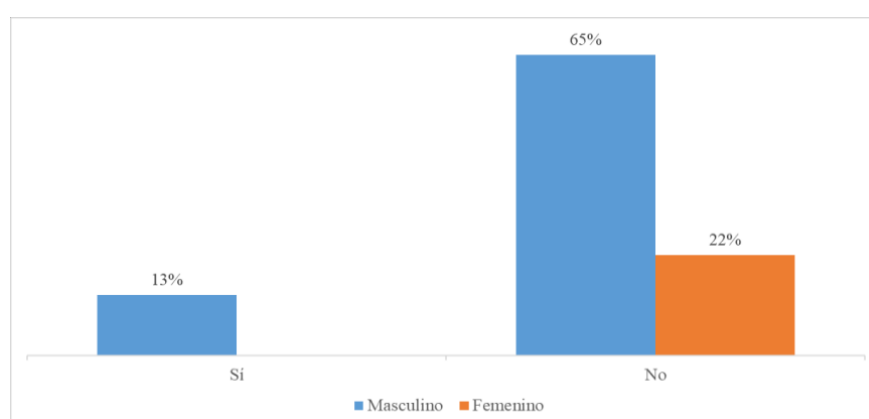
Gráfico 12. Considerando únicamente la parte operativa de la Institución, ¿cree usted que existe un equilibrio entre la representación femenina y masculina?



Fuente: Encuesta sobre diagnóstico de brechas laborales de género (2019). Elaboración propia

Otro tema de importancia es el vinculado a la oferta de capacitaciones y si esta se da en horarios que permitan la participación tanto de varones como mujeres, al no cruzarse con las responsabilidades familiares. Frente a ello, el 87 % respondió que no (ver gráfico 13). Esta situación pone en una mayor desventaja a las mujeres, quienes dedican mayor cantidad de horas a las labores de cuidado en sus hogares, frente a sus pares, según la ENUT 2017, las mujeres dedican en promedio 23 % más de horas al cuidado familiar que los varones.

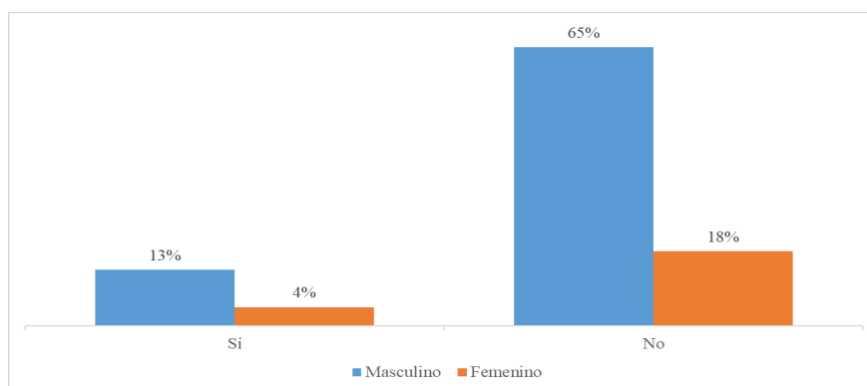
Gráfico 13. ¿Sabe usted si existe una oferta abierta de capacitaciones, adecuada en horarios, para los/las oficiales de aduana con responsabilidades familiares?



Fuente: Encuesta sobre diagnóstico de brechas laborales de género (2019). Elaboración propia

En relación con la participación de las mujeres en cargos directivos, se les preguntó si sabían si en la institución se aplicaba alguna estrategia proactiva para reclutar o promover a las mujeres en puestos directivos, el 83 % indicó que no, tal como se muestra en el gráfico 14. El resultado se corrobora con el dato que señala que solo el 12 % del total de directivos oficiales (93) son mujeres.

Gráfico 14. ¿Sabe usted si existen estrategias proactivas para reclutar o promover a las mujeres en puestos directivos?



Fuente: Encuesta sobre diagnóstico de brechas laborales de género (2019). Elaboración propia

Toda esta situación ha sido retratada en las bitácoras reconstruidas sobre el acceso de las mujeres oficiales a las capacitaciones y a las áreas operativas especializadas, que muchas de las veces están condicionadas o responden a los patrones socioculturales que privilegian lo masculino frente a lo femenino, ya que en este espacio la participación y presencia de mujeres aún es reciente.

3.3. Equilibrio familiar-laboral

Otro eje importante que acentúa las diferencias por temas de género es el relacionado al equilibrio entre las responsabilidades familiares y las laborales. En la mayoría de los casos, la mujer es quien asume mayores responsabilidades para el cuidado familiar en relación a los varones; ello representa una potencial desventaja para el desarrollo profesional de las oficiales mujeres sea a través del acceso a capacitaciones o desempeño en unidades especializadas, las cuales posibilitan el acceso para ocupar cargos directivos.

En la encuesta se consideró como una pregunta relevante si sabían si la institución contaba con alguna política que aporte al monitoreo y/o identificación de necesidades familiares y personales de los oficiales de aduana. El 100 % indicó que no.

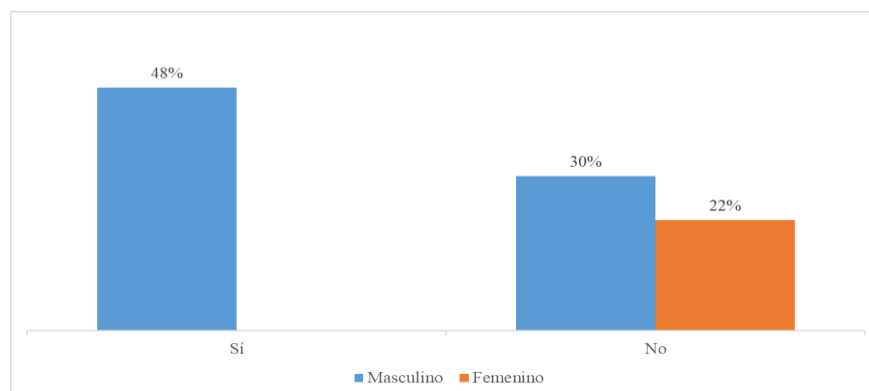
En relación con las facilidades para licencias de maternidad o paternidad, el 100 % indicó que se otorgan de acuerdo con la ley. En el caso de lactarios, también hay un cumplimiento institucional, lo que se explica por la existencia de la norma de cumplimiento obligatorio.

De manera adicional, usando la fuente secundaria, se consultó si en las políticas de rotación de los oficiales de aduana se han considerado elementos que permitan una valoración de estos aspectos como criterios predefinidos, la respuesta obtenida es que si bien se cuenta con un procedimiento donde se establecen los plazos para poder notificar las rotaciones en los lineamientos a cargo de la Intendencia Nacional de Control Aduanero no se han considerado expresamente como parte de los criterios lo relacionado a la carga familiar, salvo sea manejado a través de un caso social o por unión familiar, que son procedimientos a cargo de la Intendencia Nacional de Recursos Humanos.

3.4.Prevencción de acoso sexual

En relación con el conocimiento si en la institución existe una política para la prevención del acoso, el 65 % indicó que no sabía. Cuando se fue profundizando sobre el conocimiento de algún protocolo de atención institucional frente a hechos de acoso, el 52 % indicó que desconocía si ello existe o no en la institución, tal como se muestra en el gráfico 15 y el 78 % indicó que no sabía si existía un equipo de trabajo especializado en la institución para atender estos casos. Finalmente, en los temas de capacitación para la prevención del acoso laboral, el 92 % indicó que no se había dado talleres.

Gráfico 15. ¿Sabe usted si la Institución cuenta con un protocolo de procedimiento en caso de denuncias de violencia y hostigamiento?



Fuente: Encuesta sobre diagnóstico de brechas laborales de género (2019). Elaboración propia

Si bien es un tema que ha ido tomando relevancia en los últimos años, por las cifras alarmantes asociadas a la violencia de género, aún es un espacio que requiere de capacitación para su

manejo, ya que la finalidad del mismo es proveer espacios de trabajo seguros para los oficiales de aduanas sean estos varones o mujeres, como es el caso de investigación.

4. Resultados de la entrevista a profundidad

La entrevista siguió una pauta inicial general, no estructurada por la naturaleza del estudio, para poder así profundizar en el conocimiento de la problemática. Los ejes generales considerados han sido los mismos que en la encuesta, precisando que las opiniones de los entrevistados se han basado en su experiencia personal-profesional y donde todas las opiniones no corresponden a posiciones oficiales de las instituciones donde se encuentran laborando.

La aplicación estuvo dirigida a los tres grupos preestablecidos en la metodología, los mismos que se agruparon de la siguiente manera y comparten una serie de características (ver tabla 7).

Tabla 7. Descripción de objetos de estudios entrevistados

Grupo	Detalle y número de participantes	Caracterización y/o descripción
Población estudiada	Oficiales de aduana	<ul style="list-style-type: none"> - Oficiales mujeres - 1 con 25 años de servicio - 1 con 5 años de servicio - Ocupan cargos directivos
Experto: Igualdad de género	<ul style="list-style-type: none"> - Experta en temas de igualdad de género - Experta en el tema de violencia de género - Experta en el tema de empoderamiento económico de la mujer 	<ul style="list-style-type: none"> - 3 expertos - Personas externas a la institución - Experiencia de más de 8 años en manejo de políticas, planes y programas nacionales vinculados al tema de igualdad de género y discriminación contra la mujer.
Experto: Capacitaciones de control aduanero	Experto internacional en la gestión de capacitaciones especializadas en control aduanero (naves y contenedores)	<ul style="list-style-type: none"> - 1 experto - Persona externa a la institución - Experiencia de más de 5 años en temas de capacitación a oficiales de aduana a nivel internacional

Fuente: Elaboración propia

Las preguntas establecidas para cada grupo pueden ser apreciadas en los anexos 7, 8 y 9, respectivamente.

Los resultados van a permitir profundizar el conocimiento sobre las brechas laborales de género en los oficiales de aduana, para la presentación de estos se van a trabajar dos bloques, el primero en torno a la problemática y el segundo sobre la exploración de posibles líneas de intervención.

4.1. Brechas de género laborales en los oficiales de aduanas

A los expertos externos se les preguntó si sabían de la existencia de brechas de género laborales en el Perú, incluso la pregunta incluyó a la región de América, teniendo en todas las entrevistas una respuesta afirmativa en el 100 % de casos, lo que corroboró el manejo y conocimiento de la temática. Para poder ir profundizando sobre ello, se consideró también consultar sobre el impacto de estas brechas en la productividad de las personas, obteniendo respuestas que se condicen con la información del marco teórico, al respecto se considera una de las opiniones asociadas a este tema: «Si tiene funcionarios/empleados de gobierno que se sienten víctimas de algún tipo de discriminación o segregación la productividad evidentemente va a disminuir, va a tener un personal desmotivado y al mismo tiempo la eficiencia en los procesos no es la misma porque las reglas de juego no son claras».

Esto permite reafirmar la importancia del tema y cómo su efecto tiene un impacto en la productividad personal y de cada economía, lo que ha hecho que se considere dentro de la agenda prioritaria internacional y nacional.

Como se ha podido revelar, tradicionalmente esta actividad ha sido desempeñada y asociada a los varones, por ello se les consultó sobre cuáles podrían ser las principales barreras que tienen las mujeres para poder desempeñarse en estos espacios, los cuatro expertos coincidieron en que es un tema muy relacionado u asociado a los patrones socioculturales de cada país, así como a los roles y responsabilidades que se han sido asignados tanto a los hombres como a las mujeres. Otro aspecto mencionado tuvo que ver con el nivel de educación, la ubicación geográfica si están en una zona urbana o rural, y la limitada oferta de servicios de cuidado para compatibilizar la vida personal y profesional, siendo estos los principales.

Para poder contrastar esto, se les preguntó por las mismas barreras a las oficiales, quienes mencionaron que estas normalmente están asociadas a cómo es que las ven sus pares, lo que tiene un gran componente motivado por los patrones socioculturales, la cultura machista, los roles tradicionales asignados a las mujeres, principalmente; para ello se va a considerar a modo de ejemplo lo comentado por una de las oficiales, en relación al trabajo de control aduanero: «Cuando se hacen inspecciones en naves y queremos subir el personal femenino, siempre hay eso de que ‘eres mujer, te puedes caer’, ‘eres mujer, no puedes trepar’, ‘eres mujer, no puedes entrar a ese contenedor’; sin embargo, en la práctica les hemos demostrado que sí, que podemos hacerlo».

Esta situación no solo ha sido identificada con sus pares sino también con el personal externo o con los usuarios del comercio exterior o ciudadanos que deben ser sujetos al control aduanero. Lo que implícitamente sugiere un mayor esfuerzo de parte de las oficiales para la conquista de estos espacios donde la presencia o participación de los hombres está más normalizada.

En este marco general se ha podido comprobar que las brechas laborales por género tienen patrones comunes y que estos se acentúan dependiendo del sector productivo en el que se desempeñen las mujeres, como es el caso de las oficiales.

En cuanto a la selección y contratación del personal, ambas entrevistadas indicaron que no tuvieron ninguna dificultad para poder ingresar a la institución como oficiales de aduana. Sin embargo, mencionaron que los criterios de convocatoria sí consideraban temas como el peso y la talla en la primera promoción (1994). Sin embargo, esta situación ha ido cambiando, ya que el establecimiento de este tipo de requisitos es ilegal por ser discriminatorio.

De manera positiva, es posible considerar el relato de una de las oficiales, sobre la convocatoria en el año 2013, donde: «[...] en la etapa de la postulación, hubo una etapa que fue la de preparación física o la evaluación física; ahí hicieron unos parámetros diferenciados para mujeres y para hombres. Los de mujeres sí eran diferentes en proporción y en fuerza y en cantidad». Esta práctica posibilita que las barreras asociadas a las diferencias biológicas puedan ser minimizadas.

En lo referido al desarrollo de capacidades y ascensos, ambas relataron que en el tiempo esto ha ido cambiando, por ejemplo, una de ellas comentó que «[...] cuando yo recién ingresé, sí noté que había una diferencia y era como que el sesgo era más hacia el varón. Sin embargo, con el pasar de los años he visto que se han empezado a brindar más oportunidades a las mujeres, aunque todavía no estamos en 50-50». Esta situación permite ver cómo en el tiempo han ido incorporándose mejoras; sin embargo, aún persisten ciertos criterios subjetivos que limitan o restringen la participación de las mujeres oficiales en las áreas operativas. En la institución, para la asignación en estos cursos, son normalmente los jefes directos quienes proponen a las participantes, bajo criterios que no han sido institucionalizados y podrían implícitamente ser una fuente de diferencias por género.

Al experto en temas de capacitación se le consultó sobre la proporción en la participación de mujeres frente a los varones en cursos especializados de control aduanero, al respecto indicó

que esta puede variar entre los países, estableciendo una mediana para la región de un 30 %, el valor más bajo es 10 % y el más alto es 50 %.

Para poder profundizar en el tema, se consultó su percepción sobre si existe una incomodidad cuando las mujeres participan en los entrenamientos especializados de parte de sus pares, la respuesta es positiva y la misma se extiende hasta los operadores de comercio exterior; reconociendo también que «[...] para cambiar este paradigma se requiere mucha educación de las personas, pero también un esfuerzo muy grande de las primeras oficiales mujeres que se exponen a este trabajo en el campo, si ellas hacen un excelente trabajo, quizás si trabajan el doble o triple que los hombres es más probable que la nueva generación de personas que tengan que fiscalizar sean más anuentes o más abiertas a este cambio». Mitigar o reducir las brechas identificadas requiere de mayores esfuerzos de parte de las mujeres, lo que las sitúa en una situación de desventaja, al tener que invertir para las mismas funciones mayor tiempo, recurso limitado por las labores familiares que en la mayoría de los casos asumen.

En cuanto al equilibrio familiar-laboral, se reafirmó que las estadísticas nacionales se condicen con la casuística de los oficiales de aduana, donde también la mayoría de las mujeres son quienes asumen mayores responsabilidades en torno al cuidado familiar, lo que tiene un impacto en su crecimiento profesional, incluido el acceso a cargos directivos, que en la institución son segmentados en cinco niveles para los oficiales (intendente, gerente, jefe de división, jefe de sección y supervisor) y donde un requisito es tener experiencia operativa y directiva previa.

Sobre este punto es posible mencionar lo relatado por una de las oficiales: «[...] sí, fue por mi voluntad que decidí avocarme a ellas (hijas), pero ya están grandes y aproximadamente desde que ellas tienen 12 años, yo empecé a fortalecer mi crecimiento profesional». Como se mencionó, esta decisión personal tiene un impacto en su desarrollo.

Finalmente, en lo relacionado al hostigamiento sexual, ambas oficiales indicaron que por el espacio y contexto en el que se desempeñan (ambiente donde hay muchos varones), a veces han podido presenciar situaciones de este tipo, y en las que se normaliza este tipo de conductas machistas o sexistas, donde en la mayoría de casos las mujeres registran mayores denuncias por estos actos de violencia. Finalmente, se les preguntó si habían recibido alguna charla sobre el tema, ambas señalaron que no, que, si bien saben cómo actuar, no tienen claro el procedimiento que existe en la institución.

4.2. Líneas de intervención para abordar las brechas de género laborales

Sobre la base de las entrevistas realizadas tanto a las oficiales como a los expertos, se plantearon varias líneas de acción; sin embargo, para la priorización de estas, se consideró hacer un cruce entre las necesidades identificadas por la población estudiada y el conocimiento de los expertos sobre la materia, habiendo seleccionado para la investigación las siguientes:

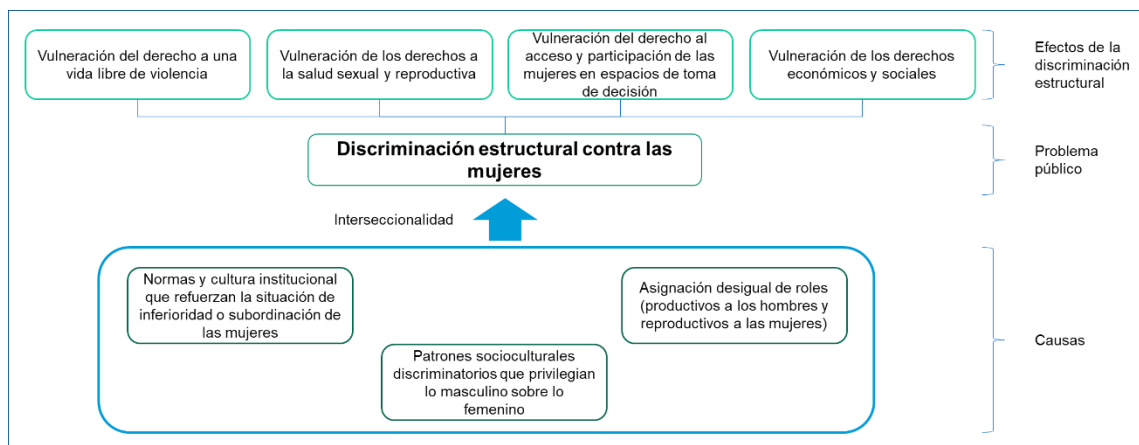
- Flexibilidad en los horarios de los oficiales de aduana, sobre todo para las mujeres cuando tienen mayores cargas familiares por el cuidado de hijos menores de cinco años o familiares adultos mayores o dependientes con alguna complicación de salud. No se plantea el teletrabajo, por la naturaleza de las funciones operativas en el control aduanero.
- Proveer de mayores oportunidades a las mujeres tanto desde el acceso a la carrera como para su promoción en cargos directivos.
- Establecer lineamientos claros y explícitos en donde se den oportunidades de capacitación tanto a las oficiales mujeres como a los varones.
- Sensibilizar al personal sobre la importancia de la igualdad de género y su impacto en la productividad.
- Socializar lo importante de este trabajo (acciones que promuevan la igualdad de oportunidades) con las autoridades de alto nivel de la institución para promover las acciones que permitan reducir las brechas de género laborales identificadas.
- Empoderar a las mujeres para la toma de decisiones y una mayor autonomía.
- Proveer de servicios de cuidado, donde corresponda para los hijos menores de tres años, como los servicios de cuna más en las sedes donde se tengan personal en edad fértil. Otra opción es tener convenios con servicios de cuidado públicos o privados para que el personal pueda dejar a sus dependientes sean estos hijos menores o padres adultos mayores.
- Capacitar al personal para poder prevenir y denunciar el hostigamiento sexual en los espacios de trabajo.
- Transformar la masculinidad y la femeneidad revisando la estructura institucional que normalmente es patriarcal.
- Mecanismos de incentivos para promover la crianza compartida.
- Programa de reinserción luego del periodo de licencia por maternidad y lactancia.

Capítulo VI. Propuesta de los instrumentos de gestión

1. Diagnóstico

En el Perú, se ha determinado como problema público la existencia de una discriminación estructural contra las mujeres, que es explicada por factores como la asignación desigual de roles, normas y cultura institucional que refuerzan situaciones de diferencias y los patrones socioculturales. Todo ello tiene como efecto la vulneración de la mujer en los espacios personales, sociales, institucionales, entre otros, los cuales afectan el pleno desarrollo de las mujeres y contribuyen a una transferencia intergeneracional de esta discriminación. Este planteamiento ha sido desarrollado por el MIMP.

Gráfico 16. Causas y efectos del problema público



Fuente: MIMP 2019

La presente investigación centra su análisis en lo que corresponde a la desigualdad económica, donde se aborda el tema laboral y productivo. Al respecto, es posible señalar que, si bien existen avances, aún persisten las brechas de género laborales en el Perú, las cuales se reflejan en indicadores asociados al acceso, desempeño productivo, diferencia salarial, desempleo, acceso a cargos directivos, entre otras variables.

Bajo este análisis y de acuerdo con los hallazgos del capítulo precedente, se ha podido constatar la existencia de las brechas de género laborales en los oficiales de aduanas, lo que reafirma los resultados del análisis documental previo, brecha que se explica con los siguientes hallazgos:

- Las brechas de género laborales son explicadas por factores asociados a patrones socioculturales, estereotipos de género, cultura machista, lo que va determinando las formas de relacionamiento entre los oficiales para la asignación de funciones, las mismas que separan lo administrativo de lo operativo, el acceso a programas de especialización, como en el caso del programa de canes.
- La actividad de los oficiales de aduana ha sido tradicionalmente un espacio para los varones, actualmente solo el 25 % de oficiales son mujeres, lo que muestra la existencia de un potencial espacio para poder incrementar la participación de las mujeres e ir cambiando los estereotipos asociados a esta actividad.
- Selección y contratación de personal. Es donde más se avanzó; sin embargo, aún existe un espacio para poder trabajar en medidas afirmativas que contribuyan a una mayor participación de las mujeres en estas labores. Como resultado de la encuesta, más del 74 % indicó que las políticas de contratación no incorporan explícitamente criterios que consideren las brechas de género.
- Desarrollo de la carrera (capacitación). En este aspecto hay muchos más espacios identificados como potenciales espacios generadores de diferencias por género, por ejemplo, el 91 % indicó que no hay un equilibrio en la participación de mujeres frente a los varones para el desarrollo de labores operativas. En cuanto a la oportunidad para la participación en las capacitaciones, el 87 % indicó que las mismas no se daban en horarios que posibiliten una conciliación con su vida familiar, lo que pone en mayor desventaja a las mujeres frente a sus pares.
- Desarrollo de la carrera (ascensos). Sobre la participación de las mujeres en cargos directivos, el 83 % señaló que en la institución no se aplicaban estrategias proactivas para reclutar o promover a las mujeres en puestos directivos, resultado que se coincide con la información de fuente secundaria, donde solo el 12 % de oficiales mujeres ocupaban un cargo directivo en relación con el total de oficiales directivos, que son 93.
- Equilibrio familiar-laboral. El 100 % de los encuestados indicaron que la institución no contaba con alguna política que aporte al monitoreo y/o identificación de necesidades familiares y personales de los oficiales de aduana y que solo se aplican las facilidades que están previstas por la ley, como en el caso de licencias por maternidad/paternidad, lactarios. Asimismo, se constató que no se ha considerado dentro de los criterios para la rotación de oficiales de aduana los factores vinculados a temas como la carga familiar, dependientes con problemas de salud y que requieren cuidados especiales, entre otros.
- Prevención de acoso sexual (hostigamiento sexual laboral), en relación con el conocimiento si en la institución existe una política para la prevención del acoso, el 65 % indicó que no

sabía; cuando se contrastó ello con la información de fuente secundaria, se verificó que existía el procedimiento –que no se encuentra actualizado–, pero que el principal problema es de índole comunicacional, ya que no se ha realizado campañas que permitan conocer estos mecanismos de la institución. Finalmente, en los temas de capacitación para la prevención del acoso laboral, el 92 % indicó que no había recibido capacitación en la materia.

2. Objetivo de la propuesta

2.1. Objetivo general

Contribuir a reducir las brechas de género laborales en los oficiales de aduanas, a través de mejoras en los instrumentos de gestión.

2.2. Objetivos específicos

- Determinar las líneas estratégicas que contribuyan al cierre de la brecha de género en los oficiales de aduana
- Proponer acciones que contribuyan al cierre de brechas de género laborales en los oficiales de aduana
- Evaluar la viabilidad de la propuesta para el cierre de brechas laborales de género en los oficiales de aduana

3. Líneas estratégicas de intervención

La instalación de la noción de igualdad entre hombres y mujeres como una responsabilidad del Estado se ha expresado a través de tres tipos de políticas: de igualdad ante la ley, de acción positiva y de transversalización de género (Astelarra 2005).

Dichas políticas deben partir por reconocer que mujeres y hombres tienen diferentes necesidades, debido a los roles particulares de cada uno en la sociedad, por ejemplo, así como por las condiciones y contextos donde ellos se desarrollan; no es lo mismo ser del sur o del oriente, donde los temas socioculturales podrían ser mucho más marcados. Es por ello que todo el Estado debe tener la convicción y obligación de impulsar las políticas que promuevan la

transversalización de la igualdad de género en todos los ámbitos nacionales, regionales y locales.

Con la Política Nacional de Igualdad de Género (2019), todas las entidades del Estado tienen el mandato de incorporar acciones concretas para promover la igualdad de género. Asimismo, esta política ha determinado los objetivos priorizados a nivel nacional y los lineamientos para este fin. En este sentido, la propuesta planteada seguiría el siguiente alineamiento:

- Objetivo priorizado 5: Reducir las barreras institucionales que obstaculizan la igualdad en los ámbitos público y privado entre hombres y mujeres
 - Lineamiento 5.3: Reducir las brechas de desigualdad de género en las entidades públicas

Para poder implementar ello, se ha tomado como referencia los lineamientos establecidos en la guía para la transversalización del enfoque de género, desarrollada por el ente rector en la materia, el MIMP, donde se trabajarán sobre 3 de los 5 ejes considerados en la estrategia:

- Gestión institucional: A través del desarrollo de normatividad, la misma que está vinculada a cada uno de los 4 ejes de intervención priorizados
- Gestión del recurso humano: De manera directa a través de la política laboral y desarrollo de capacidades
- Cultura institucional: A través de las prácticas y valores institucionales, de manera transversal a los 4 ejes, donde un elemento primordial es la sensibilización en el tema y el soporte comunicacional al mismo.

En este sentido, se han considerado de manera prioritaria las siguientes líneas de acción, de acuerdo con el modelo establecido por el Banco Mundial para el cierre de brechas de género laborales, las cuales deberían implementarse de modo gradual y con acciones concretas:

- Selección y contratación de personal
- Desarrollo de la carrera: Capacitación y ascensos
- Equilibrio Familiar – laboral
- Prevención del hostigamiento sexual laboral

De manera adicional, se debe considerar una línea que tiene que ver con el compromiso institucional sobre la materia, ya que es el primer paso a seguir para promover el cierre de brechas de género laborales en las instituciones públicas o privadas.

Toda esta propuesta estará alineada al cuarto objetivo estratégico de la institución, que está relacionado con el fortalecimiento de la capacidad de gestión interna.

4. Instrumentos de gestión

De acuerdo con los lineamientos establecidos para las instituciones públicas, en la Política Nacional de Igualdad de Género, y adaptando el modelo de equidad de género del Banco Mundial, se ha planteado realizar modificaciones a algunos instrumentos de gestión, tales como: el reglamento interno de trabajo, el lineamiento interno para el proceso de entrevistas, el plan de desarrollo de personas, el lineamiento para la asignación de roles de servicio, el lineamiento interno de ingreso de personal y el plan de comunicación interna. Asimismo, se plantea el desarrollo de los siguientes instrumentos: sistema interno para la gestión de capacitaciones y el lineamiento para la rotación de oficiales de aduana. Los mismos, que se detallan a continuación:

- **Reglamento interno de trabajo**

De acuerdo con el modelo de equidad de género desarrollado por el Banco Mundial, es el requisito previo indispensable para que se pueda iniciar una política efectiva de igualdad de género en cualquier institución sea privada o pública.

Para ello se plantea que se incorpore como parte del reglamento interno de trabajo, el mismo que requiere para su aprobación una resolución de la Superintendencia Nacional, la base de este cambio puede justificarse en el cumplimiento a la Política Nacional de Género del país aprobada en el 2019, la cual puede ser impulsada por la Comisión de Igualdad de Género de la institución.

- **Lineamiento interno para el proceso de entrevistas**

Incorporado en el mismo las siguientes recomendaciones:

- Esta determinadamente prohibido hacer preguntas relacionadas al ámbito personal de las y los postulantes, tales como: ¿Se piensa casar?, ¿Es soltero o casado o tiene pareja?, ¿Piensa casarse proximalmente?, ¿Tiene planes de ser madre próximamente?, ¿Vive sola/o?

Estas son preguntas, que frecuentemente se hacen y podrían generar algún sesgo por afinidad.

- Todas las entrevistas deberán ser grabadas, para poder corroborar el cumplimiento del protocolo y reducir los sesgos en los resultados finales. Para procesos de contratación a plazo indeterminado, y luego progresivamente a los otros regímenes de la institución.

- Los entrevistadores deberán asistir al menos a una capacitación previa antes de ser parte del jurado evaluador de entrevistas personales.
- Los entrevistadores, que incumplan con los lineamientos serán pasibles se amonestaciones por parte de la Intendencia Nacional de Recursos Humanos.
- Sistema interno para la gestión de capacitaciones

A través del cual se pueda tener una trazabilidad de cada colaborador, su nivel de especialización, y grado de acceso a los cursos dentro de la institución. Se sugiere iniciar un piloto con los oficiales para poder registrar todas las capacitaciones recibidas, en el formato que incluya la siguiente información:

 - Nombres y apellidos:
 - Registro:
 - Edad:
 - Profesión:
 - Grupo ocupacional:
 - Nivel de especialización:
 - Años en la institución:
 - Sedes donde ha laborado:
 - Sede actual de trabajo:
 - Cargo asignado:
 - Cursos, en este acápite es necesario incluir: Nombre del curso, organizador, duración del curso, calificación del alumno (en caso exista la información)
- Plan de Desarrollo de Personas

Incorporar un compromiso explícito que las capacitaciones se darán en horario laboral, y cuando por razones de la oferta disponible de los cursos ello no fuera posible, las horas extra laborales usadas para la capacitación se contabilizarán como parte de horas por compensar en beneficio del colaborador.
- Lineamiento para la rotación de oficiales de aduana,

Hasta el 2018 no existía un lineamiento explícito de rotaciones para los oficiales de aduana, que señale cuales son los parámetros para rotar entre una aduana y otra, así como cuál es el plazo de permanencia mínimo y máximo en las aduanas, o los casos de excepción para no ser considerados dentro de las mismas; haciéndolo un proceso discrecional de los directivos, y generando desbalances en la asignación de recursos y un mal clima laboral, al presentarse apelaciones a las rotaciones. Por ello se recomienda aprobar un lineamiento que considere:

 - Categorización de aduanas
 - Periodo mínimo de permanencia y máximo para ser rotado

- Especialización de los colaboradores, para una asignación en sedes que tengan los mismos procesos de control
 - Número de veces rotadas
 - Excepcionalidades: por periodo de embarazo y lactancia.
 - Bonificaciones para labores en puestos de control de riesgo, para que puedan tener prioridad en la siguiente rotación.
- Lineamiento para la asignación de roles de servicio (horarios de servicio)
 Actualizar el lineamiento, estableciendo horarios más flexibles, en atención a casos como: personal con una carga familiar elevada o compleja (familiares con problemas de salud) y personal que retorna luego del uso de sus licencias por maternidad o salud (en tanto le permita una actividad operativa). Con esta medida, podría haber una mejor compatibilización entre la vida familiar y laborar, sin limitar su posibilidad de especialización y acceso a cargos de dirección dentro de sus líneas en la institución.
 - Lineamiento interno de ingreso del personal
 Modificar el lineamiento incorporando un acápite dentro de la guía interna que explique que es el hostigamiento sexual laboral, las normas sobre la materia, las sanciones aplicables, cuáles son los canales de atención y denuncia ante esos hechos.
 - Plan de desarrollo de personas
 Incorporar en el plan un programa de cursos de capacitación que aborde la prevención del hostigamiento sexual laboral en la institución, dado el marco normativo vigente.
 - Plan de comunicación interna
 Incorporar en el plan un acápite que desarrolle una estrategia comunicacional para la prevención del hostigamiento sexual laboral dentro de la institución.

5. Matriz de actividades

Para poder implementar y desarrollar los instrumentos de gestión desarrollados en el punto 4 anterior (4) para contribuir al cierre de las brechas de género en los oficiales de aduanas. Se ha considerado la identificación de cada producto de manera específica; asimismo se han determinado cuales serían las principales actividades y los responsables de las mismas para su implementación en el marco de sus competencias dentro de la institución. Información, que se detalla en la tabla 8.

Tabla 8. Matriz de instrumentos y actividades para incorporar acciones afirmativas para promover la igualdad de género

Eje de intervención	Línea de acción	Instrumentos de Gestión	Actividades	Responsables
Gestión institucional Cultura institucional	Establecer la política de igualdad de género en la institución	Reglamento Interno de Trabajo	Propuesta de modificación del RIT	CIG
			Revisión de la propuesta del RIT	INRH
			Aprobación del RIT	SN
			Difusión de la declaración	GC
Gestión del recurso humano	Selección y Contratación de personal	Lineamiento interno para el proceso de entrevistas	Propuesta del lineamiento para la entrevista	INRH
			Revisión de la propuesta	INRH
			Aprobación de la propuesta	SNAAF
Gestión del recurso humano	Desarrollo de la carrera: Capacitaciones y ascensos	Sistema interno para la gestión de capacitaciones	Desarrollo del sistema informático	INRH – INSI
			Aprobación del sistema	SN
			Aplicación del piloto del sistema	SN, SNA, SNAAF, SNATI
			Evaluación del sistema y ajustes al modelo	INRH – INSI
Gestión del recurso humano		Plan de Desarrollo de Personas	Incorporar temas de horarios flexibles y la compensación de horas	INRH
Gestión del recurso humano	Equilibrio Familiar - Laboral	Lineamientos para la rotación de oficiales de aduana	Propuesta del lineamiento	INCA
			Revisión de la propuesta	SNA
			Aprobación de la propuesta	SNA
Gestión del recurso humano		Lineamiento para asignación de roles de servicio	Propuesta del lineamiento	INCA
			Revisión de la propuesta	SNA
			Aprobación de la propuesta	SNA
Gestión del recurso humano	Prevención del hostigamiento sexual laboral	Lineamiento interno para el ingreso a la institución	Propuesta el lineamiento	INRH
			Revisión de la propuesta	INRH
			Aprobación de la propuesta	SNAAF
		Plan de Desarrollo de Personas	Diseño de la malla sobre la prevención del hostigamiento sexual laboral	INRH
			Aprobación	Comité PDP
		Plan de comunicación interna	Diseño de la estrategia para la prevención del hostigamiento sexual laboral	INRH
			Aprobación de la campaña	SNAAF
			Difusión de la campaña interna	INRH

Fuente: Elaboración propia

6. Presupuesto

Para poder implementar los productos identificados de manera prioritaria, no es necesario una asignación de mayores recursos, ya que con el personal que labora en la institución es posible el desarrollo de estos.

Las acciones propuestas han sido analizadas para un horizonte del corto plazo, y donde las mismas no signifiquen ampliaciones presupuestarias que no han sido tramitadas y podrían ser limitantes para la ejecución de acciones que aborden la problemática identificada.

7. Viabilidad

Para poder completar el análisis es necesaria la revisión de los aspectos más relevantes para la determinar la factibilidad en la implementación de las actividades propuestas. Para ello se han identificado y analizado las principales oportunidades y limitaciones en cada uno de los aspectos, las mismas que se detallan en la tabla 9.

Tabla 9. Matriz de oportunidades y limitaciones de los aspectos claves

Aspecto	Oportunidades	Limitaciones
Político	Tema prioritario en la agenda nacional. Compromiso de la AD para la implementación de políticas de igualdad de género en la institución.	Cambios en el panorama político, a nivel de tomadores de decisiones
Legal	Marco normativo que impulsa las acciones que promuevan una política nacional de género en todos los niveles de gobierno y en todas las instituciones públicas.	No se han identificado
Administrativo	Se cuenta con información sobre la problemática. Recursos humanos y financieros para la implementación de actividades.	Reserva de la información

Fuente: Elaboración propia

7.1. Política

En el país se ha declarado como problema público la discriminación estructural contra las mujeres. Uno de sus efectos guarda relación con el objeto de la presente investigación, el referido a las vulneraciones de los derechos económicos de las mujeres, que se ven reflejadas en el tema laboral/productivo.

En ese sentido, como es un problema de agenda nacional, es mucho más probable conseguir el compromiso de las diferentes autoridades para que puedan implementar acciones orientadas al cierre de brechas de género laborales.

De manera más específica, en la institución este tema es de relevancia y desde la alta dirección se vienen promoviendo acciones, como la elaboración del diagnóstico participativo de género en la Sunat.

7.2. Legal

Todas las acciones propuestas se encuentran enmarcadas en el cumplimiento de la normatividad nacional relativa al tema y no requieren de normas adicionales en la materia.

7.3. Administrativa

Todas las acciones sugeridas se encuentran enmarcadas en el cumplimiento de los instrumentos internos tales como el Reglamento Interno de Trabajo y Código de Ética. La aplicación de estos no colisiona con dichas normas, ya que se aplicarán en los casos que corresponda los instrumentos como protocolos o lineamientos internos que se encuentran bajo el marco de competencias de la INCA, SNAA y SN, respectivamente, para los temas específicos.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

El objetivo principal de la presente investigación es contribuir a reducir las brechas de género laborales en los oficiales de aduana, en cumplimiento de la normatividad establecida en la Política Nacional de Igualdad de Género; ello a través de acciones alineadas a los objetivos y líneas estratégicas preestablecidas en la referida política.

Del análisis cualitativo y cuantitativo realizado, se puede concluir que existe una brecha de género laboral en los oficiales de aduana, sustentada con la siguiente evidencia:

- En la institución no existe una política explícita que promueva acciones afirmativas para promover la igualdad de género.
- Si bien la participación de las mujeres como oficiales de aduanas se ha ido incrementado en el tiempo, aún existe un espacio de oportunidades para el acceso de mujeres como oficiales de aduana. La explicación de ello tiene su raíz en los estereotipos de género de la sociedad, donde esta actividad está catalogada más como masculina que femenina, partiendo desde los imaginarios de la gente donde la primera imagen que asocian al cargo es la de un varón y no de una mujer.
- Las mujeres oficiales, en su mayoría, son asignadas a labores o funciones administrativas, lo que termina restándoles posibilidades de crecimiento profesional o acceso a entrenamientos especializados, ya que no cumplen con requisitos como, por ejemplo, tener experiencia operativa, la cual se adquiere solo realizando labores de esa naturaleza.
- En cuanto al acceso a las capacitaciones, las mujeres registran una menor participación en relación a los varones. Ello explicado por los sesgos o prejuicios vinculados a las diferencias biológicas, así como por la poca flexibilidad de horarios o cuando para acceder a las capacitaciones se requiere cumplir requisitos previos, como años de experiencia.
- En cuanto al crecimiento profesional, está muy asociado tanto al desarrollo de capacidades (participación en cursos) como a la carga familiar, que normalmente asume la oficial mujer. Ello tiene como causa principal los patrones socioculturales y roles asociados a las mujeres.
- El avance institucional con relación a medidas efectivas que promuevan acciones para prevenir o atender casos de hostigamiento sexual laboral, requiere un mayor énfasis dado su impacto en el clima laboral, que se requiere para un pleno desarrollo profesional en un ambiente de respeto y seguridad.

2. Recomendaciones

En función a los hallazgos de la presente investigación, se sugiere la implementación de las siguientes recomendaciones:

A nivel de alta dirección:

- Impulsar la política institucional que promueva la igualdad de género, de modo que se garanticen espacios laborales seguros donde se promueva el pleno ejercicio de derechos y donde esté prohibida cualquier forma de discriminación para todos los trabajadores.
- Promover la institucionalización de las acciones afirmativas que promueven los espacios de igualdad de género en la institución.

A nivel de la Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas, unidad a cargo de los oficiales de aduanas, se recomienda liderar las siguientes acciones:

- Impulsar el desarrollo de una política de horarios flexibles para las oficiales de aduanas en el que se considere como elemento la carga familiar.
- Verificar que en los lineamientos de rotación de los oficiales de aduana se consideren todas las barreras que determinan la desigualdad por género.
- Promover la implementación de un sistema de gestión piloto para las capacitaciones para los oficiales de aduanas.
- Remitir la propuesta de acciones bajo la competencia de la Intendencia Nacional de Recursos Humanos, para su evaluación y de considerarlo pertinente su implementación progresiva.

Bibliografía

Acuña, Daniel; Puémape, Oscar; Roca, Fiorella y Velásquez, José (2017). *Propuesta Modelo Certificación Equidad de Género* (tesis de posgrado). [En línea]. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Fecha de consulta: 17/10/2018. Disponible en: <<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/9629>>.

Anker, Richard; Melkas, Helinä; Korten, Ailsa (2003). *Gender based occupational segregation in the 1990's*. Working Paper 16. InFocus Programme on Promoting the Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work. Ginebra: OIT.

Anker, Richard (1997). “La segregación profesional entre hombres y mujeres. Repaso de las teorías”. *Revista Internacional del Trabajo*. Vol. 116, núm. 3, Ginebra.

Aulenbacher, Brigitte (2010), “Rationalisierung und der Wandel von Erwerbsarbeit aus der Genderperspektive”. *Handbuch Arbeitssoziologie*, pp. 301-328, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Autoridad Nacional del Servicio Civil [Servir] (2017). *La mujer en el Servicio Civil Peruano*. [En línea]. Lima: Autoridad Nacional del Servicio Civil. Fecha de consulta: 21/10/2018. Disponible en: <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/difusion/2017/informe_la_mujer_en_el_servicio_civil_peruano_2017.pdf>.

Autoridad Nacional del Servicio Civil [Servir] (2018). *La mujer en el Servicio Civil Peruano*. [En línea]. Lima: Autoridad Nacional del Servicio Civil. Fecha de consulta: 21/10/2018. Disponible en: <http://storage.servir.gob.pe/serviciocivil/Informe_La_Mujer_en_el_Servicio_Civil_Peruano_2018.pdf>.

Beltrán, Cecilia (2014). “Políticas públicas de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres: análisis de la viabilidad de diecisiete planes regionales de igualdad de oportunidades en el Perú, en el periodo 2006-2010”. *Revista de Ciencia Política y Gobierno*, vol.1, núm. 2, p. 75-101.

Brunet, Icart; Alarcón, Amado (2005), “Mercado de Trabajo y Familia”. *RIPS Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, Universidad de Santiago de Compostela.

Cárdenas, Ana; Correa, Natalia; Prado, Ximena (2014). “Segregación laboral y género: tendencias y desafíos relativos al mercado laboral de la salud y la educación en Chile”. *Polis*. [En línea] Ed. 34. Disponible en: <<https://journals.openedition.org/polis/10182?lang=fr>>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [Cepal] (2018). *La Ineficiencia de la Desigualdad*. [En línea]. Santiago de Chile: Cepal. Fecha de consulta: 06/02/2019. Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43442/6/S1800059_es.pdf>.

Cepal (2017). *Planes de Igualdad de Género en América Latina y el Caribe: mapas de ruta para el desarrollo*. [En línea]. Santiago de Chile: Cepal. Fecha de consulta: 17/10/2018. Disponible en: <<http://repositorio.cepal.org/handle/11362/41014>>.

Cepal (2017). *Brechas, ejes y desafíos en el vínculo entre lo social y lo productivo*. [En línea]. Santiago de Chile: Cepal. Fecha de consulta: 06/02/2019. Disponible en: <https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/brechas_ejes_y_desafios_en_el_vinculo_entre_lo_social_y_lo_productivo.pdf>.

Cepal (2016). *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Una Oportunidad para América Latina y el Caribe*. [En línea]. Santiago de Chile: Cepal. Fecha de consulta: 21/10/2018. Disponible en: <<http://www.sela.org/media/2262361/agenda-2030-y-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible.pdf>>.

Congreso de la Unión (2018). *Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres*. [En línea]. México: Congreso de la Unión. Fecha de consulta: 06/02/2019. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGIMH_140618.pdf>.

Cruces, Yadira (2014). *La desigualdad de género en el Mercado Laboral: caso catalán* (trabajo de grado). [En línea]. Barcelona: Universidad de Barcelona. Fecha de consulta: 17/10/2018. Disponible en: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/57958/1/22A_Cruces_Ilanos.pdf>.

DevTech Systems (2012). *Women in Transportation in the Asia-Pacific Economic Cooperation Economies: Initial Survey of Data and Trends*. Washington DC: US Department of Transportation.

Galarza-Fernández, Emelina (2014). *Feminismo, RSC y Comunicación participativa: Metodología para la Igualdad de Género en la empresa* (tesis de doctorado). [En línea]. Málaga: Universidad de Málaga. Fecha de consulta: 17/10/2018. Disponible en: <<http://hdl.handle.net/10630/8310>>.

Golla, Anne Marie; Malhotra, Anju; Nanda, Priya y Mehra, Rekha (2011). *Understanding and Measuring Women's Economic Empowerment: Definition, Framework and Indicators*. [En línea]. Washington DC: International Center for Research on Women. Fecha de consulta: 27/10/2018. Disponible en: <<https://www.icrw.org/wp-content/uploads/2016/10/Understanding-measuring-womens-economic-empowerment.pdf>>.

Godoy, Lorena; Díaz, Ximena; Mauro, Amalia (2009), *Imágenes sobre el trabajo femenino en Chile, 1880-2000*. Revista UNIVERSUM, Nro. 24, Vol. 2, Universidad de Talca.

Gottschall, Karin (2010), “Arbeit, Beschäftigung und Arbeitsmarkt aus der Genderperspektive”. *Handbuch Arbeitssoziologie*, pp. 671-698, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Harris, Briony (2017). *¿Cuál es la brecha de género en 2017 (y por qué se está ampliando)?* En: *World Economic Forum*. 2 de noviembre de 2017. Fecha de consulta: 06/02/2019. <<https://es.weforum.org/agenda/2017/11/cual-es-la-brecha-de-genero-en-2017-y-por-que-se-esta-ampliando/>>.

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, María del Pilar (2010). *Metodología de la investigación*. 5ª ed. México: McGraw-Hill Educación.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018). *Informe técnico N° 02: Estadísticas con enfoque de género*. [En línea]. Lima: INEI. Fecha de consulta: 30/10/2018. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_estadisticas-genero_ene_feb_marzo2018.pdf>.

INEI (2017). *Perú: brechas de género 2017: avances hacia la igualdad entre hombres y mujeres*. [En línea]. Lima: INEI. Fecha de consulta: 29/10/2018. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1444/libro.pdf>.

Ipsos Perú (2018). *Primer estudio de equidad de género en las empresas*. [En línea]. Lima: Ipsos Perú. Fecha de consulta: 22/10/2018. Disponible en: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-11/i_encuesta_de_equidad_de_genero.pdf>.

Leitner, Andrea (2001), “Frauenberufe – Männerberufe: Zur Persistenz geschlechtshierarchischer Arbeitsmarktsegregation”. Reihe Soziologie, Viena: Institut für Höhere Studien, Núm. 47.

Malhotra, Naresh K. (2008). *Investigación de mercados*. 5ª ed. (M. E. Ortiz Salinas, Trad.) Naucalpan de Juárez: Pearson Education.

McKinsey Global Institute [MGI] (2015). *The Power of Parity: How Advancing Women’s Equality Can ADD \$ 12 Trillion to Global Growth*. [En línea]. Nueva York: MGI. Fecha de consulta: 17/10/2018. Disponible en: <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/how-advancing-womens-equality-can-add-12-trillion-to-global-growth>>.

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables [MIMP] (2019). *Política Nacional de Igualdad de Género*. [En línea]. Lima: MIMP. Fecha de consulta: 27/10/2018. Disponible en: <<https://www.gob.pe/institucion/mimp/normas-legales/271118-008-2019-mimp>>.

MIMP (2016). *Plan Nacional contra la Violencia de Género 2016-2021*. [En línea]. Lima: MIMP. Fecha de consulta: 17/10/2018. Disponible en: <<https://www.mimp.gob.pe/normatividad/normaspdf/server/php/files/ds-008-2016-mimp.pdf>>.

MIMP (2014). *Transversalización del enfoque de género en las políticas y la gestión pública*. [En línea]. Lima: MIMP. Fecha de consulta: 17/10/2018. Disponible en: <<https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dcteg/Transversalizacion-enfoque-de-genero-%20MIMP-DGTEG.pdf>>.

MIMP (2012). *Plan Nacional de Igualdad de Género 2012 – 2017*. [En línea]. Lima: MIMP. Fecha de consulta: 17/10/2018. Disponible en: <http://www.mimp.gob.pe/files/planes/planig_2012_2017.pdf>.

ONU Mujeres (2017). *Centro de Capacitación. Glosario de Igualdad de Género*. [En línea]. Nueva York: ONU Mujeres. Fecha de consulta: 27/10/2018. Disponible en:

<<https://trainingcentre.unwomen.org/mod/glossary/view.php?id=150&mode=letter&hook=G&sortkey=&sortorder=asc>>.

ONU Mujeres (2016). *Leave No One Behind: A Call to Action for Gender Equality and Women's Economic Empowerment*. [En línea]. Nueva York: ONU Mujeres. Fecha de consulta: 27/10/2018. Disponible en: <<https://www2.unwomen.org/-/media/hlp%20wee/attachments/reports-toolkits/hlp-wee-report-2016-09-call-to-action-en.pdf?la=en&vs=1028>>.

ONU Mujeres (2015). *Facts and Figures: Economic Empowerment*. Nueva York: ONU Mujeres.

Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2018). *La brecha salarial en América Latina*. [En línea]. Ginebra: OIT. Fecha de consulta: 11/02/2018. Disponible en: <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/genericdocument/wcms_616175.pdf>.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2014). *Society at a Glance. Asia/Pacific 2014*. [En línea]. París: OCDE. Fecha de consulta: 28/10/2018. Disponible en: <https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/society-at-a-glance-asia-pacific-2014_9789264220553-en>.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2016). *Índice de desarrollo de Género*. [En línea]. Nueva York: PNUD. Fecha de consulta: 21/07/2018. Disponible en: <<http://hdr.undp.org/es/faq-page/gender-development-index-gdi#t371n2485>>.

Pungiluppi, Juliana; Castro, María y Muñoz-Boudet, Ana (2010). “Modelo para promover la equidad de género en empresas y Agencias públicas”. *En breve*, núm. 159, pp. 1-4.

Rosales, R. (2007). *Sociología y Cambio conceptual*. Siglo XXI Editores.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT] (2017). *Reglamento de Organización y Funciones*. [En línea]. Lima: SUNAT. Fecha de consulta: 01/03/2020. Disponible en: <<http://www.sunat.gob.pe/institucional/quienessomos/igo/rof/2017/ROF-SistematizadoAg2017-pdf>>.

World Bank. (2010). *Modelo para promover la equidad de género en empresas y Agencias públicas*. [En línea]. Fecha de consulta: 21/07/2018. Disponible en: http://siteresources.worldbank.org/INTLAC/Resources/2578031269390034020/EnBreve_159_Web.pdf

World Economic Forum (2016). *The Global Gender Gap Report*. [En línea]. Cologny: World Economic Forum. Fecha de consulta: 17/07/2018. Disponible en: <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2016/>.

World Economic Forum. (2017). *Cuál es la brecha de género*. [En línea]. Fecha de consulta: 17/07/2018. Disponible en: <https://es.weforum.org/agenda/2017/11/cual-es-la-brecha-de-genero-en-2017-y-por-que-se-esta-ampliando/>

Anexos

Anexo 1. Distribución de oficiales de aduanas según intendencia

Intendencia	Total	% masculino	% femenino
Intendencia Nacional de Control Aduanero	199	75 %	25 %
Intendencia de Aduana de Tacna	159	72 %	28 %
Intendencia de Aduana de Puno	126	84 %	16 %
Intendencia de Aduana Aérea y Postal	123	59 %	41 %
Intendencia de Aduana Marítima del Callao	103	67 %	33 %
Intendencia de Aduana de Tumbes	92	88 %	12 %
Intendencia de Aduana de Paita	56	84 %	16 %
Intendencia de Aduana de Mollendo	43	81 %	19 %
Intendencia de Aduana de Iquitos	32	91 %	9 %
Intendencia de Aduana de Tarapoto	19	84 %	16 %
Intendencia de Aduana de Ilo	18	72 %	28 %
Intendencia de Aduana de Cusco	16	63 %	38 %
Intendencia de Aduana de Salaverry	16	75 %	25 %
Intendencia de Aduana de Puerto Maldonado	15	93 %	7 %
Intendencia de Aduana de Pucallpa	14	93 %	7 %
Intendencia de Aduana de Chiclayo	12	67 %	33 %
Intendencia de Aduana de Chimbote	12	92 %	8 %
Intendencia de Aduana de Pisco	12	83 %	17 %
Otras Intendencias	41	59 %	41 %
Total general	1.108		

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Normatividad internacional

De manera complementaria, podemos citar como las normas vinculadas a los temas referidos a la igualdad de género, las siguientes:

- Declaración Universal de Derechos Humanos (1948)
- Convenio N° 100 (1951) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), referido a la igualdad de remuneración entre hombres y mujeres por trabajo de igual valor
- Convención sobre los Derechos Políticos de la Mujer (1952)
- Convenio N° 111 (1958) de la OIT, referido a la igualdad de oportunidades y de trato en materia de empleo y ocupación
- Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial (1965)
- Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (1966)
- Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966)
- Declaración sobre la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer (1967)
- Convención Americana sobre Derechos Humanos (CADH) (1969)
- Convenio N° 156 (1981) de la OIT sobre las responsabilidades familiares
- Declaración y Programa de Acción de Viena (1993)

- Protocolo Adicional a la Convención Americana sobre Derechos Humanos en materia de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1988)
- Programa de Acción de la Conferencia de Población y Desarrollo, El Cairo (1994)
- Convenio N° 183 (2000) de la OIT sobre la protección de la maternidad
- Consenso de Quito. Décima Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe (2007)
- Consenso de Brasilia. Undécima Conferencia Regional sobre la Mujer en América Latina y El Caribe (2010)
- Consenso de Montevideo sobre población y desarrollo (2013)
- Informe de la Conferencia de Beijing +20 (2015)
- Estrategia de Montevideo para la Implementación de la Agenda Regional de Género en el marco del Desarrollo Sostenible hacia 2030 (2016)

Anexo 3. Normatividad nacional

De manera complementaria, podemos citar como las normas vinculadas a los temas referidos a la igualdad de género, las siguientes:

- Constitución Política del Perú (artículo 2° inciso 2, artículo 26 y artículo 191)
- Ley N° 28983, Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres
- Ley N° 26772, dispone que las ofertas de empleo y acceso a medios de formación educativa no podrán contener requisitos que constituyan discriminación, anulación o alteración de igualdad de oportunidades o de trato
- Ley N° 30709, que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres
- Decreto Legislativo N° 635, aprueba el Código Penal (artículo 323 – delito de discriminación), modificado por el Decreto Legislativo N° 1323
- Ley N° 27942, Ley de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual
- Ley N° 30314, Ley para Prevenir y Sancionar el Acoso Sexual en Espacios Públicos
- Decreto Legislativo N° 1410, que incorpora el delito de acoso, acoso sexual, chantaje sexual y difusión de imágenes, materiales audiovisuales o audios con contenido sexual al código penal, y modifica el procedimiento de sanción del hostigamiento sexual
- Ley N° 29896, que establece la implementación de lactarios en las instituciones del sector público y del sector privado promoviendo la lactancia materna
- Ley N° 30367, que protege a la madre trabajadora contra el despido arbitrario y prolonga su periodo de descanso

- Ley N° 30807, que modifica la Ley N° 29409, Ley que concede el derecho de licencia por paternidad a los trabajadores de la actividad pública y privada
- Decreto Supremo N° 002-2007-MIMDES, que dispone la implementación y funcionamiento de servicios de cuidado diurno a través de las cunas o *wawa wasi* institucional en las entidades de la administración pública
- Ley N° 29083, Ley que modifica el artículo 47° de la Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto
- Ley N° 29700, Ley que incluye el trabajo no remunerado en las cuentas nacionales
- Ley N° 29414, Ley que establece los derechos de las personas usuarias del servicio de salud
- Decreto Supremo N° 005-2017-MIMP, que dispone la creación de un mecanismo para la igualdad de género en las entidades del Gobierno nacional y de los gobiernos regionales
- Decreto Supremo N° 068-2017-PCM, que dispone la realización del “diagnóstico de la desigualdad salarial en el Estado”
- Decreto Supremo N° 056-2018-PCM, Decreto Supremo que aprueba la Política General de Gobierno (párrafo 4.6 del artículo 4)

Anexo 4. Modelo de diagnóstico del SGEG

De acuerdo con el Banco Mundial (2010), el modelo de diagnóstico del SGEG (GEM), se puede resumir de la siguiente manera:

La institución debe realizar un diagnóstico con la finalidad de analizar las características del personal y sus condiciones laborales, a fin de identificar brechas de género y situaciones que atenten contra los derechos de las trabajadoras y los trabajadores y el pleno desarrollo de sus capacidades, de esta forma podrá detectar los procedimientos y las prácticas que generan desigualdades, inequidad y discriminación por razones de sexo, así como falta de reconocimiento y desvalorización³.

Entre los aspectos más importantes, se encuentran los siguientes:

- Conocer las prácticas o la situación de igualdad y equidad de género en la empresa u organización.
- Descubrir si se producen discriminaciones por razón de sexo, en el reclutamiento, la selección del personal, la formación y la capacitación, la evaluación del desempeño, la

³ Guía para el diagnóstico de las brechas de género. Sistema de Gestión de Igualdad y Equidad de Género (SGEG, Costa Rica).

retribución, la comunicación interna y constatar si se ofrecen las mismas oportunidades a mujeres y a hombres en la organización.

- Determinar los problemas y las necesidades concretas que tienen las trabajadoras y los trabajadores de la organización para establecer el balance entre la vida personal, la familiar y la laboral y estudiar las posibles medidas por adoptar para mejorar dichas relaciones.
- Detectar si la empresa u organización contempla procedimientos, mecanismos y medidas para promover la salud integral, la seguridad y un entorno laboral favorable para el desarrollo de las mujeres y los hombres de la empresa.

Para la aplicación de ello se tiene un cuestionario que aborda en 4 ejes los temas relacionados con la medición de las brechas laborales por género.

Asimismo, el diagnóstico organizacional implica recopilar y analizar información vinculada a las actividades centrales en la organización, relacionadas además a la identificación de posibles brechas de género, ello como fuente secundaria de información, donde se hace un análisis general de temas relacionados a la política institucional sobre la materia, los documentos formales al respecto, estructura de la organización, entre otros aspectos que permiten construir el contexto en el que se desempeñan los colaboradores e interpretar el modo de relacionamiento entre pares y respecto a la autoridad.

Adaptación del SGEG (GEM) para medir las brechas laborales en los oficiales de aduanas

Para poder aplicar el modelo del GEM y medir la existencia de las brechas de género laborales en los oficiales de aduana, se ha tomado la estructura del cuestionario para el autodiagnóstico, con la finalidad de identificar brechas existentes en la entidad en materia laboral, y en base a ellas poder determinar las acciones a implementar que promuevan la equidad en cuatro áreas clave: i) selección y contratación de personal, ii) desarrollo de carrera incluyendo capacitación y ascensos, iii) equilibrio familiar-laboral, y iv) prevención de acoso sexual (Banco Mundial, 2010).

Preguntas adecuadas al contexto y participantes de esta, aplicado quedo detallado en la siguiente tabla.

Preguntas para aplicación de SGEG al caso de investigación

Áreas clave	Preguntas a tener en cuenta
Selección y contratación de personal	<p>¿Sabe usted si la Institución cuenta con una política de igualdad de oportunidades?</p> <p>¿Sabe usted si la Institución cuenta con una política de horarios flexibles que considere el enfoque de género?</p> <p>¿Sabe usted si la Institución cuenta con una política de rotación de oficiales?</p> <p>¿Sabe usted si dentro de los criterios de desempeño laboral, existe alguna consideración por tema de género?</p> <p>¿Considera usted que las políticas de contratación en la Institución contemplan la existencia de la brecha de género?</p> <p>¿Está familiarizado con alguna legislación/política nacional que aliente a la Institución a adoptar medidas que promuevan la igualdad de género?</p> <p>¿Sabe usted si la Institución toma acciones orientadas a reclutar personal sin distinciones por género para labores de oficiales de aduanas?</p>
Desarrollo de carrera (capacitación y ascensos)	<p>¿Sabes usted si los/las oficiales de aduana reciben capacitación en temas de sensibilización de género?</p> <p>¿Sabe usted si existe un área orgánica responsable de definir los requisitos y procedimientos de ascenso que involucren las cuestiones de género en la Institución?</p> <p>¿Sabe usted si los directivos de la Institución reciben capacitaciones para promover la igualdad de género?</p> <p>Señale un estimado en porcentajes de la representación femenina y masculina en los niveles directivos de la Institución.</p> <p>Considerando únicamente la parte operativa de la Institución, ¿cree usted que existe un equilibrio entre la representación femenina y masculina?</p> <p>Considerando únicamente la parte administrativa de la Institución, ¿cree usted que existe un equilibrio entre la representación femenina y masculina?</p> <p>¿Sabe usted si existe una oferta abierta de capacitaciones, adecuada en horarios, para los/las oficiales de aduana con responsabilidades familiares?</p> <p>¿Sabe usted si existen estrategias proactivas para reclutar o promover a las mujeres en puestos directivos?</p> <p>¿Cree usted que el género es relevante para el desarrollo de las labores del área orgánica a la que pertenece? Indique en qué medida.</p> <p>¿Cree usted que el género es relevante para asumir cargos directivos en la Institución? Indique en qué medida.</p>
Equilibrio familiar – laboral	<p>¿Sabe usted si la Institución cuenta con una política que aporte al monitoreo para la identificación de necesidades familiares y personales de los/las oficiales de aduana?</p> <p>¿Sabe usted si la Institución otorga facilidades a los/las oficiales de aduana para tomar la licencia de maternidad o paternidad?</p> <p>¿Conoce usted algún servicio que la Institución disponga para mantener el equilibrio familiar-laboral? De ser así, marque el/los servicio/s que conozca.</p> <p>¿Sabe usted si la Institución proporciona subvenciones económicas para hijos en edad escolar?</p> <p>¿Sabe usted si existe una política de licencia laboral para el cuidado de niños y cuidado de dependientes?</p> <p>¿Sabe usted si la Institución promueve el trabajo en equipo, involucrando a hombres y mujeres como participantes? Por ejemplo: comités de trabajo mixtos.</p>
Prevención de acoso sexual laboral	<p>¿Sabe usted si la Institución cuenta con un programa de sensibilización que desaliente el hostigamiento y violencia sexual?</p> <p>¿Sabe usted si la Institución cuenta con un protocolo de procedimiento en caso de denuncias de violencia y hostigamiento?</p> <p>¿Sabe usted si existe un equipo de trabajo cuya función sea admitir, analizar e investigar las denuncias de violencia y hostigamiento con base al género?</p> <p>¿Con qué frecuencia, considera usted, se realizan talleres sobre el hostigamiento sexual?</p> <p>¿Sabe usted si la Institución fomenta el comportamiento sensible al género, por ejemplo, en términos de lenguaje utilizado, chistes y comentarios hechos?</p>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5. Protocolo de encuesta

Buen día

Como parte del proceso de investigación desarrollado en la Maestría de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico, se viene desarrollando una encuesta de opinión sobre las posibles brechas de género laborales en los oficiales de aduanas.

La encuesta es confidencial y los resultados de esta serán manejados con reserva.

Para ello agradeceremos su apoyo y participación.

Leer las instrucciones antes de empezar con el cuestionario el mismo que les tomara entre 5 y 10 minutos.

- Instrucciones

Para completar la siguiente encuesta, usted podrá usar un bolígrafo azul o negro. Esta encuesta es sobre lo que usted considera y es una opinión estrictamente personal.

En caso tenga alguna duda en relación con alguna pregunta, por favor no dude en preguntar a la persona que aplicará el cuestionario.

Confidencialidad: Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales. Los cuestionarios serán procesados por personas externas. Además, como usted puede ver, en ningún momento se le pide su nombre.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

- Agradecimiento final

Agradecemos su participación y colaboración para que sea posible el desarrollo de la presente investigación.

Anexo 6. Resultados de la encuesta de percepción en temas de género a los directivos de la Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas

Bloque 1. Selección y contratación de personal

Pregunta	Posibles respuestas	Frecuencia		
		Femenino	Masculino	Total
1.1 ¿Sabe usted si la Institución cuenta con una política de igualdad de oportunidades?	a. Sí b. No	a. 2 b. 3	a. 10 b. 8	a. 12 b. 11
1.2 ¿Sabe usted si la Institución cuenta con una política de horarios flexibles que considere el enfoque de género?	a. Sí b. No	a. 1 b. 4	a. 6 b. 12	a. 7 b. 16
1.3 ¿Sabe usted si la Institución cuenta con una política de rotación de oficiales?	a. Sí b. No	a. 5 b. 0	a. 10 b. 8	a. 15 b. 8
1.4 ¿Sabe usted si dentro de los criterios de desempeño laboral, existe alguna consideración por tema de género?	a. Sí b. No	a. 2 b. 3	a. 2 b. 16	a. 4 b. 19
1.5 ¿Considera usted que las políticas de contratación en la Institución contemplan la existencia de la brecha de género?	a. Sí b. No	a. 1 b. 4	a. 5 b. 13	a. 6 b. 17
1.6 ¿Está familiarizado con alguna legislación/política nacional que aliente a la Institución a adoptar medidas que promuevan la igualdad de género?	a. Sí b. No	a. 2 b. 3	a. 12 b. 6	a. 14 b. 9
1.7 ¿Sabe usted si la Institución toma acciones orientadas a reclutar personal sin distinciones por género para labores de oficiales de aduanas?	a. Sí b. No	a. 3 b. 2	a. 14 b. 4	a. 17 b. 6

Fuente: Elaboración propia

Bloque 2. Desarrollo de carrera (capacitación y ascensos)

Pregunta	Posibles respuestas	Frecuencia		
		Femenino	Masculino	Total
2.1 ¿Sabes usted si los/las oficiales de aduana reciben capacitación en temas de sensibilización de género?	a. Sí b. No	a. 0 b. 5	a. 2 b. 16	a. 2 b. 21
2.2 ¿Sabe usted si existe un área orgánica responsable de definir los requisitos y procedimientos de ascenso que involucren las cuestiones de género en la Institución?	a. Sí b. No	a. 2 b. 3	a. 0 b. 18	a. 2 b. 21
2.3 ¿Sabe usted si los directivos de la Institución reciben capacitaciones para promover la igualdad de género?	a. Sí b. No	a. 2 b. 3	a. 2 b. 16	a. 4 b. 19
2.4 Señale un estimado en porcentajes de la representación femenina y masculina en los niveles directivos de la Institución.	a. Promedio de respuesta de representación femenina b. Promedio de respuesta de representación masculina	a. 36 b. 64	a. 34 b. 66	a. 35 b. 65
2.5 Considerando únicamente la parte operativa de la Institución, ¿cree usted que existe un equilibrio entre la representación femenina y masculina?	a. Sí b. No	a. 0 b. 5	a. 2 b. 16	a. 2 b. 21
2.6 Considerando únicamente la parte administrativa de la Institución, ¿cree usted que existe un equilibrio entre la	a. Sí b. No	a. 2 b. 3	a. 6 b. 12	a. 8 b. 15

Pregunta	Posibles respuestas	Frecuencia		
		Femenino	Masculino	Total
representación femenina y masculina?				
2.7 ¿Sabe usted si existe una oferta abierta de capacitaciones, adecuada en horarios, para los/las oficiales de aduana con responsabilidades familiares?	a. Sí b. No	a. 0 b. 5	a. 3 b. 15	a. 3 b. 20
2.8 ¿Sabe usted si existen estrategias proactivas para reclutar o promover a las mujeres en puestos directivos?	a. Sí b. No	a. 1 b. 4	a. 3 b. 15	a. 4 b. 19
2.9 ¿Cree usted que el género es relevante para el desarrollo de las labores del área orgánica a la que pertenece? Indique en qué medida.	a. No es relevante en absoluto b. Relevante para un grado limitado c. Muy relevante d. El género es el enfoque principal	a. 2 b. 3 c. 0 d. 0	a. 8 b. 7 c. 2 d. 1	a. 10 b. 10 c. 2 d. 1
2.10 ¿Cree usted que el género es relevante para asumir cargos directivos en la Institución? Indique en qué medida.	a. No es relevante en absoluto b. Relevante para un grado limitado c. Muy relevante d. El género es el enfoque principal	a. 3 b. 2 c. 0 d. 0	a. 14 b. 3 c. 0 d. 1	a. 17 b. 5 c. 0 d. 1

Fuente: Elaboración propia

Bloque 3. Equilibrio familiar – laboral

Pregunta	Posibles respuestas	Frecuencia		
		Femenino	Masculino	Total
3.1 ¿Sabe usted si la Institución cuenta con una política que aporte al monitoreo para la identificación de necesidades familiares y personales de los/las oficiales de aduana?	a. Sí b. No	a. 0 b. 5	a. 0 b. 18	a. 0 b. 23
3.2 ¿Sabe usted si la Institución otorga facilidades a los/las oficiales de aduana para tomar la licencia de maternidad o paternidad?	a. Sí b. No	a. 5 b. 0	a. 18 b. 0	a. 23 b. 0
3.3 ¿Conoce usted algún servicio que la Institución disponga para mantener el equilibrio familiar-laboral? De ser así, marque el/los servicio/s que conozca.	a. Lactarios b. Guarderías c. Otros d. Ninguno	a. 5 b. 0 c. 0 d. 0	a. 17 b. 0 c. 0 d. 1	a. 22 b. 0 c. 0 d. 1
3.4 ¿Sabe usted si la Institución proporciona subvenciones económicas para hijos en edad escolar?	a. Sí b. No	a. 3 b. 2	a. 5 b. 13	a. 8 b. 15
3.5 ¿Sabe usted si existe una política de licencia laboral para el cuidado de niños y cuidado de dependientes?	a. Sí b. No	a. 2 b. 3	a. 7 b. 11	a. 9 b. 14
3.6 ¿Sabe usted si la Institución promueve el trabajo en equipo, involucrando a hombres y mujeres como participantes? Por ejemplo: comités de trabajo mixtos.	a. Sí b. No	a. 5 b. 0	a. 10 b. 8	a. 15 b. 8

Fuente: Elaboración propia

Bloque 4. Prevención de acoso sexual

Pregunta	Posibles respuestas	Frecuencia		
		Femenino	Masculino	Total
4.1 ¿Sabe usted si la Institución cuenta con un programa de sensibilización que desaliente el hostigamiento y violencia sexual?	a. Sí b. No	a. 1 b. 4	a. 7 b. 11	a. 8 b. 15
4.2 ¿Sabe usted si la Institución cuenta con un protocolo de procedimiento en caso de denuncias de violencia y hostigamiento?	a. Sí b. No	a. 0 b. 5	a. 11 b. 7	a. 11 b. 12
4.3 ¿Sabe usted si existe un equipo de trabajo cuya función sea admitir, analizar e investigar las denuncias de violencia y hostigamiento con base al género?	a. Sí b. No	a. 0 b. 5	a. 5 b. 13	a. 5 b. 18
4.4 ¿Con qué frecuencia, considera usted, se realizan talleres sobre el hostigamiento sexual?	a. Muy frecuentemente b. Esporádicamente c. Casi nunca	a. 0 b. 1 c. 4	a. 0 b. 3 c. 15	a. 0 b. 4 c. 19
4.5 ¿Sabe usted si la Institución fomenta el comportamiento sensible al género, por ejemplo, en términos de lenguaje utilizado, chistes y comentarios hechos?	a. Sí b. No	a. 0 b. 5	a. 10 b. 8	a. 10 b. 13

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7. Entrevista a profundidad – Cuestionario dirigido a las oficiales de aduana

Preguntas:

- ¿Qué factores motivaron su ingreso al servicio de oficiales de aduana?
- ¿En su familia o grupo cercano tuvo algún referente que motive esa decisión?
- ¿Qué dificultades tuvo que superar para ingresar a ser oficial de aduana?
- ¿Considera usted que ser mujer ha sido o es una condición para la discriminación?
- ¿Considera usted que en la institución se brindan oportunidades por igual a los hombres y mujeres oficiales?
- ¿Ha percibido usted que exista algún tipo de incomodidad cuando mujeres desarrollan actividades operativas o en programas especializados?
- ¿Usted tiene hijos o persona a cargo para su cuidado?
 - Si la respuesta es SÍ:
 - ¿Ello ha significado alguna limitación para su crecimiento profesional?
 - Si la respuesta es NO:
 - ¿Desearía tener hijos?
 - ¿Cree usted que ello sería limitante para su desarrollo profesional?
 - ¿Qué tendría que pasar para que esa situación no se dé?

- En el hipotético caso de que exista algún hecho de hostigamiento sexual, ¿sabe usted si existe algún protocolo para la atención y/o denuncia dentro de la institución?
- ¿Sabe usted qué hacer ante esta situación?
- ¿Qué recomendación podría hacerle usted a la institución para garantizar la igualdad de oportunidades entre los oficiales varones y mujeres?

Anexo 8. Entrevista a profundidad – Cuestionario dirigido a los expertos en igualdad de género

Preguntas:

- ¿Cuáles cree usted que son las principales barreras para que las mujeres participen en actividades no tradicionales como la carrera de oficiales de aduana en el Perú?
- ¿Cómo podría sugerir se aborde esta problemática?
- En relación a selección y contratación de personal, ¿qué medidas sugeriría se puedan implementar para lograr una mayor participación de las mujeres?
- En relación al desarrollo de la carrera, ¿qué tiene que ver con la capacitación y acceso a cargos directivos, qué medidas específicas recomendaría implementar a la institución?
- En relación al equilibrio familiar-laboral, ¿qué medidas recomendaría usted pueda tomar la institución a fin de reducir estas barreras que limitan el desarrollo de las mujeres oficiales?
- En relación al hostigamiento sexual laboral, ¿qué medidas podría recomendar a la institución para prevenir, atender y sancionar los mismos?

Anexo 9. Entrevista a profundidad – Cuestionario dirigido al experto en el desarrollo de las competencias (capacitaciones) en programas especializados a oficiales de aduana

Preguntas:

- ¿Cree usted que en el Perú existen brechas de género laborales?
- ¿Cómo afectan las mismas a la productividad y economía nacional?
- ¿Cuáles cree usted que son las principales barreras para que las mujeres participen en la carrera de oficiales de aduana, en el Perú y en la región?
- ¿Cuál es la proporción en la participación de mujeres frente a los varones en los cursos que ha organizado?
- ¿Considera usted que, para entrenamientos especializados en el control aduanero, las mujeres tienen las mismas habilidades y destrezas que los varones?

- ¿Ha percibido usted que existe una incomodidad cuando las mujeres participan en los entrenamientos especializados de parte de sus pares? ¿De parte de los operadores del comercio exterior?
- ¿Qué recomendaciones daría para poder incorporar la mayor participación de mujeres oficiales en los entrenamientos especializados como son la revisión de naves y/o contenedores?

Nota biográfica

María Antonieta Egoavil Mayorca

Nació en Tarma, el 5 de setiembre de 1982. Licenciada en Economía por la Universidad de Lima. Cuenta con un máster en Dirección de Desarrollo Local y un diplomado en “Monitoreo y Evaluación de Planes, Programas y Proyectos de Desarrollo” por la Universidad Cayetano Heredia. Graduada del Programa de Innovación y Liderazgo en Gobierno por la Universidad de Georgetown.

Tiene más de doce años de experiencia, diez de los cuales, dedicados a la administración pública, en temas relacionados al planeamiento estratégico, presupuesto público-privado; seguimiento, monitoreo y evaluación de planes, programas y proyectos de desarrollo, así como en temas de comercio exterior y aduanas. Actualmente desempeña el cargo de Asesora de la Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas de la Sunat.