

MUJERES DE ESTADO

Reflexiones y experiencias
desde el liderazgo femenino



Página legal

MUJERES LÍDERES DE ESTADO

Reflexiones y experiencias desde el liderazgo femenino

Autoría

© WomenCEO Perú

Calle Paz y Perfecta Unión 668, Departamento
101, Urb. CORPAC, San Isidro, Lima 15036, Perú
Dirección URL: <https://womenceoperu.org>

Protagonistas:

- Ana María Choquehuanca de Villanueva
- Brigitt Bencich Aguilar
- Carolina Trivelli Ávila
- Denisse Azucena Miralles Miralles
- Fiorella Molinelli Aristondo
- Janeyri Boyer Carrera
- Lieneke María Schol Calle
- Lucía Ruiz Ostoic
- María Jara Risco
- María Soledad Pérez Tello
- Nuria Esparch Fernández
- Paola Lazarte Castillo
- Patricia García Funegra
- Silvia Pessah Eljay
- Violeta Bermúdez Valdivia
- Virginia Baffigo de Pinillos
- Zulema Tomás Gonzales

Con los comentarios de:

- Cecilia M. Flores Castañón
- Blythe Muro Cruzado
- Giofianni Peirano Torriani

Edición y coordinación editorial:

Carla Lucía Arósquipa Rojas

Los contenidos de la presente publicación corresponden a las experiencias, reflexiones y aportes de las autoras participantes, quienes comparten sus perspectivas sobre el liderazgo de las mujeres en el Estado y en los espacios de toma de decisiones públicas.

Esta publicación forma parte del propósito de WomenCEO Perú de promover la visibilidad y la inspiración de mujeres líderes, reconociendo sus trayectorias, contribuciones y experiencias en el ámbito público.

Primera edición digital - octubre 2026

Todos los derechos reservados.

Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2026-12574

© Prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación, por cualquier medio, sin autorización expresa de WomenCEO Perú.

Libro electrónico disponible en: <https://womenceoperu.org/>

ÍNDICE

Introducción y reflexiones

Cecilia M. Flores Castañon

Blythe Muro Cruzado

Giofianni Peirano Torriani

Participación de las mujeres en espacios de poder

Contexto

Mujeres de Estado

2011

Carolina Trivelli Ávila

Ex Ministra de Desarrollo e Inclusión Social

2012

Virginia Baffigo de Pinillos

Ex Presidenta Ejecutiva de EsSalud

2016

María Soledad Pérez Tello

Ex Ministra de Justicia y Derechos Humanos

Patricia García Funegra

Ex Ministra de Salud

2017

Ana María Choquehuanca

Ex Ministra de la Mujer y Poblaciones Vulnerables;

Ex Ministra de la Producción

Ex Congresista de la República

2017

Fiorella Molinelli Aristondo

Ex Ministra de Desarrollo e Inclusión Social

Ex Presidenta Ejecutiva de EsSalud

2018

Lieneke María Schol Calle

Ex Ministra de Producción

Silvia Pessah Eljay

Ex Ministra de Salud

2019

Lucía Ruiz Ostoic

Ex Ministra del Ambiente

María Jara Risco

Ex Ministra de Transportes y Comunicaciones

Zulema Tomás Gonzales

Ex Ministra de Salud

2020

Brigitt Bencich Aguilar

Ex Presidenta de COFIDE

Ex Viceministra de Economía

Nuria Esparch Fernández

Ex Ministra de Defensa

Violeta Bermúdez Valdivia

Ex Presidenta del Consejo de Ministros

2021

Janeyri Boyer Carrera

Ex Presidenta Ejecutiva de SERVIR

2022

Paola Lazarte Castillo

Ex Ministra de Transportes y Comunicaciones

2025

Denisse Azucena Miralles Miralles

Ex Ministra de Economía y Finanzas

Ex Presidenta del Consejo de Ministros

In memoriam

Mónica Saravia Soriano

Biografía

Semblanza



Irene Silva de Santolalla

fue la primera mujer en ocupar un cargo político de representación popular a nivel nacional en el Perú.

Fue elegida senadora en 1956, año en que las mujeres ejercieron por primera vez su derecho al voto y a ser elegidas en el país.

Mujeres de Estado:

El gran reto al liderazgo femenino

Women CEO Perú es una organización con sentido de comunidad cuyo propósito es contribuir al desarrollo del país a través del liderazgo femenino.

Han sido años dedicados a desarrollar una propuesta de valor completa que destaque, impulse, visibilice y forme a muchas mujeres líderes de nuestro país.

La participación de las mujeres en espacios de poder e influencia se ha visto con cierta regularidad en los últimos 20 años; sin embargo, su presencia aún es reducida y está lejos de alcanzar la paridad. Ha sido de mi interés personal impulsar esta participación e incidir en todo el ecosistema para visibilizar talento y lograr, con ello, una mayor presencia femenina en roles directivos. ¿Por qué? Porque las mujeres aportamos capacidades, experiencias y perspectivas que complementan las de nuestros pares y contribuyen de múltiples maneras al logro de los objetivos organizacionales.

“Si me preguntan donde creo indispensable la mayor presencia del liderazgo femenino diría en todo espacio y en especial en del sector público por el efecto e impacto que puede generar “

Cecilia M. Flores Castañón
Presidenta y fundadora de WomenCEO Perú

En la propuesta de valor de Women CEO Perú, la perspectiva privada y pública ha sido una constante, toda vez que el liderazgo femenino se requiere en ambos ámbitos, así como en lo cultural, lo deportivo, lo académico y, en general, en todo contexto. Por ello, a pesar de nuestra denominación, la participación de las mujeres tanto en el sector público como en el privado es motivo de nuestra atención. Formación, visibilidad, inspiración y creación de vínculos sólidos es lo que planteamos a la Comunidad Women que se desempeña en organizaciones de ambos sectores; y el Liderazgo Auténtico Femenino es una forma de liderar que, por supuesto, aplica a ambos.

Ahora bien, si a mí me preguntan donde creo indispensable la mayor presencia del liderazgo femenino diría en todo espacio y en especial en del sector público por el efecto e impacto que puede generar.

Encarna Hernández Rodríguez, junto con Loredana Stan, en la publicación Liderazgo femenino para una Administración pública innovadora (Madrid, 2022), señalan que el liderazgo femenino en el sector público no debe promoverse solo como una cuestión de representación de las mujeres, sino también como una oportunidad para transformar las formas de ejercer el poder y gestionar desde una perspectiva más colaborativa e innovadora.

Por su parte, Sandra Naranjo, Mariana Chudnovsky, Luciano Strazza, Edgardo Mosqueira y Carmen Castañeda, en Women Leaders in the Public Sector of Latin America and the Caribbean: Gaps and Opportunities (2022), elaborado por encargo del BID, mostraron la importancia de la participación de las mujeres en la alta dirección del sector público para la efectiva implementación de políticas públicas.

En suma, existe evidencia que muestra que distintas capacidades y estilos de liderazgo, asociados a una mayor empatía, resolución de problemas complejos, resiliencia, mirada multidimensional y atención a los valores sociales y a las personas, pueden contribuir a la gestión pública y a una implementación más efectiva de las políticas públicas.

Si a ello añadimos los retos que enfrentan regularmente las mujeres, como la limitada corresponsabilidad en las tareas familiares, la existencia de una cultura que privilegia estilos de liderazgo tradicionalmente masculinos, un alto grado de tolerancia social frente al hostigamiento y la violencia contra las mujeres, en particular cuando participan en espacios de poder, resulta valioso

conocer la trayectoria de aquellas que lo ejercieron. Esto nos permite aproximarnos al liderazgo en contextos particularmente complejos.

Por ello, con ocasión de los 10 años de Women CEO Perú, contando con un Comité de Asuntos Públicos, con la satisfacción de tener entre nuestras integrantes a más de 20 exministras de Estado y 40 altas directivas del sector público, y tras tres promociones del Programa para Mujeres de la Alta Dirección del Sector Público junto con Centrum PUCP, hemos considerado necesario, como un justo reconocimiento, destacar la historia y trayectoria de las protagonistas de esta publicación.

Son grandes profesionales y expertas, con un reconocido compromiso con el país, que han servido al Estado en distintos periodos de gobierno. Para Women CEO Perú es un honor contar con ellas como parte de nuestra Comunidad.



Cecilia M. Flores

Presidenta y Fundadora de Women CEO Perú

Abogada con 30 años de experiencia en la dirección jurídica de instituciones privadas y públicas. Presidenta y Fundadora de WomenCEO Perú, así como también creadora de la Plataforma de Directores Perú.

Fundadora del Portafolio para la formación del liderazgo de mujeres con Centrum PUCP. Co-autora de los libros "51 peruanas en España", "53 Peruanas en España. Testimonios de éxito", y del Ideario de WomenCEO Perú "El Liderazgo Auténtico de las Mujeres. Asimismo, desarrolló el 1er Estudio sobre Empresas y Derechos Humanos en el Perú. Presidenta Ejecutiva del Instituto Peruano de Empresas y Derechos Humanos - IPEDHU.

Mujeres de Estado:

por qué necesitamos más mujeres construyendo puentes

Después de haber servido al Estado y de trabajar hoy desde el sector privado, he llegado a una convicción que guía mi manera de entender los asuntos públicos: los grandes desafíos del Perú ya no pueden resolverse desde instituciones aisladas; exigen un liderazgo capaz de articular sistemas.

Durante muchos años los asuntos públicos se entendieron como un ámbito reservado para especialistas, como un tema ajeno a la vida diaria y creo que esa definición hoy ya no alcanza. Hoy en día los asuntos públicos son la disciplina de construir confianza entre instituciones y la población.

La construcción de confianza significa comprender cómo se toman las decisiones públicas, entender las restricciones que tiene cada actor, generar evidencia, anticipar impactos y diseñar soluciones conjuntas y puntos de encuentro entre intereses que muchas veces parecen incompatibles para generar valor público.

“Necesitamos más mujeres capaces de conectar sectores, traducir intereses distintos y construir acuerdos duraderos.”

Blythe Muro Cruzado
Líder del Comité de Asuntos Públicos – Women CEO Perú

Desde el Comité de Asuntos Públicos de Women CEO Perú promovemos el diálogo de quienes han servido al Estado con quienes hoy lideran empresas, organizaciones sociales y la academia para contribuir a una mejor comprensión del entorno institucional del país. Y es que haber estado al otro lado de la mesa me enseñó que muchas veces los desacuerdos entre el sector público y el privado no nacen de intereses incompatibles, sino de incentivos distintos y de lenguajes que no siempre logran encontrarse.

Desde el Estado se comprende la enorme responsabilidad de decidir con recursos limitados, múltiples restricciones y demandas legítimas de la ciudadanía. Desde el sector privado se aprecia la velocidad de ejecución, la innovación y la capacidad de generar soluciones que pueden escalar con rapidez. Cuando ambos mundos trabajan separados, el país pierde oportunidades. Cuando aprenden a colaborar, el impacto puede multiplicarse.

Esa misma lógica explica el enorme valor de "Mujeres de Estado". La publicación no sólo reconoce trayectorias excepcionales, sino que preserva conocimiento que normalmente desaparece cuando termina una gestión y es que en el Estado no sólo deberían permanecer los archivos sino también los aprendizajes de quienes estuvieron allí, tomaron decisiones difíciles, lideraron equipos, enfrentaron crisis y aprendieron que transformar el Estado es mucho más que diseñar una buena política pública. Es construir instituciones capaces de perdurar.

Necesitamos más mujeres en los espacios de decisión, sí, en los espacios donde se diseñan las políticas públicas, donde se discuten las grandes reformas y donde se toman las decisiones que impactan la competitividad, la inversión, la innovación y el bienestar de millones de personas. Y también necesitamos más mujeres capaces de conectar sectores, traducir intereses distintos y construir acuerdos duraderos, comprendiendo cómo funciona el Estado, dialogando con él y contribuyendo a fortalecer sus instituciones.

Así, el Comité de Asuntos Públicos busca ser un espacio donde se produzca conocimiento, se promueva el diálogo multisectorial y se formen nuevas líderes capaces de comprender la complejidad del Estado y de construir soluciones desde la colaboración.

Por eso considero que la presencia de más mujeres en los asuntos públicos tiene un valor estratégico. No únicamente porque representa un avance en materia de equidad y representación, sino que también amplía la calidad de las conversaciones e incorpora miradas distintas sobre el riesgo, la construcción de consensos, la sostenibilidad de las decisiones y la comprensión de los impactos sociales de las políticas públicas, sin renunciar a la firmeza que exige la toma de decisiones.

Porque la transformación del Perú dependerá menos de quién tenga la mejor idea y mucho más de quién sea capaz de convertir esa idea en una política pública, una alianza y, finalmente, en un resultado que impacte la vida de las personas. Porque los grandes desafíos del Perú no podrán resolverse desde un solo sector, exigirán tender puentes. Y construir puentes ha sido, históricamente, una de las formas más poderosas de ejercer el liderazgo y desde los asuntos públicos construimos la confianza que hace posible esos puentes.



Blythe Muro Cruzado

Líder del Comité de Asuntos Públicos – WomenCEO Perú

Abogada y ejecutiva senior con más de 20 años de experiencia en los sectores público y privado, especializada en asuntos públicos, gestión pública, gobernanza e innovación. Ha ocupado posiciones de alta dirección en el Estado peruano, entre ellas la Presidencia Ejecutiva del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), así como cargos directivos en EsSalud y el Instituto Nacional de Salud. Actualmente es Gerente de Asuntos de Gobierno para Perú y Ecuador de una compañía farmacéutica global y lidera el Comité de Asuntos Públicos de Women CEO Perú. Es abogada por la Pontificia Universidad Católica del Perú, MBA por HHL Leipzig Graduate School of Management, coach ontológica y organizacional certificada y docente en gestión pública y liderazgo.

El legado que transforma: mujeres al frente del Estado peruano

Cuando una mujer llega a la cúpula del Estado, no sólo ocupa un cargo:

transforma instituciones e impulsa reformas.

En el Perú, una generación de mujeres tecnócratas ha demostrado que liderar con visión y resultados no es cuestión de género, sino de capacidad.

Carolina Trivelli, bajo su gestión en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), logró que los recursos para programas sociales crecieran 30%, incorporando más de 100,000 hogares a Juntos. Fiorella Molinelli, desde el mismo ministerio, fortaleció la gestión y ejecución de los principales programas sociales. Ana María Choquehuanca, desde los ministerios de la Mujer y de la Producción, impulsó la autonomía económica de las mujeres, las MYPEs y medidas de apoyo a los pescadores artesanales. Lieneke Schol, desde PRODUCE, impulsó la creación de más de 31,000

El Perú que construimos tiene rostro de mujer.
Y el Estado, cuando ellas lo conducen, se
vuelve más eficiente, más humano y más justo.

Giofianni Peirano Torriani
Past-Pdte. CEPLAN. Empresario, Politólogo docente de Postgrado

MYPEs lideradas por mujeres, y que las startups con mujeres fundadoras tienen un rendimiento 63% superior. Violeta Bermúdez asumió la Presidencia del Consejo de Ministros en medio de una crisis sanitaria y política, asegurando la gobernabilidad y la continuidad electoral.

En el sector salud, Zulema Tomás implementó el etiquetado frontal octogonal en productos procesados y promovió el acceso a medicamentos genéricos. Patricia García, científica de prestigio, enfocó su gestión en la mitigación de problemas en salud pública. Silvia Pessah lideró el Centro Nacional de Productos Biológicos y programas relacionados con enfermedades zoonóticas y reacciones adversas a vacunas. Virginia Baffigo fue directora general del INSN y presidenta ejecutiva del IPSS y de EsSalud, e impulsó la modernización de la institución y la humanización de la salud.

En la modernización del Estado, Janeyri Boyer, al frente de SERVIR, defendió la continuidad de la institución, la idoneidad de los altos cargos públicos y la reforma del servicio civil.

Nuria Esparch logró el Fondo de las FF. AA. (30% de regalías de Camisea hasta 2050). María Soledad Pérez Tello, desde el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, impulsó políticas vinculadas con la justicia y la protección de derechos. Lucía Ruiz, exministra del Ambiente, promovió la movilidad sostenible a nivel nacional.

En transportes, María Jara creó PROMOVILIDAD e impulsó la consolidación de la ATU, además de políticas de modernización del sector y conectividad digital en beneficio de la ciudadanía. Paola Lazarte, también al frente del sector Transportes y Comunicaciones, impulsó proyectos como la Nueva Carretera Central y la reactivación del Puente Tarata III.

En el ámbito económico, Denisse Miralles fue viceministra de Economía, ministra de Economía y Finanzas y presidenta del Consejo de Ministros, desde donde impulsó medidas de disciplina fiscal y eficiencia del gasto público. Brigitt Bencich presidió COFIDE y fue viceministra de Economía (MEF) durante la recesión pospandemia, impulsando medidas de recuperación económica e inclusión financiera.

En conclusión, el Perú que construimos tiene rostro de mujer.

Y el Estado, cuando ellas lo conducen, se vuelve más eficiente, más humano y más justo. Sus trayectorias demuestran que el liderazgo femenino no sólo abre espacios, sino que deja instituciones más sólidas, políticas que trascienden una gestión y caminos abiertos para las mujeres que vienen detrás.



Gíofianni Peirano T.

Past-Pdte. CEPLAN. Empresario, Politólogo

Empresario-Politólogo. Magíster en Ciencia Política y Gobierno con mención en Políticas Públicas por la Pontificia Universidad Católica del Perú, Consultor Nacional-Internacional. Investigador y Profesor en universidades y escuelas, tanto en Maestrías/Diplomaturas Nacionales e Internacionales y Programas de Postgrado.

Sus áreas de interés y especialización son la reforma del Estado, políticas públicas, instituciones políticas comparadas. Sus subespecialidades son: las políticas públicas a multinivel del gobierno en planificación, descentralización, regionalización, políticas nacionales, subnacionales, sistemas políticos y subsistemas, y políticas ambientales.

Participación de las mujeres en espacios de decisión pública

De la participación política al ejercicio del poder

La participación política de las mujeres es un derecho humano fundamental y una condición indispensable para avanzar hacia la igualdad sustantiva y una democracia plena, de acuerdo con la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW).¹

La Recomendación General N.º 23 del Comité CEDAW señala que los Estados deben adoptar medidas que permitan superar los estereotipos culturales, la falta de recursos y otras barreras históricas que limitan la participación de las mujeres en la vida política y pública. Entre estas medidas se encuentran las acciones afirmativas y las medidas temporales especiales orientadas a acelerar la igualdad efectiva.

La participación política de las mujeres en los espacios de toma de decisiones supone avanzar en distintas dimensiones. La primera es la igualdad de condiciones: el artículo 7 de la CEDAW establece que los Estados deben garantizar a las mujeres, en igualdad de condiciones con los hombres, el derecho a votar, ser elegidas y ocupar cargos y funciones públicas.²

La segunda es la participación en la formulación e implementación de políticas públicas. Esta no se limita al sufragio, sino que comprende la capacidad de intervenir activamente en la definición y ejecución de las políticas gubernamentales y en la conducción de

1. Naciones Unidas. Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW), adoptada por la Asamblea General, 1979. Véase especialmente el artículo 7, relativo a la participación de las mujeres en la vida política y pública.

2. Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer (Comité CEDAW). Recomendación General N.º 23: Vida política y pública, 1997. La recomendación desarrolla el alcance del artículo 7 de la CEDAW y aborda, entre otros aspectos, las barreras a la participación de las mujeres y la adopción de medidas especiales temporales para acelerar la igualdad en la vida política y pública.

la administración pública en todos sus niveles. Finalmente, comprende la participación activa en la vida asociativa y pública, incluido el derecho a formar parte de organizaciones y asociaciones vinculadas con la vida pública y política del país.

Mujeres en la administración pública y la alta dirección

La participación de las mujeres en los espacios de decisión del sector público adquiere particular relevancia en la alta dirección y en la gestión pública. El sector público debe reflejar la diversidad de la sociedad a la que sirve, no solo en su composición, sino también en los niveles donde se diseñan, implementan, supervisan y evalúan las políticas públicas.

Para la OCDE, una mayor diversidad en la alta dirección del sector público puede contribuir a políticas más eficaces y equitativas, mejores servicios públicos, mejor compromiso y un mayor compromiso de quienes trabajan en la administración. Por ello, diversos países han adoptado estrategias destinadas a promover un mayor equilibrio entre mujeres y hombres en los puestos donde se toman decisiones clave, mediante objetivos de diversidad, eliminación de barreras en la contratación y promoción, igualdad de acceso a modalidades laborales flexibles y el fortalecimiento de una cultura institucional de inclusión.³

Según Government at a Glance 2025, en 2023 las mujeres representaban, en promedio, el 58 % del personal de las administraciones centrales de los países de la OCDE. Solo seis países registraban una proporción menor de mujeres que de hombres: Bélgica, Japón, Corea, España, Suiza y Turquía. En contraste, las mujeres representaban aproximadamente el 46 % del empleo total en las economías de la OCDE.³

En el Perú, las mujeres representan el 44,9 % de la población económicamente activa durante el segundo trimestre de 2026, según el INEI. En el servicio civil, en cambio, su participación se sitúa alrededor de la paridad, de acuerdo con los informes de SERVIR.^{4 5}

3. OECD. Government at a Glance 2025, sección 13.4, "Gender parity in central administrations". El informe señala que, en 2023, las mujeres representaban en promedio el 58 % de los servidores de las administraciones centrales de los países de la OCDE, pero solo el 41,1 % de los puestos directivos superiores. También analiza los beneficios de una fuerza laboral pública diversa para la capacidad de respuesta, equidad, innovación y prestación de servicios públicos.

4. INEI. Perú: Comportamiento de los Indicadores del Mercado Laboral a Nivel Nacional y en 28 Ciudades. II trimestre de 2026. Encuesta Permanente de Empleo Nacional (EPEN), Lima, 2026. En el segundo trimestre de 2026, las mujeres representaron el 44,5 % de la población ocupada del país, equivalente a 7 millones 921 mil 500 mujeres. [INEI Informe oficial del INEI – Mercado laboral, II trimestre de 2026](#)

El reto aparece con mayor claridad al observar los niveles superiores de decisión. En los países de la OCDE, las mujeres ocupan, en promedio, el 41,1 % de los puestos directivos superiores, es decir, 16,6 % menos que su participación general en las administraciones centrales.

Esta tendencia muestra que una mayor presencia de mujeres en el sector público no necesariamente se traduce en una participación equivalente en los niveles de mayor autoridad.

Mujeres en cargos ministeriales

La brecha se amplía al observar los niveles más altos del Poder Ejecutivo.

Según *Women in Politics 2026*, elaborado por la Unión Interparlamentaria (UIP) y ONU Mujeres, al 1 de enero de 2026 las mujeres ocupaban solo el 22,4 % de los cargos ministeriales en el mundo y el 27,5 % de los escaños parlamentarios. La participación femenina en los gabinetes incluso registró un retroceso respecto del 23,3 % observado en 2024.⁶

Asimismo, solo 28 países estaban encabezados por una mujer como jefa de Estado o de Gobierno, mientras que 101 nunca habían tenido a una mujer al frente. Catorce países habían alcanzado la paridad de género en sus gabinetes y ocho no contaban con ninguna mujer ministra.⁶

La desigualdad no se expresa únicamente en el número de mujeres que llegan a un ministerio, sino también en las carteras que conducen. Las mujeres encabezaban el 90 % de los ministerios responsables de igualdad de género y el 73 % de aquellos vinculados con familia e infancia. Los hombres, en cambio, continuaban predominando ampliamente en áreas como Defensa, Interior, Justicia, Economía, Gobernanza, Salud y Educación.⁶

5. Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR). *La Mujer en el Servicio Civil Peruano 2026*. Lima: SERVIR, 5 de marzo de 2026. El informe analiza la participación de las mujeres en el servicio civil peruano y las brechas que persisten en materia de segregación ocupacional, acceso a posiciones de responsabilidad, remuneraciones, trabajo no remunerado y desarrollo profesional. [Gobierno del Perú SERVIR – La Mujer en el Servicio Civil Peruano 2026](#)

6. Inter-Parliamentary Union (IPU) y UN Women. *Women in Politics 2026*, datos al 1 de enero de 2026. Ginebra/Nueva York, 2026. Las mujeres ocupaban el 22,4 % de los cargos ministeriales y el 27,5 % de los escaños parlamentarios a nivel mundial. Solo 14 países habían alcanzado la paridad en sus gabinetes y ocho no contaban con ninguna mujer ministra. Las mujeres encabezaban el 90 % de las carteras de igualdad de género y el 73 % de aquellas vinculadas con familia e infancia. Inter-Parliamentary Union

¿Por qué es importante la presencia de las mujeres en el poder político?

La importancia de contar con mujeres en posiciones de liderazgo en la administración pública trasciende la representación numérica.

El estudio *Mujeres líderes en el sector público de América Latina y el Caribe: brechas y oportunidades*, del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), recoge evidencia empírica que identifica una correlación positiva entre una mayor presencia de mujeres en puestos públicos de decisión y sus resultados tales como un mayor crecimiento económico, mayores niveles de igualdad de género y un mayor gasto social en educación, salud y protección ambiental. También señala efectos positivos asociados con la provisión de servicios públicos, el desempeño de las organizaciones y la reducción de los niveles de corrupción.

El estudio destaca, además, que la presencia de mujeres en posiciones de liderazgo permite incorporar experiencias, intereses, prioridades y perspectivas que históricamente han tenido menor representación. En los 15 países analizados por el estudio del BID, las mujeres ocupaban apenas el 23,6 % de los puestos del nivel jerárquico más alto, equivalente al de ministro, frente al 44,2 % de los cargos a nivel de director.⁷

Por ello, contar con gabinetes más equilibrados no debería entenderse únicamente como una cuestión numérica. Implica también ampliar la presencia de mujeres en los espacios donde se definen prioridades, se asignan responsabilidades, se planifican y se gestionan presupuestos que afectan a la sociedad en su conjunto.

En tiempos de alta incertidumbre geopolítica, volatilidad, crisis ambientales y profundas transformaciones sociales y económicas —en una etapa que McKinsey ha descrito como una “era de agitación organizacional perpetua”—, incorporar distintas perspectivas en la conducción de las organizaciones y del Estado adquiere especial relevancia.

⁷ Naranjo Bautista, Sandra; Chudnovsky, Mariana; Strazza, Luciano; Mosqueira, Edgardo; y Castañeda, Carmen. *Mujeres líderes en el sector público de América Latina y el Caribe: brechas y oportunidades*. Banco Interamericano de Desarrollo, 2022. DOI: 10.18235/0004597. El estudio analiza 15 países de América Latina y el Caribe y encuentra que las mujeres ocupaban el 23,6 % de los puestos del nivel jerárquico más alto —equivalente al de ministro— frente al 44,2 % del nivel equivalente a director. El estudio revisa además evidencia sobre los efectos asociados con una mayor participación de mujeres en posiciones públicas de decisión. [Publicación oficial del BID](#)

El caso peruano

En el Perú existen antecedentes importantes de participación femenina en gabinetes ministeriales.

En 2013, durante el gobierno de Ollanta Humala, el gabinete presidido por Juan Jiménez Mayor alcanzó por primera vez una composición paritaria, con nueve ministras y nueve ministros. Esta configuración se mantuvo entre julio y octubre de ese año.

En marzo de 2019, durante el gobierno de Martín Vizcarra, el gabinete presidido por Salvador del Solar inició sus funciones con nueve ministras y nueve ministros. Fue el primer gabinete peruano que comenzó su gestión con una composición paritaria.

En noviembre de 2020, durante el gobierno de transición de Francisco Sagasti, el gabinete presidido por Violeta Bermúdez contó con ocho mujeres, incluida la propia presidenta del Consejo de Ministros, así como las titulares de Relaciones Exteriores, Defensa y Salud, entre otras carteras.

Finalmente, en diciembre de 2022, durante la presidencia de Dina Boluarte, el gabinete encabezado por Alberto Otárola contó con nueve mujeres al frente de las 18 carteras ministeriales.

Estos antecedentes muestran avances importantes, pero también que la paridad no ha sido sostenida en el tiempo. El desafío no consiste únicamente en incorporar más mujeres al Estado, sino en ampliar su participación sostenida en los espacios donde se definen las prioridades, las políticas y las decisiones que inciden en la vida del país.



Mujeres Presidentas de la República

Hasta 2026, dos mujeres han ejercido la Presidencia de la República del Perú, aunque llegaron al cargo mediante mecanismos distintos.

Dina Boluarte Zegarra se convirtió, el 7 de diciembre de 2022, en la primera mujer en ejercer la Presidencia de la República. En las elecciones generales de 2021 había sido elegida primera vicepresidenta como integrante de la fórmula presidencial encabezada por Pedro Castillo. Tras la vacancia presidencial, asumió la jefatura del Estado mediante el mecanismo de sucesión constitucional previsto en el artículo 115 de la Constitución.⁸

La participación de mujeres en el gabinete ministerial varió durante su gestión. Su mayor nivel se registró en diciembre de 2022. El gabinete presidido por Alberto Otárola, contó con 9 mujeres al frente de las 18 carteras ministeriales, equivalente al 50 %. Si se incluye también al presidente del Consejo de Ministros, entonces ocupado por un hombre, las mujeres representaban 9 de los 19 integrantes del Consejo de Ministros (47,4 %).⁹

El menor nivel de participación femenina se registró en septiembre de 2024, cuando el gabinete quedó integrado por 2 mujeres entre los 18 titulares de ministerios, equivalente al 11,1 %. Si se incluye al presidente del Consejo de Ministros, las mujeres representaban 2 de los 19 integrantes del Consejo de Ministros (10,5 %).¹⁰

Keiko Fujimori Higuchi se convirtió en 2026 en la segunda mujer en ejercer la Presidencia de la República y primera elegida constitucionalmente por el voto popular. El Jurado Nacional de Elecciones la proclamó presidenta electa el 3 de julio de 2026 para el periodo constitucional 2026–2031, y asumió funciones el 28 de julio de ese año.¹¹

Su primer gabinete, encabezado por Luis Galarreta, está integrado por 18 titulares de ministerios, de los cuales 2 son mujeres y 16 hombres. Así, las mujeres representan el 11,1 % de las 18 carteras ministeriales. Al incluir al presidente del Consejo de Ministros, la participación femenina es de 2 de los 19 integrantes del Consejo de Ministros (10,5 %).¹²

8. Dina Boluarte asumió la Presidencia de la República el 7 de diciembre de 2022. Hasta ese momento ejercía la primera vicepresidencia, cargo para el que había sido elegida en las elecciones generales de 2021. Su asunción se produjo mediante el régimen de sucesión presidencial establecido en el artículo 115 de la Constitución Política del Perú. [Congreso de la República — Asunción de Dina Boluarte](#)

9. El 21 de diciembre de 2022, la Presidencia de la República informó que el gabinete encabezado por Alberto Otárola estaba conformado por nueve mujeres. El Consejo de Ministros comprendía 18 titulares de carteras ministeriales más el presidente del Consejo de Ministros. [Gobierno del Perú. Presidencia de la República — Gabinete del 21 de diciembre de 2022](#)

EL CASO PERUANO

Mujeres en la Presidencia de la República y composición ministerial



Hasta 2026, dos mujeres han ejercido la Presidencia de la República del Perú, aunque llegaron al cargo mediante mecanismos distintos.



Dina Boluarte Zegarra

Primera mujer en ejercer la Presidencia de la República



Asumió: 7 de diciembre de 2022



Acceso al cargo: sucesión constitucional



Elegida en 2021 como primera vicepresidenta.

Participación femenina en su gabinete

Máximo: diciembre de 2022

9 de 18
ministerios

50 %



9 de 19 integrantes del Consejo de Ministros (47,4%)

Mínimo: septiembre de 2024

2 de 18
ministerios

11,1 %



2 de 19 integrantes del Consejo de Ministros (10,5%)



Keiko Fujimori Higuchi

Segunda mujer en ejercer la Presidencia y primera elegida directamente por voto popular



Proclamada presidenta electa: 3 de julio de 2026



Asumió funciones: 28 de julio de 2026



Acceso al cargo: elección presidencial

Primer gabinete

2 de 18
ministerios

11,1 %



2 de 19 integrantes del Consejo de Ministros (10,5 %).



Ministras:

- María Magdalena Seminario Marón (MIMP)
- Maritza Canales Martínez (MIDIS)

10. El 4 de septiembre de 2024, la Presidencia del Consejo de Ministros informó expresamente que el gabinete estaba integrado por dos ministras. El día anterior habían jurado cuatro nuevos titulares de Estado, entre ellos Úrsula Desilú León Chempén como ministra de Comercio Exterior y Turismo; Ángela Hernández Cajo permanecía al frente del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Gobierno del Perú. PCM — Composición del gabinete en septiembre de 2024

11. El Jurado Nacional de Elecciones proclamó a Keiko Sofía Fujimori Higuchi presidenta electa de la República el 3 de julio de 2026 para el periodo 2026–2031. El 15 de julio recibió la credencial correspondiente y asumió la Presidencia el 28 de julio de 2026. JNE Portal. JNE — Proclamación de Keiko Fujimori como presidenta electa

12. El primer gabinete de Keiko Fujimori fue juramentado el 28 de julio de 2026 y estuvo encabezado por Luis Galarreta. Entre los 18 titulares de ministerios figuraban dos mujeres: María Magdalena Seminario Marón, ministra de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, y Maritza Canales Martínez, ministra de Desarrollo e Inclusión Social. Gobierno del Perú. Presidencia de la República — Primer gabinete de Keiko Fujimori

Carolina Trivelli Ávila

2011 a 2013

Ex Ministra de Desarrollo e
Inclusión Social



“

Esto es que lo hay, y con esto es
con lo que hay que trabajar

Carolina Trivelli, Magíster en Economía Agraria por The Pennsylvania State University y Economista de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Actualmente es Investigadora Principal del Instituto de Estudios Peruanos (IEP). Ha sido ministra de Desarrollo e Inclusión Social del Perú. Es consultora para diversos organismos internacionales y asesora de organizaciones privadas y de la sociedad civil.

Es Consejera en el Consejo Fiscal (MEF) y miembro de la Comisión Consultiva para la Estimación de la Pobreza del INEI. Es miembro del Directorio del Instituto Bicentenario, Asociación Los Andes de Cajamarca, AFP Integra y Sanima. Es miembro del consejo consultivo de Aliados de Impacto y de Sembrando+. Es columnista de El Comercio y Gestión. A nivel internacional es miembro del comité asesor internacional de MOSIP (India) y del comité técnico asesor de FinEquity (CGAP).

Se ha especializado en temas de políticas sociales, gestión pública, inclusión financiera, pobreza rural, y desarrollo rural y local. Ejerció la docencia en la Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad del Pacífico y en la Academia Diplomática del Perú.



ANTES:

El camino hacia el servicio público

“Lo que haces marca una diferencia;
debes decidir qué tipo de diferencia
quieres hacer.”

Jane Goodall

Mi carrera profesional ha estado marcada por el Instituto de Estudios Peruanos (IEP), donde entré a trabajar cuando cursaba mi último semestre universitario. El IEP te forma para poner la investigación social al servicio del desarrollo; te obliga a preguntarte siempre qué asunto público guía tu trabajo y te exige tener muy claro para qué servirá lo que investigas. Pero también te obliga a salir de tu enfoque disciplinario y abrirte a miradas más complejas sobre los problemas, los resultados y las propuestas. Ser economista en el IEP me obligó a comprender mi carrera como una ciencia social.

Inicialmente, trabajé en el IEP en desarrollo agrario, crédito para el agro y desarrollo rural. De ahí, naturalmente, amplíé mis áreas de interés hacia la pobreza —inicialmente rural— y la inclusión financiera (primero el microcrédito y luego las microfinanzas). Estos temas me permitieron abordar debates sobre cómo intervenir para contribuir al desarrollo de los grupos más vulnerables: quienes viven en las zonas más complejas y con menor presencia del Estado.

Mi primera relación con el Estado fue como consultora y, posteriormente, como miembro de equipos asesores en sectores como Agricultura y Mujer y Desarrollo Social. Tuve la suerte de acompañar a varios ministros y ministras en su labor de identificar intervenciones efectivas.

En 2011 fui invitada a asumir el reto de liderar el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS). El presidente buscaba una ministra técnica para crear este nuevo sector, que él veía como su legado:

*no quería un ministerio político, sino uno que hiciera bien el trabajo de
ayudar a los peruanos más vulnerables a salir adelante.*

Un sueño.

DURANTE:

El ejercicio de la función pública y el liderazgo en acción

En octubre de 2011, el presidente me nombró ministra de Desarrollo e Inclusión Social. Los dos mayores retos al inicio fueron claros: crear el ministerio desde cero, hacerlo funcionar y, sobre todo, legitimar su existencia.

Al día siguiente de mi nombramiento estábamos mis dos viceministros y yo, cada uno con su laptop y su teléfono (los gloriosos BlackBerrys del momento). Eso era el MIDIS. Teníamos menos de diez semanas para organizar el sector y tenerlo listo para operar, con todos sus documentos de gestión, para el 2 de enero de 2012. Fue una tarea contra el reloj realizada por un pequeño equipo de cerca de treinta profesionales de primer nivel. Tener un ministerio en pleno funcionamiento en ese plazo fue el primer gran logro.

Mi liderazgo influyó de tres maneras:

- **Trabajo en equipo y horizontalidad:** Éramos un equipo totalmente comprometido, en el que todos hacíamos de todo. El trato entre colegas, la horizontalidad y el respeto por el saber del otro fueron clave, especialmente porque yo no venía de ocupar una función ejecutiva en el sector público.
- **Narrativa técnica y convocante:** Al ser experta en el asunto de interés público que debíamos atender —la pobreza y la falta de oportunidades—, pudimos construir rápidamente una narrativa basada en evidencia y de talla global. Esta narrativa nos abrió puertas tanto dentro como fuera del Estado y comunicó con claridad el propósito del MIDIS.

- **Articulación y humildad intelectual:** Reconocer que otros saben más que uno fue fundamental. Si en otro sector, en el ámbito privado o en las organizaciones sociales había capacidades que no teníamos, los convocábamos y sumábamos. Articular es imprescindible en la gestión pública.

Las mujeres en posiciones de poder, aun siendo reconocidas como expertas, solemos enfrentar el síndrome del impostor y sentir que debemos demostrar constantemente que sí podemos. Esa constante autoexigencia, paradójicamente, favorece un liderazgo más horizontal, permite sumar mejor y genera equipos más cohesionados, lo cual es vital porque los equipos lo son todo en el sector público.

La gestión del MIDIS estuvo marcada por el objetivo de romper el estereotipo de los ministerios sociales: pasar de ser asistencialistas a convertirse en un sector técnico y efectivo que garantice el ejercicio de derechos. Queríamos dejar de ser un «ministerio para pobres» para ser un ministerio para los ciudadanos. Asimismo, nos enfocamos en articular las demandas de las mujeres, enfrentando un doble desafío: atenderlas con servicios de calidad y pertinencia y, a la vez, empoderarlas para exigirnos más al MIDIS y al Estado, reconociéndolas como agentes de desarrollo y ciudadanas de pleno derecho.



Hitos y contribuciones

AÑO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	ESTADO*
2011–2012	Crear y poner en operación un ministerio (MIDIS)	Creación y puesta en operación del MIDIS en pocas semanas. Estuvo listo para operar el 02 de enero del 2012.	Logrado durante la gestión
2011–2013	Estrategia de desarrollo e inclusión social “Incluir para Crecer”	Estrategia aprobada no sólo por el sector, sino por el pleno del Consejo de Ministros.	Aprobada
2011–2013	Medición del trabajo en desarrollo e inclusión social	Incorporación de indicadores duros, observables y transparentes, al alcance de todos.	Logrado durante la gestión
2011–2013	Creación y rediseño de programas sociales	Creación de Pensión 65, Haku Wiñay y Qali Warma; rediseño de Cuna Más y Juntos. Los programas contaron con evaluaciones externas y se convirtieron en programas presupuestales orientados a resultados.	Logrado durante la gestión
2011–2013	Innovar para mejorar la gestión	Articulación con otros sectores para atender mejor a la población más vulnerable, incluyendo las Plataformas Itinerantes de Acción Social (PIAS), y convocatoria al sector privado.	Logrado durante la gestión

Nota editorial:

Los hitos, resultados y estados consignados corresponden a información proporcionada por las propias autoras y han sido sintetizados editorialmente para esta publicación.

*Estado reportado a septiembre de 2026.

DESPUÉS

Reflexiones, aprendizajes y legado

Aprendí mucho como ministra del MIDIS. Lo primero es reconocer el valor, el poder y la necesidad de contar con un servicio público de primera calidad. Una burocracia eficiente, preparada y comprometida es clave para el éxito de la función pública. La burocracia a veces es pesada, pero imprescindible.

Lo segundo es que convocar a los mejores funcionarios exige no solo una buena oferta laboral, sino también un propósito y un espacio para el desarrollo profesional y personal. Lo tercero es que es muy difícil mover al aparato público; hay que hacerlo poco a poco, avanzando por pequeños peldaños. No hay escaleras largas; hay muchas escaleras pequeñas que subir, una tras otra, para llegar adonde se quiere ir. Hay que aprender a reconocer que la ruta no es directa y a resistir el paso por la larga y sinuosa ruta de las múltiples escaleras para avanzar.

Lo cuarto es que no hay balas de plata que solucionen todo, rápido y con un fuerte respaldo. Hay problemas complejos que exigen soluciones complejas. Lo quinto es que no todas las buenas ideas se pueden implementar en el aparato público; varias no funcionan o se quedan a medias.

Ocupar un puesto de alta dirección en el sector público es exigente, complejo y duro, pero la satisfacción de lograr pequeños cambios a favor del interés común más que compensa lo difícil que resulta. Para las mujeres, esta función puede ser especialmente dura: el escrutinio público sobre aspectos “cosméticos” antes que, sobre la gestión, la dureza de la evaluación respecto a si se está a la altura del desafío, el enorme peso del sacrificio familiar y el limitado espacio para los hijos y sus demandas durante la función son parte de los desafíos que aún enfrentamos las mujeres en este tipo de posiciones.

Urge reconocer los sesgos presentes en las evaluaciones del desempeño de las mujeres en posiciones de poder; somos muy duras con nosotras mismas. A la vez, urge trabajar mejor en la conciliación entre las demandas familiares, sobre todo las de la maternidad, y la gestión de estos cargos. Tenemos que normalizar la presencia de mujeres en puestos de poder: que no sea necesario destacar a las mujeres en estos cargos como especiales, sino reconocerlas como profesionales capaces que desempeñan bien su trabajo.

Haber pasado por el cargo de ministra me enseñó mucho sobre el Perú, el poder, el Estado, la política y sobre mí misma. Pero, sobre todo, me enseñó que, con trabajo duro y honesto y con un equipo de colegas fantástico, se pueden hacer cambios y lograr mejoras en la vida de millones de peruanos y peruanas. Se puede.



Virginia Baffigo de Pinillos

2012 a 2016

Ex Presidenta Ejecutiva de EsSalud



“

Servir ha sido mi manera de honrar la confianza que otros depositaron en mí.

Médica pediatra, especialista en Salud Pública y Gestión Hospitalaria, con una trayectoria de más de cuatro décadas dedicada al fortalecimiento de las instituciones de salud y al servicio público. Ha sido la primera mujer en dirigir el Instituto Nacional de Salud del Niño y la primera mujer en presidir el entonces Instituto Peruano de Seguridad Social (IPSS). Entre 2012 y 2016 ejerció la Presidencia Ejecutiva de EsSalud, impulsando una gestión basada en el Buen Gobierno Corporativo y la Humanización de los Servicios de Salud.

Su experiencia comprende la gestión pública, la cooperación internacional y la academia. Ha liderado programas de desarrollo humano y salud en CARE Perú y actualmente es profesora de Centrum PUCP, donde enseña los cursos Conducta Empresarial Responsable I y Conducta Empresarial Responsable II. Asimismo, conduce el programa radial Dosis de Confianza, dedicado a promover la educación en salud y el bienestar de las familias.

Ha dedicado su vida a demostrar que las instituciones alcanzan su verdadera grandeza cuando ponen a las personas en el centro de cada decisión. Esa convicción ha orientado su manera de ejercer el liderazgo y constituye el legado que hoy comparte desde la docencia, la comunicación y el servicio público.



ANTES:

El camino hacia el servicio público

“Nunca te limites por la imaginación limitada de otras personas.”

Mae Jemison

Nunca busqué un cargo público; siempre respondí a una confianza. Las responsabilidades más importantes de mi vida nunca fueron el resultado de una búsqueda personal. Llegaron cuando alguien confió en mí para afrontar circunstancias complejas. Después de conversar con mi esposo, recordar el consejo que mi madre me repetía desde niña —“Encomiéndate al Espíritu Santo, hijita”— y discernir en oración, mi respuesta terminaba siendo siempre la misma: sí, acepto servir.

Me formé como médica en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y completé mi formación clínica en el Hospital Rebagliati y en el entonces Hospital del Niño. Allí aprendí simultáneamente a ser pediatra, esposa y madre. El apoyo de mi esposo, Néstor Pinillos, y de mis padres fue decisivo para culminar esa etapa e incorporarme a la Unidad de Cuidados Intensivos Pediátricos del Instituto Nacional de Salud del Niño.

Fue allí donde comenzó, sin que yo lo advirtiera, mi verdadera formación como líder. En plena crisis económica, el doctor Ricardo Carranza Lefevre me pidió asumir la presidencia del Comité Cívico de Apoyo a la Unidad de Cuidados Intensivos (COSCUCIN), creado para evitar el cierre del servicio por falta de recursos.

Acepté con una mezcla de asombro, temor y gratitud. Aquella secuencia de emociones volvería a repetirse durante toda mi vida. Nunca acepté un desafío porque creyera tener todas las respuestas; lo hice porque comprendía que alguien había depositado en mí su confianza y sentía el deber de honrarla.

COSCUCIN logró mucho más que recaudar recursos. Me enseñó que liderar significa convocar voluntades, construir confianza y encontrar soluciones colectivas incluso en los momentos más difíciles. Sin saberlo, estaba aprendiendo las lecciones que orientarían toda mi vida en la gestión pública. Esa experiencia abrió el camino para asumir posteriormente la Dirección General del Instituto Nacional de Salud del Niño, donde durante más de seis años impulsamos un proceso de modernización institucional que fortaleció la atención pediátrica y consolidó nuevas capacidades para el Instituto.

La gestión realizada en el Instituto Nacional de Salud del Niño hizo que posteriormente se me confiara la Presidencia Ejecutiva del entonces Instituto Peruano de Seguridad Social (IPSS). Nuevamente, llegué en un momento complejo, marcado por profundas tensiones institucionales. Posteriormente, me incorporé a CARE Perú, donde durante trece años lideré programas de cooperación internacional que ampliaron mi visión de la salud pública y reforzaron mi convicción de que el desarrollo humano comienza mucho antes de que una persona llegue a un hospital.

Mi tercera hija, Fabi, decidió estudiar Medicina después de haberse formado inicialmente en Comunicación para el Desarrollo. Poco tiempo después fue diagnosticada con un sarcoma de Ewing. Durante meses vivimos entre hospitales, tratamientos y esperanza. Como madre conocí el otro lado del sistema de salud: el de quien espera, teme y deposita toda su confianza en quienes lo atienden.

Su partida dejó un vacío imposible de llenar, pero también una enseñanza que marcaría profundamente mi vida. Comprendí que detrás de cada historia clínica existe una persona, una familia y una esperanza. Desde entonces, la humanización dejó de ser una idea para convertirse en una convicción.

Meses después recibí la invitación para asumir, por segunda vez, la Presidencia Ejecutiva de EsSalud. Acepté con la misma mezcla de sorpresa, respeto y sentido de responsabilidad que había acompañado todas las decisiones importantes de mi vida. Pero llegaba siendo una mujer distinta. Ya no sólo era pediatra, gestora o salubrista. También era una madre que había experimentado el sufrimiento desde el lado del paciente.

DURANTE:

El ejercicio de la función pública y el liderazgo en acción

Al asumir la Presidencia Ejecutiva de EsSalud, tuve claro el enfoque que debía orientar la gestión. Por ello, propuse que la gestión descansara sobre dos pilares inseparables: el Buen Gobierno Corporativo y la Humanización de los Servicios de Salud.

El primero buscaba fortalecer una institución ética, transparente y confiable; el segundo recordaba que ninguna decisión administrativa tiene sentido si pierde de vista la dignidad de las personas. Con ese propósito, impulsamos transformaciones orientadas a perdurar más allá de una gestión: fortalecimos una cultura institucional basada en la transparencia y la rendición de cuentas; promovimos la humanización del trato como eje transversal de la atención; impulsamos procesos de modernización, desarrollo de infraestructura, innovación tecnológica y formación de equipos comprometidos con una atención centrada en el asegurado.

La experiencia acumulada a lo largo de los años confirmó una convicción que ya venía madurando desde la Unidad de Cuidados Intensivos: gobernar no consiste en ejercer autoridad, sino en construir confianza. Con los años comprendí que la autoridad proviene del cargo; el liderazgo, en cambio, nace de la credibilidad. La autoridad permite decidir; el liderazgo hace posible que las personas quieran construir contigo.

Escuchar antes de decidir fue siempre una de las reglas que orientó mi trabajo. Muchas veces descubrí que quienes parecían resistirse al cambio solo necesitaban sentirse escuchados y valorados para convertirse en aliados de la transformación.

Mirando aquella experiencia, confirmé también una convicción que nunca me abandonaría: gobernar una institución no consiste únicamente en administrar recursos; consiste en crear las condiciones para que las personas puedan desarrollar plenamente su vocación de servicio.

Con el tiempo comprendí que las reformas verdaderamente importantes no dependen de quien las impulsa, sino de su capacidad para convertirse en parte de la cultura de una institución. Nunca aspiré a dejar una gestión recordada por mi nombre. Aspiré a dejar una institución más confiable, más humana y mejor preparada para servir.



Hitos y contribuciones

AÑO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	ESTADO*
2012–2016	Transformación de la gobernanza institucional	Implantación del Buen Gobierno Corporativo; nuevo ROF; creación del IETSI, CEABE y CENATE; fortalecimiento de la transparencia mediante Hablemos en Confianza y audiencias públicas.	Organismos técnicos que continúan siendo pilares de EsSalud
2012–2016	Transformación del modelo de atención y humanización	Cruzada por la Humanización de los Servicios de Salud; Soporte Ventilatorio Domiciliario; formación en humanización e imposición del mandil blanco; impulso a la Medicina Complementaria.	Programas que permanecen vigentes
2012–2016	Transformación de la capacidad de respuesta del sistema	Plan Confianza; recuperación del abastecimiento de medicamentos; modernización tecnológica y del Data Center; infraestructura hospitalaria, Planes Directores y proyectos mediante Asociaciones Público-Privadas.	Fortalecimiento de la infraestructura y bases para la transformación digital y expansión de servicios
2012–2016	Transformación del talento humano y visión de futuro	Nueva escala salarial; incremento de aproximadamente 100 % de las plazas de residentado médico; Plan Maestro EsSalud 2021 y MOCEPS; cultura basada en liderazgo, ética, confianza y trabajo en equipo.	12 años de paz laboral continua

Nota editorial:

Los hitos, resultados y estados consignados corresponden a información proporcionada por las propias autoras y han sido sintetizados editorialmente para esta publicación.

*Estado reportado a septiembre de 2026.

DESPUÉS

Reflexiones, aprendizajes y legado

Hoy continúo sirviendo desde la docencia universitaria y la comunicación en salud. Formar nuevas generaciones de profesionales y líderes me ha permitido descubrir que la experiencia solo adquiere verdadero valor cuando se comparte.

Después de tantos años de gestión, quizá mi mayor satisfacción no provenga de las obras realizadas, sino de haber visto crecer a personas que hoy ejercen sus responsabilidades con mayor seguridad, ética y compromiso con el bien común.

Con frecuencia me preguntan qué significa haber sido una Mujer de Estado. Con los años he comprendido que no depende del cargo que se ocupa, sino de la manera en que se ejerce. Gobernar exige competencia, sensibilidad y la convicción de que toda decisión pública impacta la vida de personas concretas.

Ninguna transformación verdadera se construye en soledad. Detrás de cada responsabilidad que asumí estuvieron siempre mi familia, mis maestros y los equipos con los que tuve el privilegio de trabajar. Mi esposo, Néstor, fue el compañero con quien compartí cada decisión importante; mis padres me enseñaron el valor de la fe y del servicio; y Fabi, con su breve pero luminosa vida, me mostró que la humanización de la salud no es un discurso, sino una obligación moral para quienes tenemos el privilegio de dirigir instituciones dedicadas al cuidado de la vida.

Hoy miro mi vida con gratitud. Lo que verdaderamente perdura son los principios con los que elegimos servir. Si alguna huella quisiera dejar a

las mujeres que mañana asumirán responsabilidades de gobierno, sería esta: no permitan que el ejercicio del poder las aleje de las personas. Escuchen antes de decidir, formen equipos, cuiden la confianza que otros depositen en ustedes y recuerden siempre que las instituciones existen para cuidar personas.

Mirando mi recorrido profesional, descubro que todos los caminos conducían al mismo lugar. Más allá de los cargos, hubo una sola respuesta que dio sentido a toda mi vida:

servir.



María Soledad Pérez Tello

2016 a 2017

Ex Ministra de Justicia y
Derechos Humanos



“

El poder bien ejercido puede ser la
diferencia entre vida y muerte.

Abogada y notaria de Lima, con más de 27 años de trayectoria profesional, y maestra en Derecho con mención en Derecho Constitucional por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Fue congresista de la República y ministra de Justicia y Derechos Humanos, experiencia desde la que participó en reformas vinculadas al sistema de justicia, la política penitenciaria, la lucha contra la corrupción, los derechos humanos y la atención a las víctimas.

Ha ejercido la docencia en distintas universidades e instituciones académicas. Actualmente es docente en la Universidad Antonio Ruiz de Montoya. Ha sido profesora del Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN), de la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú y del Centro de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario de las Fuerzas Armadas.

Es experta del Programa de Participación Política Indígena de la Fundación Konrad Adenauer (KAS), integrante del Grupo Impulsor por la Infancia y agente pastoral en el Establecimiento Penitenciario Miguel Castro Castro. Es oficial de reserva del Ejército, con el grado de capitana, perteneciente al Arma de Inteligencia. Cree en una política técnica, transparente y cercana al ciudadano, que combine libertad, autoridad, justicia y humanidad.



ANTES:

El camino hacia el servicio público

“La debilidad, el miedo y la desesperanza murieron. Nacieron la fuerza, el poder y el coraje.”

Malala Yousafzai

Siempre he creído que la política es una herramienta para transformar la realidad. No la entiendo como una forma de acceder al poder, sino como la posibilidad de utilizar el poder del Estado para cambiar aquellas estructuras que mantienen desigualdades que no podemos aceptar como normales en nuestro país.

Creo que una política económica puede generar crecimiento y riqueza, pero si esa riqueza no logra convertirse en oportunidades y no se administra correctamente, sus resultados no necesariamente se reflejan en la vida de las personas. Por eso amo la política. Porque creo que es desde la política que podemos tomar decisiones capaces de cambiar las condiciones en las que viven millones de peruanos.

Soy abogada y notaria pública y, durante muchos años, fui profesora de derechos humanos. Mi formación profesional siempre estuvo vinculada a la defensa de la persona y a los derechos humanos.

Llegué al Congreso de la República porque tenía una convicción sobre la necesidad de fortalecer nuestra democracia y nuestra institucionalidad. Los cinco años que permanecí allí, antes de asumir el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, me permitieron identificar con claridad las causas que me movilizaban y los problemas que el Estado debía enfrentar.

Mi trabajo parlamentario estuvo vinculado a temas que, para mí, formaban parte de una misma preocupación por las personas en situación de vulnerabilidad y por las estructuras que el Estado no estaba logrando enfrentar. Trabajé en temas relacionados con mujeres, niños y niñas expuestos a violencia, personas migrantes, pueblos indígenas, personas desaparecidas y sus familias, trata de personas, economías ilegales y crimen organizado nacional e internacional.

También trabajé de manera muy cercana los problemas del sistema penitenciario, porque entendía que las cárceles expresaban la dificultad del Estado para combinar seguridad, justicia y resocialización.

Esos cinco años me enseñaron que no basta con saber de Derecho ni con saber hacer leyes. Para cerrar brechas necesitamos generar riqueza, administrarla correctamente y convertirla en oportunidades. Necesitamos instituciones que funcionen, políticas públicas que tengan resultados y funcionarios capaces de ejecutarlas.

Para mí, los grandes problemas del Perú tienen que ver con la desigualdad, con la ineficacia del Estado para reducir las brechas y con la corrupción. La corrupción no solamente se lleva recursos públicos. También destruye la confianza y profundiza las desigualdades.

Cuando me invitaron a asumir el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, entendí la dimensión de esa responsabilidad. Creo que es irresponsable llegar a ese nivel de responsabilidad para recién empezar a conocer los problemas del sector. Cada decisión del Estado tiene consecuencias concretas en la vida de las personas. Una decisión postergada puede significar que una persona no reciba justicia, que una víctima siga esperando o que un delito continúe.

Los cinco años anteriores me habían permitido llegar con una comprensión bastante concreta de aquello que podía destrabarse desde el Ministerio. También tenía claro que no todo necesitaba ser cambiado. Había instituciones que funcionaban y necesitaban protección frente a la injerencia política.

DURANTE:

El ejercicio de la función pública y el liderazgo en acción

Gobernar también significa elegir. Siempre hay algo que se puede hacer, algo que puede esperar y algo que necesariamente se deja de hacer. Por eso hay que establecer prioridades y tener conocimiento del Estado. No se puede administrar bien aquello que no se conoce.

Había instituciones que funcionaban y que era necesario fortalecer y proteger. Ese era, por ejemplo, el caso de los Registros Públicos. Mi tarea no era intervenir donde las cosas funcionaban bien, sino fortalecer la institución y blindarla. Por eso apostamos por la meritocracia y por un proceso de concurso para la designación del superintendente.

Había, en cambio, un área que requería una atención absolutamente prioritaria: la política penitenciaria. Conocía las cárceles desde mis años en el Congreso y sabía que no era solamente un problema de infraestructura o hacinamiento. Había problemas de control del Estado, seguridad, criminalidad organizada y resocialización.

Por eso dediqué una parte muy importante de mi gestión a las cárceles. Necesitábamos recuperar el control y enfrentar el crimen, pero también preguntarnos qué ocurriría con una persona al terminar su condena. Mi política penitenciaria se resumía en una idea de mano abierta y mano cerrada: mano cerrada frente al delito, al crimen organizado y a quienes utilizan las cárceles para seguir delinquir. El Estado no puede renunciar a ejercer autoridad. Mano abierta con quien quiere cambiar, estudiar, trabajar, aprender un oficio y volver a la sociedad. De ahí la importancia de Cárceles Productivas, el trabajo, la educación y la vigilancia electrónica.

La seguridad y los derechos humanos nunca fueron para mí términos contradictorios. El Estado debe proteger a la sociedad y respetar la dignidad de la persona. La lucha contra la corrupción fue también una prioridad. Impulsamos medidas para impedir que quienes habían sido condenados por corrupción pudieran volver a ejercer determinadas

funciones públicas y fortalecimos herramientas como la colaboración eficaz.

Frente a Odebrecht, el Estado tenía que proteger el patrimonio público y evitar que los recursos vinculados a la corrupción salieran del país. El Decreto de Urgencia 003-2017 respondió a ese contexto para asegurar la reparación civil al Estado y evitar que la respuesta frente a la corrupción perjudicara a trabajadores, proveedores y al país.

En paralelo, impulsamos la creación de la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información Pública, porque combatir la corrupción también significa prevenirla y permitir que los ciudadanos sepan qué hace el Estado.

En derechos humanos tuvimos una agenda fundamental. Reabrimos el Registro Único de Víctimas, avanzamos en la búsqueda de personas desaparecidas desde un enfoque humanitario y fortalecimos las políticas de memoria y reparación. Para mí, buscar a una persona desaparecida no podía ser solamente una investigación penal. Detrás de cada desaparecido hay una familia que lleva años esperando una respuesta. El Estado tiene una obligación con esa familia.

La gestión pública exige también distinguir entre lo urgente y lo importante. Hay problemas que generan presión inmediata y otros que requieren construir instituciones para que las soluciones duren. Un ministro debe atender la emergencia sin perder de vista aquello que necesita cambiar. Esa fue una preocupación durante toda mi gestión.

Para hacer esto necesitaba equipos. Siempre he creído que un ministro no tiene que saber de todo. Tiene que saber elegir a quienes saben y darles la responsabilidad y las condiciones para hacer su trabajo. Busqué técnicos, gestores y profesionales con experiencia real en cada área.



Hitos y contribuciones

AÑO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	ESTADO*
2016	Reabrir el Registro Único de Víctimas	Reapertura del registro para que personas que habían quedado fuera pudieran ser reconocidas y acceder a reparaciones, incluyendo civiles, policías y militares no registrados oportunamente.	Implementada y con continuidad
2016	Acuerdo Nacional por la Justicia	Articulación de las instituciones fundamentales del sistema de justicia para construir una agenda común y promover una reforma.	Implementado y con continuidad
2016–2017	Política de “mano abierta y mano cerrada” en las cárceles	Política penitenciaria que combinó oportunidades de resocialización, trabajo y estudio con medidas de seguridad y recuperación del control frente a quienes persistían en el delito.	Implementada y desarrollada posteriormente
2016–2017	Cárceles Productivas	Impulso del trabajo, la capacitación y la productividad dentro de los establecimientos penitenciarios como herramientas de resocialización, reparación civil y preparación para el retorno a la sociedad.	Vigente y desarrollada posteriormente
2016–2017	Crear la Autoridad Nacional de Transparencia	Creación de la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información Pública para fortalecer la transparencia como política de Estado.	Vigente, con modificaciones posteriores
2017	Crear la Dirección General de Búsqueda de Personas Desaparecidas	Creación de capacidad institucional dentro del Ministerio para buscar, recuperar e identificar personas desaparecidas (con enfoque humanitario y poniendo a las familias en el centro)	Implementada y vigente

Nota editorial:

Los hitos, resultados y estados consignados corresponden a información proporcionada por las propias autoras y han sido sintetizados editorialmente para esta publicación.

*Estado reportado a septiembre de 2026.

DESPUÉS

Reflexiones, aprendizajes y legado

Llegué al Ministerio con experiencia para entender problemas y establecer prioridades. Pero ninguna persona puede transformar sola el Estado. Una buena gestión depende de equipos, instituciones y capacidad para tomar decisiones difíciles.

Con el tiempo confirmé que gobernar no significa cambiar todo. También significa reconocer qué funciona, protegerlo y fortalecerlo. Las instituciones requieren continuidad, meritocracia y capacidad para resistir la injerencia política.

Aprendí también que el ejercicio de la función pública obliga a decidir constantemente entre distintas prioridades. No existe una gestión en la que sea posible hacerlo todo al mismo tiempo. Gobernar exige saber qué debe hacerse inmediatamente, qué necesita un proceso más largo y qué decisiones son indispensables para que los cambios puedan sostenerse.

Esa responsabilidad exige conocimiento. No se puede administrar bien aquello que no se conoce. Por eso considero fundamental llegar a una posición de alta responsabilidad habiendo estudiado los problemas, entendido cómo funciona el Estado y reconocido las capacidades que ya existen dentro de las propias instituciones.

También requiere saber formar equipos. Un ministro no necesita tener todas las respuestas. Necesita identificar a quienes conocen cada materia, confiar en ellos, darles responsabilidad y crear las condiciones para que puedan hacer bien su trabajo.

La experiencia en el Ministerio reafirmó, además, una convicción que ha acompañado siempre mi manera de entender la política: el Estado solo tiene sentido si sus decisiones se traducen en mejores condiciones de

vida para las personas. La seguridad, la justicia, los derechos humanos, la transparencia y la lucha contra la corrupción no son asuntos separados. Todos forman parte de la obligación del Estado de proteger la dignidad de las personas y construir una sociedad con mayores oportunidades.

El poder público es temporal y no nos pertenece. Pertenece a la institución y, finalmente, a los ciudadanos a quienes esa institución tiene la obligación de servir.



Patricia J. García Funegra

2016 a 2017

Ex Ministra de Salud



“

La evidencia necesita del diálogo para convertirse en decisión pública.

Dra. Patricia J. García, MD, MPH, es Profesora de la Facultad de Salud Pública de la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH), en Lima, Perú. Fue Ministra de Salud del Perú, Decana de la Facultad de Salud Pública de la UPCH y Jefa del Instituto Nacional de Salud. Es miembro de la Academia Nacional de Medicina del Perú y la primera peruana elegida miembro de la National Academy of Medicine de los Estados Unidos. También es profesora afiliada de la Universidad de Washington y de la Universidad de Tulane.

Es una reconocida líder en salud global y participa en diversas iniciativas internacionales. Ha integrado varias Comisiones Lancet, entre ellas las de Educación de Profesionales de la Salud, Diagnóstico, Oxígeno y Salud e Implementación, y actualmente preside la Comisión Lancet sobre Cáncer y Sistemas de Salud. Ella participa en varios consejos asesores globales de la Organización Mundial de la Salud y otros organismos globales. Su trabajo se centra en salud global, fortalecimiento de los sistemas de salud, investigación de la implementación, salud sexual y reproductiva, ITS/VIH, VPH, diagnóstico e innovación digital en salud. Es codirectora de la red QuEST-LAC, miembro del Board del Consortium of Universities for Global Health (CUGH) y Presidenta electa (2027–2030) de la International Union against Sexually Transmitted Infections (IUSTI).



ANTES:

El camino hacia el servicio público

“Nuestra historia es una historia viva, que ha palpitado, resistido y sobrevivido siglos de sacrificios.”

Rigoberta Menchú

Nunca imaginé y menos planeé llegar a ser ministra de Salud. Mi vocación siempre fue la medicina, la investigación y la docencia. Durante más de tres décadas desarrollé mi carrera en la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH), convencida de que la investigación solo tiene sentido cuando logra mejorar la vida de las personas.

Mi trabajo se centró en el VIH y otras infecciones de transmisión sexual, la salud de las mujeres, el cáncer de cuello uterino y el fortalecimiento de los sistemas de salud. Sin embargo, muy temprano comprendí que producir evidencia científica no era suficiente; si esta no llegaba a traducirse en políticas públicas, su impacto sería necesariamente limitado.

Por ello, cuando tuve la oportunidad de servir en el Estado, aun sabiendo que podía ser un espacio duro e incluso ingrato, acepté el desafío. A finales de la década de 1990 asumí la Jefatura de Atención Integral de Personas con Enfermedades de Transmisión Sexual (ETS) y VIH/SIDA en el recientemente creado Programa Nacional de ETS/VIH/SIDA (PROCETTS).

Esa experiencia me permitió conocer desde dentro la complejidad de diseñar e implementar políticas públicas de alcance nacional y confirmó mi convicción de que la ciencia y la gestión pública deben caminar de la mano. Al término de este periodo, regresé a la academia y a la investigación en la Facultad de Salud Pública (FASPA) de la UPCH, mi alma mater.

En 2006 asumí otro desafío al ser designada jefa del Instituto Nacional de Salud, convirtiéndome en la primera —y hasta hoy única— mujer en dirigir esta institución, fundada hace más de un siglo. Durante esa etapa impulsamos una profunda modernización institucional. Uno de los proyectos que más satisfacción me produjo fue la creación de NETLAB,

el primer sistema nacional que conectó la Red de Laboratorios de Salud Pública del Perú y permitió que, por primera vez, los pacientes con VIH pudieran acceder directamente por internet a sus resultados de laboratorio. Lo que comenzó como una herramienta para mejorar la atención de estos pacientes terminó convirtiéndose en una plataforma nacional que hoy integra el diagnóstico de numerosas enfermedades y constituye uno de los pilares de la salud digital en el país.

Posteriormente, ocupé cargos de gestión universitaria como vicedecana de Investigación y decana de la FASPA. Esos años me enseñaron que liderar no consiste en dar respuestas, sino en construir equipos, generar confianza y formar nuevas generaciones de profesionales comprometidos con el país.

Cuando en julio de 2016 recibí la invitación para asumir el Ministerio de Salud, acepté con entusiasmo, pero también con un poco de temor y con plena conciencia de la enorme responsabilidad que implicaba. Provenía de la academia y de la gestión técnica, no de la política.

Sabía, además, que el contexto sería especialmente difícil. El nuevo gobierno había ganado la elección presidencial por un margen muy estrecho y enfrentaría un Congreso con amplia mayoría de la oposición. Era evidente que cada decisión importante requeriría diálogo, negociación y una enorme capacidad para construir consensos.

Acepté porque consideré que era una oportunidad excepcional para llevar al ámbito nacional muchas de las soluciones que la investigación ya había demostrado que funcionaban.

DURANTE:

El ejercicio de la función pública y el liderazgo en acción

Mi gestión estuvo guiada por una idea sencilla: **el Ministerio de Salud no debía limitarse a administrar problemas, sino impulsar la transformación del sistema de salud.** Queríamos fortalecer la prevención, modernizar la gestión, reducir inequidades y acercar la innovación a las personas, especialmente a quienes vivían más lejos o tenían menos oportunidades.

Conociendo la situación, buscamos aprovechar el corto tiempo de una gestión ministerial para impulsar reformas estructurales basadas en evidencia científica, fortaleciendo la prevención, la innovación, la transformación digital y la atención primaria de salud.

Una de las reformas que considero más representativas fue la transformación de la estrategia para prevenir el cáncer de cuello uterino. Basándonos en años de investigación realizada en el Perú, incorporamos por primera vez en el sistema público la prueba molecular del virus del papiloma humano (VPH) mediante autotoma, que permite a las mujeres recoger su propia muestra en un entorno privado; aprobamos nuevas normas de tamizaje e introdujimos la termocoagulación para tratar lesiones precancerosas.

También autorizamos que médicos generales y obstetras capacitados realizaran este procedimiento, ampliando el acceso en zonas sin ginecólogos. Para mí, esta reforma demuestra cómo la investigación puede convertirse en política pública. Aunque posteriormente se restringió nuevamente el procedimiento solo a médicos, el país mantiene la compra de pruebas de autotoma. El desafío sigue siendo asegurar su implementación efectiva y el tratamiento oportuno de todas las mujeres con VPH positivo.

Fortalecimos también la vacunación contra el VPH mediante un trabajo conjunto con el Ministerio de Educación, utilizando el padrón nominal para identificar a las niñas pendientes de vacunación, capacitando a

docentes para responder a los temores de los padres y promoviendo una competencia saludable entre regiones para mejorar las coberturas.

Recuerdo especialmente un momento en que algunos congresistas impulsaban una interpelación relacionada con esta vacuna. Más que responder desde la confrontación política, decidí explicar la evidencia científica y recordar que el cáncer de cuello uterino cobraba la vida de una mujer peruana aproximadamente cada cinco horas. Encontré apertura entre varias congresistas, quienes comprendieron que proteger la salud de las niñas debía estar por encima de cualquier diferencia política. Aquella experiencia me enseñó que la evidencia necesita del diálogo para convertirse en decisión pública.

Fue un trabajo intenso en muy poco tiempo. Impulsamos la prueba rápida dual para VIH y sífilis, restituimos la distribución gratuita de la anticoncepción oral de emergencia, ampliamos el acceso a anticonceptivos para adolescentes desde los 14 años, aprobamos el reglamento de la Ley de Alimentación Saludable y promovimos la historia clínica electrónica, la telemedicina y la cartilla electrónica de vacunación. También fortalecimos los servicios oncológicos del Ministerio de Salud, ampliamos el acceso a cuidados paliativos e iniciamos el Plan Malaria Cero, integrando la evidencia científica con las políticas públicas.

Quizás abrimos demasiadas puertas. Una de las más importantes fue la reforma hacia Redes Integradas de Salud para superar la fragmentación del sistema mediante un primer nivel de atención fortalecido y servicios articulados alrededor de las personas. Sabíamos que era una transformación de largo plazo y solo pudimos dejar sus bases. Con el tiempo, el proceso se burocratizó y, pese a los avances normativos, las Redes Integradas de Salud aún no se han consolidado como el eje organizador del sistema de salud peruano.

La lucha contra la corrupción fue, probablemente, el desafío más difícil. Reorganizamos el Seguro Integral de Salud, fortalecimos los mecanismos de transparencia y revisamos procesos que durante años habían permanecido inalterados. Ello generó resistencias y enemigos inesperados, pero también me permitió conocer a cientos de servidores públicos extraordinarios: personas honestas, comprometidas y profundamente orgullosas de servir al país.

Mi experiencia también confirmó el valor del liderazgo femenino. Nombré en cargos directivos a enfermeras, obstetras y otras profesionales altamente competentes porque siempre creí que el liderazgo debe sustentarse en las capacidades y no en la profesión, el género o la jerarquía. Aunque algunas decisiones fueron cuestionadas, nunca dudé de que ampliar las oportunidades de liderazgo fortalecía al sistema de salud.



Hitos y contribuciones

AÑO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	ESTADO*
2016	Restitución de la anticoncepción oral de emergencia (AOE)	Recuperación del acceso a la AOE para mujeres con menos recursos y acceso a anticoncepción desde los 14 años sin autorización parental.	Vigente
2016–2017	Reforma para la prevención del cáncer de cuello uterino	Introducción de la prueba molecular de VPH, autotoma, nuevas guías y termocoagulación para fortalecer la prevención del cáncer de cuello uterino.	Vigente, con desafíos en su implementación
2016–2017	Fortalecimiento de la vacunación contra el VPH	Incremento de coberturas mediante el trabajo con Minedu y el uso del padrón nominal, junto con el paso a un esquema de dos dosis.	Vigente
2016–2017	Introducción de la prueba rápida dual VIH-sífilis	Introducción de la prueba rápida dual para ampliar la cobertura del tamizaje prenatal y favorecer la prevención y el tratamiento temprano.	Vigente
2017	Transformación digital en salud	Creación de la Dirección de Telesalud del MINSA y aprobación del reglamento de la Historia Clínica Electrónica (HCE).	Telesalud expandida; HCE en expansión
2017	Plan Malaria Cero	Aprobación e implementación del primer plan nacional para la eliminación de la malaria, con enfoque comunitario e intercultural y prioridad en la Amazonía.	Vigente, con excelentes resultados guiados por la evidencia
2017	Fortalecimiento de los Agentes Comunitarios de Salud (ACS)	Aprobación de nuevos lineamientos de promoción de la salud, reconocimiento de los ACS como actores de la Atención Primaria.	Ley 30825 aprobada en 2018

Nota editorial:

Los hitos, resultados y estados consignados corresponden a información proporcionada por las propias autoras y han sido sintetizados editorialmente para esta publicación.

*Estado reportado a septiembre de 2026.

DESPUÉS

Reflexiones, aprendizajes y legado

Mi paso por el Estado transformó mi manera de entender el liderazgo. Llegué convencida de que la evidencia científica era la base de las buenas decisiones; salí comprendiendo que la evidencia, por sí sola, nunca es suficiente.

Las políticas públicas también requieren comunicación, empatía, capacidad para escuchar, construir consensos y explicar decisiones complejas en un lenguaje que la ciudadanía pueda comprender. Como científica, tuve que aprender que comunicar no significa simplificar la verdad, sino hacerla accesible.

También entendí que la inestabilidad política dificulta enormemente la continuidad de las reformas. Gobernar en un contexto de permanente confrontación entre el Ejecutivo y el Congreso obliga muchas veces a invertir tiempo y energía en defender decisiones que deberían evaluarse únicamente por su mérito técnico. Aun así, aprendí que siempre es posible tender puentes cuando el objetivo común es mejorar la vida de las personas.

La lucha contra la corrupción tuvo costos personales y políticos importantes. Sin embargo, también me permitió descubrir la enorme calidad humana de miles de servidores públicos que trabajan silenciosamente con honestidad y compromiso. Ellos me recordaron que las instituciones se construyen, sobre todo, gracias a las personas que creen en el servicio público.

Persisten importantes desafíos para fortalecer el liderazgo femenino. Más mujeres deben acceder a posiciones de decisión, no sólo porque representan a la mitad de la población, sino porque enriquecen la gestión con perspectivas diversas. Para lograrlo, necesitamos instituciones que valoren el mérito, promuevan la igualdad de oportunidades y permitan que distintas profesiones aporten al liderazgo público.

Si pudiera dar un consejo a las mujeres que aspiran a ocupar cargos de alta responsabilidad, les diría que no esperen sentirse completamente preparadas para aceptar un desafío. Que estudien, trabajen con excelencia, actúen siempre con integridad y no tengan miedo de tomar decisiones difíciles. El liderazgo no consiste en tener todas las respuestas, sino en hacer las preguntas correctas, rodearse de buenos equipos y mantener siempre el propósito de servir.

Hoy, cuando miro hacia atrás, entiendo que haber sido ministra de Salud fue el mayor privilegio de mi vida profesional. Ser una Mujer de Estado significa poner el conocimiento, los valores y la experiencia al servicio del país; aceptar que habrá críticas y resistencias, pero perseverar porque las decisiones que uno toma pueden cambiar la vida de millones de personas.

Para mí, esa seguirá siendo la forma más noble de ejercer el liderazgo.



Ana María Choquehuanca

2017 a 2018; 2023 a 2024; 2016 a 2019

Ex Ministra de la Mujer y Poblaciones Vulnerables;
Ex Ministra de la Producción;
Ex Congresista de la República



“

Servir al Perú, transformando oportunidades en bienestar y futuro compartido

Ana María Choquehuanca, es economista, empresaria y líder gremial con más de tres décadas de trayectoria vinculada al desarrollo de las MYPE, el emprendimiento y la participación económica de las mujeres. Es bachiller en Economía por la Universidad Católica de Santa María de Arequipa y cuenta con un posgrado en Igualdad de Oportunidades por la Universidad de Zaragoza, España.

Ha sido Ministra de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (2017–2018) y Ministra de la Producción (2023–2024). Fue también Congresista de la República (2016–2019), promoviendo iniciativas vinculadas a la formalización, el desarrollo empresarial y la igualdad de oportunidades. Cuenta con una amplia trayectoria de representación empresarial. Ha presidido PYME PERÚ y ejercido la Vicepresidencia de CONFIEP, contribuyendo a posicionar las necesidades de las micro y pequeñas empresas en la agenda nacional.

En el ámbito internacional, fue Presidenta de la Comisión Interamericana de Mujeres (CIM) de la Organización de los Estados Americanos (OEA) y representante del Perú en el Foro Mujeres y Economía de APEC, participando activamente en espacios de liderazgo y cooperación para promover la participación económica de las mujeres. Su trayectoria articula experiencia empresarial, representación gremial, liderazgo internacional y gestión pública, con una visión centrada en generar oportunidades, fortalecer capacidades y contribuir al desarrollo del Perú.



ANTES:

El camino hacia el servicio público

“Una mujer con voz es, por definición,
una mujer fuerte.”

Melinda French Gates

Mi camino hacia el servicio público no comenzó en la política, sino en el trabajo de más de tres décadas junto a las MYPE y las mujeres empresarias. Desde el ámbito empresarial y gremial fui conociendo de cerca las dificultades de quienes emprenden, producen y generan empleo, especialmente fuera de Lima. Esa experiencia fue formando en mí una convicción: los problemas del país deben ser escuchados desde la realidad de quienes los viven y transformados en decisiones y políticas públicas.

En 2015 recibí la invitación para participar en la vida política y representar a Arequipa en el Congreso. No fue una decisión inmediata. Antes de aceptar, consulté con el gremio que presidía, PYME PERÚ, porque entendía que asumir una responsabilidad pública significaba también actuar con responsabilidad frente a quienes había representado durante años. Finalmente, decidí dar ese paso, convencida de que podía llevar al Estado la experiencia y la voz de las MYPE.

Fui elegida congresista por Arequipa el año 2016 y, al año siguiente 2017, asumí el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Mi trayectoria de trabajo junto a las mujeres empresarias me había permitido conocer de cerca sus desafíos y la necesidad de generar mayores oportunidades para ellas. Pasé de trabajar por el empoderamiento económico de las mujeres a asumir una responsabilidad más amplia de protección y desarrollo de las personas y familias.

Al asumir el ministerio, esa experiencia adquirió una nueva dimensión: tuve también la responsabilidad de trabajar por la protección y el bienestar de niñas, niños, adolescentes y otras poblaciones en situación de vulnerabilidad. Fue mi primera experiencia al frente de una cartera

ministerial y una oportunidad para comprender que el servicio público exige escuchar, priorizar y transformar las necesidades de las personas en acciones concretas.

En 2023 asumí nuevamente una responsabilidad ministerial, esta vez al frente del Ministerio de la Producción. La invitación llegó cuando ejercía la vicepresidencia de CONFIEP. Nuevamente, consideré fundamental hacer las consultas correspondientes y, una vez cumplido ese proceso, acepté porque entendí que tenía una oportunidad extraordinaria de poner mi experiencia al servicio de las MYPE y del desarrollo productivo del país.

Al iniciar esa gestión, identifiqué dos grandes desafíos: contribuir a la reactivación y transformación del aparato productivo, especialmente de las MYPE, y articular sectores e intereses diversos alrededor de un objetivo común: generar empleo, oportunidades y desarrollo.

Ambas experiencias me dejaron una lección que permanece: el liderazgo público no se trata de ocupar un cargo, sino de asumir la responsabilidad de servir, escuchar y tomar decisiones pensando en el bien común. Cuando se tiene la oportunidad de servir al Perú, hay que hacerlo con firmeza, integridad y profundo compromiso.

DURANTE:

El ejercicio de la función pública y el liderazgo en acción

Mis experiencias ministeriales me enseñaron que liderar desde el Estado significa escuchar, decidir y, sobre todo, resolver. También confirmé que las políticas públicas adquieren verdadero sentido cuando se traducen en oportunidades concretas para las personas.

En el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, uno de mis principales aportes fue impulsar la promoción de la autonomía económica de las mujeres. Siempre he sostenido que la autonomía económica es una herramienta fundamental para enfrentar la violencia y ampliar las posibilidades de las mujeres para decidir sobre sus propias vidas. Mi experiencia como empresaria me permitió, además, promover redes y articulaciones a nivel nacional.

Durante el fenómeno de El Niño Costero, esta convicción se concretó en iniciativas productivas para mujeres afectadas por la emergencia. En Cura Mori, donde muchas familias habían sido desplazadas por el desborde del río Piura, impulsamos una red de tejedoras de paja, buscando convertir una actividad tradicional en una oportunidad productiva con proyección hacia mercados nacionales y de exportación. También fortalecimos el trabajo de prevención de la violencia, involucrando a los hombres como parte de la solución.

Una experiencia que marcó profundamente mi gestión fue acompañar a una niña rural víctima de violencia sexual. Ese caso reforzó mi decisión de priorizar la atención de las casas de acogida para madres niñas y adolescentes y me confirmó que la protección de la infancia debe estar en el centro de las políticas públicas.

En el Ministerio de la Producción enfrenté el desafío de conducir un sector amplio y diverso durante un periodo complejo para el país. Impulsé el Observatorio PRODUCEmpresarial como herramienta para acercar información estratégica a las empresas y fortalecí Mujer PRODUCE mediante ruedas de negocios y ferias descentralizadas.

Asimismo, logré hacer posible el Bono del Pescador Artesanal de S/700, destinado a mitigar los efectos económicos del Fenómeno El Niño y los oleajes anómalos, beneficiando a más de 47 mil pescadores artesanales.

También me correspondió tomar decisiones complejas en materia pesquera, particularmente frente a las condiciones generadas por el fenómeno de El Niño. En esos momentos tuve que buscar un equilibrio entre las necesidades inmediatas de quienes viven de esta actividad, la realidad del sector y la responsabilidad de preservar nuestros recursos marinos. Mis decisiones no respondieron a una posición contra ningún grupo o actividad, sino a la convicción de que las políticas públicas deben buscar el equilibrio entre desarrollo, sostenibilidad y el interés general, aun cuando ello implique tomar decisiones difíciles.

Creo que el liderazgo femenino aporta al Estado capacidad de escucha, articulación, sensibilidad frente a las necesidades concretas y, al mismo tiempo, firmeza para decidir. No se trata de una única manera de gobernar, sino de incorporar perspectivas y experiencias que enriquecen la gestión pública.

Si tuviera que resumir mi aporte, diría que siempre busqué fortalecer el sector empresarial, transformar necesidades en oportunidades: para las mujeres, las MYPE, los pescadores, las familias y quienes tienen menos posibilidades de ser escuchados. Ese es, para mí, el verdadero sentido del servicio público.



Hitos y contribuciones

AÑO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	ESTADO*
2017–2018	Promoción de la autonomía económica de las mujeres	Impulso de la autonomía económica como herramienta para ampliar oportunidades, fortalecer capacidades y contribuir a enfrentar situaciones de violencia y dependencia económica.	Continúa siendo una dimensión central de las políticas de igualdad y empoderamiento.
2017–2018	Fortalecimiento de los Centros Emergencia Mujer (CEM)	Impulso de la ampliación y acercamiento de los servicios de atención a víctimas de violencia, mediante articulación con comisarías y establecimientos de salud.	Vigente. Es uno de los principales servicios públicos de atención frente a la violencia.
2017–2018	Protección de niñas y adolescentes víctimas de violencia	Priorización de la protección integral y atención de niñas y adolescentes víctimas de violencia sexual, así como de madres niñas y adolescentes.	Vigente Continúa como parte de las políticas públicas
2023–2024	Bonos del Pescador Artesanal I y II	Gestión de apoyos económicos extraordinarios para mitigar impactos sobre pescadores artesanales y contribuir a la reactivación.	Fueron mecanismos extraordinarios de apoyo vinculados a emergencia y reactivación.
2023–2024	Observatorio PRODUCEmpresarial	Plataforma de información estratégica para fortalecer la toma de decisiones de empresas y emprendedores.	Vigente como herramienta de información empresarial.
2023–2024	Digitalización y democratización de Compras a MYPERú	Impulso a la transformación del programa para ampliar participación de MYPE regionales y facilitar procesos más transparentes y accesibles.	Requiere precisar componentes implementados y continuidad posterior.
2023–2024	Protección de recursos marinos durante El Niño	Adopción de decisiones de manejo y protección de recursos hidrobiológicos frente a las condiciones generadas por El Niño.	Medidas continúan siendo una responsabilidad permanente del Estado.

Nota editorial:

Los hitos, resultados y estados consignados corresponden a información proporcionada por las propias autoras y han sido sintetizados editorialmente para esta publicación.

*Estado reportado a septiembre de 2026.

DESPUÉS

Reflexiones, aprendizajes y legado

Mirando en retrospectiva, mi paso por el Estado me dejó una certeza: gobernar es mucho más que administrar. Es escuchar realidades distintas, tomar decisiones en contextos complejos y asumir que cada decisión pública tiene consecuencias en la vida de las personas.

Llegué al Estado desde el mundo empresarial y gremial, después de muchos años trabajando con MYPE y mujeres. Esa experiencia fue fundamental, pero el servicio público me enseñó algo que considero esencial: cuando se ocupa una responsabilidad de Estado, ya no se representa únicamente a un sector. Se representa al país en su conjunto. Ese cambio de perspectiva fue uno de mis mayores aprendizajes.

También aprendí que el liderazgo requiere carácter. No siempre será posible satisfacer a todos ni todas las decisiones serán populares. Una mujer que llega a una posición de alta responsabilidad debe estar preparada para ser cuestionada, sostener sus convicciones y, al mismo tiempo, tener la humildad para escuchar y corregir cuando sea necesario.

Todavía tenemos grandes desafíos para fortalecer la presencia y el liderazgo de las mujeres en el Estado. No basta con que más mujeres lleguen a posiciones de decisión; necesitamos que puedan ejercerlas en condiciones de igualdad, con autonomía, respaldo institucional y oportunidades reales de desarrollo. Y que su experiencia y capacidad sean reconocidas sin que tengan que demostrar permanentemente que están a la altura de responsabilidades que ya han demostrado poder asumir.

A las nuevas generaciones les diría que no esperen a tener un cargo para comenzar a liderar. Prepárense, construyan una trayectoria, conozcan profundamente aquello que defienden y nunca pierdan la capacidad de escuchar. Cuando llegue la oportunidad, no permitan que el miedo a equivocarse sea más grande que la voluntad de servir.

También necesitamos instituciones que hagan sostenible el liderazgo femenino: procesos de selección basados en mérito y capacidades, formación permanente, igualdad de oportunidades y mecanismos que permitan conciliar las responsabilidades profesionales y familiares sin que ello se convierta en una barrera para acceder a posiciones de decisión.

Hoy, ser una Mujer de Estado significa para mí haber tenido el privilegio y la responsabilidad de servir al Perú desde distintos espacios, llevando conmigo la experiencia acumulada durante décadas junto a las mujeres, las MYPE y las regiones. Significa también entender que los cargos son temporales, pero que la experiencia, las convicciones y el compromiso con el país permanecen.

No quisiera medir mi legado solamente por los cargos que ocupé, sino por las oportunidades que pude abrir, por las políticas que ayudé a impulsar y, sobre todo, por las mujeres y personas a las que pude demostrarles que también pueden llegar, decidir y transformar.

“Un cargo termina, pero el compromiso con el país permanece”.



Fiorella Molinelli

2017 a 2018; 2018 a 2021

Ex Ministra de Desarrollo e Inclusión Social

Ex Presidenta Ejecutiva de EsSalud



“

Gestionar es decidir, transformar y hacer que las cosas sucedan.

Fiorella Molinelli Aristondo es economista por la Pontificia Universidad Católica del Perú, magíster en Economía y Políticas Públicas y doctora en Gobierno y Política Pública.

Cuenta con una amplia trayectoria en gestión pública, regulación, infraestructura, políticas sociales y salud. Ha desempeñado funciones en instituciones como OSIPTEL, OSINERGMIN, INDECOPI y el Ministerio de Economía y Finanzas.

En INDECOPI fue directora fundadora de la Autoridad Nacional de Protección del Consumidor y responsable de la implementación del Libro de Reclamaciones en el Perú, herramienta que fortaleció los mecanismos de protección de los consumidores y su capacidad para formular reclamos y exigir una respuesta.

Posteriormente fue viceministra de Transportes, viceministra de Construcción y Saneamiento y ministra de Desarrollo e Inclusión Social. Entre 2018 y 2021 ejerció la Presidencia Ejecutiva del Seguro Social de Salud – EsSalud, institución que condujo durante la emergencia sanitaria ocasionada por la COVID-19.

A lo largo de su trayectoria, como gestora pública, ha impulsado procesos de modernización institucional, infraestructura, inclusión social, protección al consumidor y transformación de los servicios de salud. Su experiencia profesional se caracteriza por una visión de gestión orientada a resultados, innovación, fortalecimiento institucional y servicio al ciudadano.



ANTES:

El camino hacia el servicio público

“Los primeros actos de amistad deben ir seguidos, día tras día, por la cooperación en todo aquello que mejora la vida.”

Betty Williams

Siempre he entendido el servicio público como una oportunidad para transformar la vida de las personas. Detrás de cada expediente, cada presupuesto, cada obra y cada decisión del Estado hay ciudadanos que esperan una respuesta. Esa convicción ha acompañado buena parte de mi trayectoria profesional y explica por qué decidí dedicar tantos años de mi vida a trabajar por el Perú desde la gestión pública.

Soy economista y desde muy temprano orienté mi formación hacia las políticas públicas. Estudié Economía en la Pontificia Universidad Católica del Perú y posteriormente profundicé mis estudios en Economía y Políticas Públicas, así como en Gobierno y Política Pública. Sin embargo, fue trabajando dentro del Estado donde comprendí una de las lecciones más importantes de mi carrera: el conocimiento técnico adquiere verdadero sentido cuando es capaz de convertirse en soluciones concretas para las personas.

Mi recorrido por el sector público comenzó mucho antes de asumir responsabilidades ministeriales. Trabajé en instituciones como OSIPTEL, OSINERGMIN, INDECOPI y el Ministerio de Economía y Finanzas. Cada experiencia me permitió conocer una dimensión diferente del Estado: la regulación, los servicios públicos, la protección del consumidor, la inversión, la infraestructura y la gestión.

En INDECOPI tuve la oportunidad de ser directora fundadora de la Autoridad Nacional de Protección del Consumidor y fui responsable de la implementación del Libro de Reclamaciones en el Perú, una herramienta que significó un cambio importante en la relación entre consumidores y proveedores. Su implementación permitió poner en manos de los ciudadanos un mecanismo directo para expresar su disconformidad, formular un reclamo y exigir una respuesta. Pero, más allá del instrumento, para mí representaba un principio fundamental: darle voz al ciudadano y fortalecer su capacidad de hacer valer sus derechos.

Aquella experiencia consolidó una convicción que posteriormente se convertiría en una constante de mi carrera: las instituciones existen para servir al ciudadano y no al revés. Una política pública adquiere verdadero sentido cuando las personas pueden sentir sus efectos en su vida cotidiana.

Con los años asumí responsabilidades cada vez mayores. Como viceministra de Transportes tuve bajo mi responsabilidad una importante cartera vinculada a infraestructura y servicios; posteriormente fui viceministra de Construcción y Saneamiento y, en julio de 2017, asumí el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.

Los sectores eran distintos, pero los desafíos tenían elementos comunes: hacer que un Estado complejo pueda ejecutar con mayor velocidad, transformar los recursos públicos en resultados y colocar al ciudadano en el centro de las decisiones.

En ese recorrido aprendí también algo que terminaría definiendo mi manera de ejercer la gestión pública: ejercer autoridad significa decidir. Una autoridad que posterga permanentemente las decisiones puede reducir sus propios riesgos, pero también puede paralizar al Estado. Por eso, mi forma de gestionar siempre fue estudiar los problemas, escuchar a los equipos técnicos, evaluar alternativas y riesgos y, cuando llega el momento, asumir la responsabilidad de decidir.

Porque gestionar no consiste únicamente en administrar lo que existe. Gestionar es hacer que las cosas sucedan.

DURANTE:

El ejercicio de la función pública y el liderazgo en acción

Mi paso por el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social confirmó algo que ya había aprendido durante mi trayectoria profesional: detrás de las estadísticas de pobreza existen personas, familias y comunidades que esperan oportunidades.

Cuando conduje el MIDIS trabajamos para fortalecer programas dirigidos a niños, adultos mayores, personas con discapacidad y familias en situación de vulnerabilidad. Al cierre de 2017, el ministerio alcanzó una ejecución presupuestal de 98,6 %, la más alta desde su creación hasta ese momento. Pensión 65 llegó a más de 545 mil adultos mayores y Juntos a más de 693 mil hogares. Ese año también se pusieron en funcionamiento 348 nuevos locales de Cuna Más y el programa llegó a atender a 160 mil usuarios entre gestantes y menores de tres años.

Las cifras permiten medir una gestión, pero nunca debemos olvidar qué representan. Detrás de cada número había una persona o una familia esperando una respuesta del Estado. Esa dimensión humana es algo que un gestor público nunca debe perder de vista.

En marzo de 2018 asumí la Presidencia Ejecutiva de EsSalud, una de las instituciones públicas más grandes del país, responsable entonces de casi 12 millones de asegurados. Desde el primer día tuve claro que uno de nuestros principales desafíos era recuperar la confianza de los asegurados y construir una institución con mayor capacidad de respuesta.

Impulsamos una gestión orientada a ampliar servicios, modernizar procesos y acercar la atención al paciente. En 2019 implementamos la historia clínica digital, a través del sistema EsSI, en cerca de 400 establecimientos a nivel nacional. También fortalecimos PADOMI, porque determinados pacientes necesitaban que el sistema de salud fuera hacia ellos. La cobertura pasó de aproximadamente 26 mil a más de 48 mil asegurados adultos mayores.

Pero ninguna experiencia profesional podía prepararnos completamente para enfrentar la pandemia de la COVID-19. De pronto, gestionar el sistema de salud se convirtió en una carrera diaria contra el tiempo. Había que conseguir camas, equipamiento, oxígeno, personal, infraestructura y medicamentos; reorganizar establecimientos y crear nuevas modalidades de atención. Las decisiones que normalmente podían tomar semanas o meses debían adoptarse en días y, algunas veces, en horas.

La Villa Panamericana se transformó en un centro de atención y aislamiento para pacientes COVID-19 y permitió ampliar rápidamente la capacidad de respuesta. Al mismo tiempo, EsSalud aceleró una transformación: la atención médica remota. Entre marzo y diciembre de 2020 se realizaron más de 4,5 millones de atenciones remotas, incluyendo teleconsultas, telemonitoreos y teleinterconsultas.

La emergencia nos obligó a innovar, adaptar procesos y encontrar soluciones frente a una situación sanitaria que el país nunca había vivido. Esa experiencia reforzó una de mis mayores convicciones sobre el liderazgo: en una crisis, liderar no significa tener todas las respuestas; significa construir equipos capaces de encontrarlas y tener el valor de actuar.

También aprendí que las transformaciones importantes nunca son obra de una sola persona. Los resultados se construyen con equipos técnicos capaces, personas comprometidas y servidores públicos dispuestos a trabajar bajo enorme presión por un propósito común. Por eso siempre he creído que una de las responsabilidades de quien dirige una institución es formar buenos equipos, escuchar a quienes conocen los problemas y generar las condiciones para resolverlos.

Ser mujer en espacios de alta decisión también me dejó aprendizajes particulares. Muchas mujeres sabemos que cuando ejercemos autoridad todavía enfrentamos una evaluación distinta: con frecuencia debemos demostrar más, explicar más y pareciera que tenemos un margen menor para equivocarnos. Pero también aprendí que el liderazgo femenino no necesita reproducir modelos tradicionales de poder. Podemos ser firmes y empáticas, tomar decisiones difíciles y escuchar, exigir resultados y comprender la dimensión humana de nuestras decisiones.

La igualdad tampoco consiste únicamente en que haya más mujeres ocupando cargos importantes. La verdadera igualdad significa construir instituciones donde una mujer pueda llegar, dirigir, decidir y transformar, y donde sea evaluada por sus capacidades, su integridad y sus resultados.

Hitos y contribuciones

AÑO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	ESTADO*
2017	Gestión de programas sociales - MIDIS	Fortalecimiento de la gestión y ejecución de los principales programas sociales del MIDIS, con énfasis en la atención de población en situación de vulnerabilidad.	Programas vigentes
2017	Expansión de Cuna Más	Ampliación de la cobertura de Cuna Más mediante la puesta en funcionamiento de nuevos locales y el fortalecimiento de la atención a la primera infancia.	Programa vigente
2018–2019	Modernización y transformación digital de EsSalud	Impulso a la digitalización de procesos asistenciales y administrativos para modernizar la gestión y avanzar hacia servicios más ágiles e integrados.	Proceso de modernización implementado
2018–2021	Fortalecimiento de PADOMI	Ampliación y fortalecimiento de la atención domiciliaria para acercar los servicios de salud a los adultos mayores y pacientes con mayores necesidades de cuidado.	Servicio vigente
2019	Historia clínica digital - EsSI	Implementación de la historia clínica digital mediante el sistema EsSI para integrar la información clínica y modernizar la atención de los asegurados.	Implementada
2020	Expansión de la atención médica remota mediante telemedicina	Escalamiento de un modelo de atención remota mediante teleconsultas, telemonitoreos y teleinterconsultas para sostener la continuidad de la atención durante la emergencia sanitaria.	Modalidad incorporada

Nota editorial:

Los hitos, resultados y estados consignados corresponden a información proporcionada por las propias autoras y han sido sintetizados editorialmente para esta publicación.

*Estado reportado a septiembre de 2026.

DESPUÉS

Reflexiones, aprendizajes y legado

Los cargos terminan. Las instituciones permanecen. Con el tiempo comprendí que esa es una de las mayores enseñanzas que deja el servicio público.

El verdadero legado de una autoridad no está en cuánto poder acumuló mientras ocupó un cargo, sino en cuánto mejor quedó una institución después de su paso por ella y en cuántas personas pudieron vivir mejor como consecuencia de sus decisiones.

También aprendí que transformar el Estado tiene costos. Quien toma decisiones puede equivocarse. Puede enfrentar resistencias, cuestionamientos e intereses afectados. Esa es una realidad que cualquier persona que asume responsabilidades importantes debe conocer. Pero la alternativa no puede ser convertir el miedo en una política pública. Un Estado donde nadie quiere decidir por temor a las consecuencias termina siendo un Estado incapaz de resolver los problemas de sus ciudadanos.

Por eso creo que el Perú necesita funcionarios técnicamente preparados, íntegros y comprometidos, pero también servidores públicos capaces de asumir responsabilidades.

Necesitamos instituciones fuertes que prevengan y sancionen la corrupción con firmeza, pero que al mismo tiempo permitan que quienes actúan correctamente, sustentan técnicamente sus decisiones y trabajan por el interés público puedan gestionar sin que el temor paralice permanentemente la administración.

Para las mujeres todavía queda un camino importante por recorrer. Necesitamos más mujeres no solamente ocupando cargos, sino participando en los espacios donde realmente se toman las decisiones. Y necesitamos construir un país en el que una mujer no tenga que demostrar permanentemente que merece estar sentada en esa mesa.

A las nuevas generaciones de mujeres que aspiran a servir al Perú les compartiría cuatro recomendaciones:

- Prepárense. Formen buenos equipos. Mantengan sus convicciones. Y no tengan miedo de decidir.
- No esperen sentirse completamente listas para asumir una gran responsabilidad. Probablemente nadie lo está. Parte del liderazgo se construye precisamente enfrentando circunstancias que nos obligan a aprender, crecer y descubrir capacidades que no sabíamos que teníamos. Pero, sobre todo, nunca permitan que el cargo se vuelva más importante que el propósito.
- He tenido la oportunidad de trabajar en regulación, protección al consumidor, infraestructura, inclusión social y salud; de conducir grandes equipos y de enfrentar algunos de los momentos más complejos que puede vivir una institución pública. Cada una de esas experiencias confirmó una misma convicción: el Estado puede transformar vidas cuando funciona, cuando decide y cuando coloca a las personas en el centro de sus decisiones.
- Hoy, para mí, haber sido una Mujer de Estado significa haber tenido el privilegio y la enorme responsabilidad de servir al Perú desde algunos de sus espacios más importantes de decisión. El poder es temporal. Los cargos también. El servicio y las transformaciones que dejamos pueden permanecer.



Lieneke María Schol Calle

2018

Ex Ministra de la Producción



“

Liderar es transformar con propósito, integridad y visión de futuro

Es ingeniera industrial por la Universidad de Lima, con un MBA por Adolfo Ibáñez School of Management y formación como Directora Certificada por Centrum Católica. Cuenta con más de tres décadas de experiencia en liderazgo corporativo, innovación, transformación digital y gobernanza, en los sectores público y privado.

Ha ocupado posiciones ejecutivas en empresas globales como IBM y Microsoft, y ha integrado directorios de organizaciones como Scotiabank Perú, UPC, Alicorp, Camposol, Cencosud, Pagos Digitales Peruanos y Promigas Perú.

En el sector público fue Secretaria de Gobierno Digital de la Presidencia del Consejo de Ministros en 2017 y Ministra de la Producción en 2018. Desde estas responsabilidades impulsó procesos de transformación digital, modernización institucional, fortalecimiento de la gestión pública y políticas orientadas al desarrollo productivo.

Actualmente participa en redes como Women Corporate Directors, Women in Tech Perú e International Women Forum Perú, y es mentora en Endeavor.



ANTES:

El camino hacia el servicio público

“Haz tu mejor esfuerzo. Pero ama lo que haces; entonces harás tu mejor esfuerzo.”

Katherine Johnson

Mi trayectoria profesional comenzó en el mundo de la tecnología, un espacio que me permitió comprender desde muy temprano el poder transformador de la innovación y la importancia de construir equipos diversos, preparados y orientados al servicio. Durante más de veinte años en IBM y Microsoft, lideré áreas comerciales, de marketing, de sector público y de transformación regional. Aquella etapa consolidó mi convicción de que la tecnología, bien aplicada, puede cerrar brechas, democratizar oportunidades y mejorar la vida de las personas.

Paralelamente, mi participación en directorios y organizaciones empresariales me permitió desarrollar una mirada sistémica sobre la gobernanza, la institucionalidad y la responsabilidad de quienes lideran organizaciones con impacto nacional. Esa experiencia fue clave para comprender que el liderazgo no sólo consiste en dirigir, sino en generar condiciones para que otros puedan crecer, aportar y transformar.

Mi ingreso al Estado se produjo en 2017, cuando fui convocada para asumir la Secretaría de Gobierno Digital en la Presidencia del Consejo de Ministros. Acepté porque creí profundamente en la necesidad de modernizar la relación del ciudadano con el Estado y porque sentí que era el momento de poner mi experiencia al servicio del país. Después, fui designada Ministra de la Producción, asumiendo la conducción de un sector estratégico para el desarrollo económico, la industria, la pesca y las MYPE.

Al iniciar mi gestión, identifiqué dos retos centrales. El primero: fortalecer la institucionalidad del sector mediante políticas nacionales claras, modernas y orientadas al largo plazo. El segundo: acelerar la digitalización y la transparencia en procesos críticos, especialmente en el ámbito pesquero, donde la trazabilidad y la integridad son esenciales para proteger recursos y garantizar confianza. Ambos desafíos exigieron liderazgo, articulación y una visión de futuro que trascendiera coyunturas.

DURANTE:

El ejercicio de la función pública y el liderazgo en acción

Mi paso por la Secretaría de Gobierno Digital marcó un punto de inflexión en mi visión sobre el Estado. Liderar la definición de lineamientos multisectoriales para la transformación digital implicó articular con decenas de entidades, comprender sus brechas y diseñar soluciones que respondieran a las necesidades reales de los ciudadanos. Uno de los hitos más relevantes fue la aprobación de normas que permitieron digitalizar la administración pública, ampliando en 300% las entidades interoperables y en 200% los servicios web disponibles. También impulsamos el modelo de gestión documental para la emisión de documentos electrónicos con validez técnica y jurídica, y los lineamientos para el uso de la nube en el Estado. Estas medidas sentaron bases que hoy siguen vigentes y continúan evolucionando.

Como ministra de la Producción, enfrenté el desafío de conducir un sector complejo, diverso y estratégico, con más de 4,500 colaboradores y responsabilidades que abarcan pesca, industria y MYPE. Desde el inicio, prioricé el rediseño de las políticas nacionales de industria y pesca, con el objetivo de establecer un marco conductor de largo plazo que permitiera orientar inversiones, fortalecer capacidades y promover sostenibilidad. La claridad estratégica era indispensable para dar predictibilidad y coherencia a las decisiones del sector.

Uno de los momentos más significativos fue el desarrollo de un sistema digital para gestionar el procedimiento administrativo sancionador del viceministerio de pesquería. Esta herramienta permitió agilizar registros, reducir tiempos y, sobre todo, prevenir actos de corrupción mediante trazabilidad y control. La digitalización no sólo mejora procesos: protege la integridad institucional y refuerza la confianza ciudadana.

Mi liderazgo se caracterizó por promover articulación, transparencia y visión estratégica. Creo firmemente que el liderazgo femenino aporta capacidades esenciales a la gestión pública: escucha activa, enfoque en el bienestar colectivo, sensibilidad para comprender impactos humanos y capacidad para construir consensos. Las mujeres solemos liderar desde la integridad y el propósito, y eso se refleja en decisiones más sostenibles y orientadas al largo plazo.

Desde la política pública, procuré impulsar igualdad de oportunidades mediante la modernización de procesos, la promoción de MYPE y la mejora de servicios que impactan directamente en mujeres emprendedoras, trabajadoras y líderes de comunidades productivas. La digitalización, la transparencia y la institucionalidad también son políticas de igualdad: permiten que más mujeres accedan a servicios, oportunidades y espacios de decisión.



Hitos y contribuciones

AÑO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	ESTADO*
2018	Rediseño de políticas nacionales de industria	Rediseño de las políticas nacionales de industria para establecer un marco estratégico de largo plazo.	Mayor claridad sectorial
2018	Rediseño de políticas nacionales de pesca	Rediseño de las políticas nacionales de pesca, incorporando orientación estratégica y sostenibilidad.	Base para la planificación
2018	Sistema digital sancionador pesquero	Implementación de un sistema digital para fortalecer la trazabilidad y prevenir la corrupción en los procedimientos sancionadores.	Agilización y transparencia
2018	Modernización de procesos MYPE	Simplificación y digitalización de procesos vinculados a las MYPE para mejorar su atención desde el sector.	Mejora de la atención
2018	Fortalecimiento institucional del sector	Ordenamiento y articulación institucional para fortalecer la gestión del Ministerio de la Producción.	Mayor coherencia de gestión
2017 - 2018	Articulación multisectorial para transformación digital	Coordinación con distintas entidades públicas con el objetivo de fortalecer la transformación digital en el Estado.	Bases de gobierno digital

Nota editorial:

Los hitos, resultados y estados consignados corresponden a información proporcionada por las propias autoras y han sido sintetizados editorialmente para esta publicación.

*Estado reportado a septiembre de 2026.

DESPUÉS

Reflexiones, aprendizajes y legado

Mirando en retrospectiva, mi paso por el Estado fue una experiencia profundamente transformadora. Aprendí que liderar desde el servicio público exige convicción, resiliencia y una capacidad permanente de escuchar, articular y decidir con integridad. También comprendí que las reformas más importantes no siempre son las más visibles: muchas veces son aquellas que construyen bases, modernizan procesos y fortalecen instituciones para que otros puedan seguir avanzando.

Uno de los aprendizajes más valiosos fue entender que la digitalización no es solo tecnología: es una herramienta de equidad, transparencia y acceso. Cuando el Estado se moderniza, las brechas se reducen y las oportunidades se amplían, especialmente para mujeres, jóvenes y emprendedores que históricamente han enfrentado barreras.

El liderazgo femenino en el Estado aún enfrenta desafíos importantes. Persisten brechas de representación, sesgos culturales y estructuras que dificultan la participación plena de las mujeres en espacios de decisión. Sin embargo, también veo avances significativos y una generación de mujeres líderes que está transformando la función pública con talento, ética y visión.

A las futuras mujeres que aspiran a cargos de alta responsabilidad les diría: crean en su capacidad, preparen su voz, construyan redes de apoyo y lideren con propósito. La función pública necesita mujeres que piensen en el largo plazo, que actúen con integridad y que estén dispuestas a transformar instituciones desde adentro.

Para promover más mujeres en posiciones de liderazgo, es indispensable fortalecer la institucionalidad, garantizar procesos meritocráticos, impulsar políticas de conciliación y promover

culturas organizacionales inclusivas. La diversidad no es solo un valor: es una condición para que el Estado responda mejor a las necesidades de toda la ciudadanía.

Hoy, ser una Mujer de Estado significa para mí haber contribuido a construir un país más moderno, más transparente y más orientado al bienestar de su gente. Significa haber puesto mi experiencia al servicio del Perú y haber sido parte de un esfuerzo colectivo por transformar instituciones y abrir camino para que más mujeres lideren el futuro del Estado.



Silvia Pessah Eljay

2018 a 2019

Ex Ministra de Salud



“

Se olvidarán de lo que dijiste, pero nunca de lo que les hiciste sentir...

La Dra. Silvia Ester Pessah Eljay es médica cirujana, especialista en salud pública, epidemiología, gestión sanitaria e investigación, con más de tres décadas de experiencia en liderazgo académico, gestión pública y cooperación internacional. Es egresada de la Universidad Nacional de La Plata (Argentina) y posee una Maestría en Salud Pública por la Universidad Peruana Cayetano Heredia y una Maestría en Biomedicina e Informática en Salud por la Universidad de Washington (Estados Unidos).

Ha desempeñado cargos de alta dirección como Ministra y Viceministra de Salud del Perú, además de funciones estratégicas en el Instituto Nacional de Salud, el Hospital Nacional Cayetano Heredia y el Ministerio de Salud de Israel, liderando iniciativas en vigilancia epidemiológica, inmunizaciones, transformación digital, calidad asistencial y fortalecimiento de los sistemas de salud.

Es asesora y consultora en políticas públicas, salud digital, calidad y gestión estratégica, brindando asistencia técnica a gobiernos, organismos internacionales, universidades y empresas en el diseño e implementación de programas de alto impacto.

Ministerio de Salud

ANTES:

El camino hacia el servicio público

“Todo científico sueña con hacer algo que pueda ayudar al mundo.”

Tu Youyou

Siempre he creído que la salud transforma vidas y que detrás de cada indicador, cada política pública y cada decisión de gestión hay personas que esperan una oportunidad para vivir mejor. Esa convicción ha guiado mi trayectoria profesional desde que decidí estudiar Medicina y ha sido el hilo conductor de cada etapa de mi vida.

Mi formación como médica cirujana en la Universidad Nacional de La Plata, seguida por estudios de posgrado en Salud Pública en la Universidad Peruana Cayetano Heredia y en Biomedicina e Informática en Salud en la Universidad de Washington, me permitió comprender que los grandes desafíos sanitarios no se resuelven únicamente atendiendo en el consultorio o el hospital. Estos también requieren investigación, innovación, trabajo en equipo y políticas públicas capaces de llegar a quienes más lo necesitan.

Antes de asumir responsabilidades como ministra de Estado, tuve la oportunidad de desempeñarme en el Hospital Nacional Cayetano Heredia, el Instituto Nacional de Salud y el Ministerio de Salud de Israel. Esas experiencias me enseñaron el valor de la evidencia científica, la importancia de la prevención y la necesidad de construir y entender que se requieren sistemas de salud sólidos, modernos y preparados para responder a los retos de una sociedad en constante cambio. Paralelamente, la docencia y la investigación me permitieron formar profesionales y contribuir a generar conocimiento para mejorar la salud pública.

Mi incorporación al Ministerio de Salud fue una consecuencia de ese recorrido. Primero como Viceministra de Salud Pública y, posteriormente, en 2018, como Ministra de Salud del Perú, asumí el enorme desafío de conducir un sector del que dependen millones de personas. Más que un cargo, lo entendí como una responsabilidad de servicio y una oportunidad para impulsar cambios con impacto duradero.

Desde el inicio de la gestión tuve dos prioridades. La primera fue fortalecer la prevención de los principales problemas de salud pública —como la anemia infantil, las enfermedades inmunoprevenibles y la salud mental— convencida de que invertir en prevención significa proteger el futuro del país. La segunda fue modernizar el sistema de salud mediante la transformación digital, la historia clínica electrónica, la interoperabilidad y el fortalecimiento de la calidad de los servicios, con el propósito de acercar una atención más eficiente, segura y humana a toda la población.

Mirando en retrospectiva, comprendo que el verdadero sentido del servicio público no está en los cargos que se ocupan, sino en la posibilidad de generar cambios que mejoren la vida de las personas. Ese ha sido, y continúa siendo, el propósito que orienta mi trabajo. Siempre me digo que si logré aunque sea un cambio, todo el esfuerzo valió la pena.

DURANTE:

El ejercicio de la función pública y el liderazgo en acción

Asumir la responsabilidad de conducir el Ministerio de Salud del Perú fue, sin duda, uno de los mayores desafíos y también uno de los mayores privilegios de mi vida profesional. Sabía que cada decisión tendría un impacto directo en la vida de millones de personas y que el verdadero sentido del cargo era poner todo mi conocimiento técnico al servicio de quienes lo necesitaban.

Desde el primer día tuve claro que debíamos actuar sobre los problemas que más afectaban a la población. La anemia infantil, la prevención de enfermedades mediante la vacunación, el fortalecimiento de la salud mental y la modernización del sistema de salud marcaron nuestras prioridades de gestión. También comprendimos que no bastaba con atender la enfermedad: era necesario dejar las bases para un sistema más preventivo, moderno y cercano a las personas.

Con ese propósito impulsamos políticas que buscaban generar cambios sostenibles. Promovimos la alimentación saludable mediante la implementación del etiquetado frontal de alimentos, fortalecimos la estrategia nacional para reducir la anemia, consolidamos el Programa Nacional de Inmunizaciones, ampliamos la red de Centros de Salud Mental Comunitarios y avanzamos en la transformación digital con la Ley de Historia Clínica Electrónica y la Plataforma Nacional de Interoperabilidad. Cada una de estas iniciativas tuvo un objetivo común: mejorar la calidad de vida de las personas y hacer que el sistema de salud respondiera con mayor oportunidad, eficiencia y equidad.

Siempre procuré ejercer un liderazgo basado en la evidencia científica, el diálogo y el trabajo en equipo. Ninguna transformación importante se logra de manera individual; requiere escuchar, construir consensos y reunir el esfuerzo de profesionales, instituciones, gobiernos regionales, universidades, organismos internacionales y sociedad civil. Aprendí que

las mejores decisiones nacen cuando el conocimiento técnico se combina con la capacidad de escuchar y comprender las necesidades reales de la población.

Como mujer en un espacio de alta responsabilidad, confirmé que el liderazgo puede ejercerse con firmeza sin perder la sensibilidad. La empatía, la capacidad de construir acuerdos, la transparencia y el compromiso con el servicio público son fortalezas que enriquecen la gestión y fortalecen la confianza de la ciudadanía.

Uno de los aspectos que más satisfacción me genera es haber impulsado políticas orientadas a reducir brechas de inequidad, especialmente para las mujeres y las poblaciones más vulnerables. Fortalecer la salud materna, ampliar la vacunación contra el VPH, promover la prevención del cáncer, garantizar la continuidad de la salud sexual y reproductiva y acercar los servicios de salud mental a las comunidades significó avanzar hacia un sistema más humano, inclusivo y comprometido con la dignidad de las personas.

Al mirar atrás, más que recordar los cargos o las normas aprobadas, recuerdo a las personas, a los equipos con los que trabajé y la convicción compartida de que era posible construir un sistema de salud más justo y más preparado para responder a las necesidades del país. Ese sigue siendo, hasta hoy, el mayor aprendizaje y la mayor satisfacción de mi paso por la función pública.



Hitos y contribuciones

AÑO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	ESTADO*
2018	Implementación del etiquetado frontal de alimentos (octógonos) y Guías Alimentarias para la población peruana	Implementación de medidas nacionales de alimentación saludable orientadas a mejorar la información al consumidor y fortalecer la prevención de enfermedades crónicas no transmisibles.	Vigente e implementada
2018	Reforma de Salud Mental Comunitaria.	Fortalecimiento del modelo comunitario de salud mental, ampliando la atención descentralizada y su articulación con el primer nivel de atención.	Vigente e implementada
2018	Decreto Legislativo N.º 1153.	Consolidación de la política de valorización y desarrollo del personal de salud, fortaleciendo la gestión de los recursos humanos del sector.	Vigente e implementada
2018	Fortalecimiento del Plan Nacional de Inmunizaciones	Fortalecimiento de la vacunación a nivel nacional, ampliando la protección de la población frente a enfermedades inmunoprevenibles y mejorando la gestión del programa.	Vigente e implementada
2016 - 2018	Plan Malaria Cero.	Consolidación de la estrategia nacional para el control y eliminación de la malaria, fortaleciendo la vigilancia, el diagnóstico, el tratamiento y el control vectorial.	Implementada

Nota editorial:

Los hitos, resultados y estados consignados corresponden a información proporcionada por las propias autoras y han sido sintetizados editorialmente para esta publicación.

*Estado reportado a septiembre de 2026.

DESPUÉS

Reflexiones, aprendizajes y legado

Cuando miro hacia atrás, comprendo que el mayor aprendizaje que me dejó el servicio público no fue ocupar un cargo, sino entender la enorme responsabilidad que implica tomar decisiones que pueden cambiar la vida de millones de personas. Cada política, cada norma y cada proyecto tienen sentido cuando logran cambiar la vida de alguien. Detrás de cada indicador siempre hay un niño que necesita una vacuna, una madre que espera atención o un adulto mayor que merece envejecer con dignidad. Esa ha sido siempre la razón de mi trabajo.

Aprendí también que los grandes cambios nunca son obra de una sola persona. Son el resultado del esfuerzo colectivo de profesionales comprometidos, equipos técnicos, instituciones y ciudadanos que comparten un mismo propósito. La evidencia científica es indispensable para tomar buenas decisiones, pero solo cobra verdadero valor cuando se combina con la capacidad de escuchar, construir consensos y comprender las necesidades reales de la población.

Como mujer, tuve el privilegio de abrir camino en espacios donde históricamente nuestra presencia ha sido limitada. Hoy veo con satisfacción que cada vez más mujeres lideran instituciones públicas, aunque todavía existen barreras que debemos superar. Estoy convencida de que el liderazgo no tiene género; tiene valores. Se construye con preparación, integridad, trabajo constante y la capacidad de servir con humildad. Cuando una mujer accede a un espacio de decisión, también abre oportunidades para que muchas otras puedan hacerlo.

A las nuevas generaciones les diría que nunca permitan que el miedo limite sus aspiraciones. Prepárense permanentemente, defiendan sus convicciones con argumentos, trabajen con honestidad y nunca pierdan la sensibilidad frente a las personas. Los conocimientos abren puertas, pero la ética, la empatía y la credibilidad son las que permiten ejercer un liderazgo que trasciende.

El Estado necesita seguir creando condiciones para que más mujeres puedan desarrollarse plenamente: procesos de selección basados en el mérito, programas de mentoría, oportunidades de formación, conciliación entre la vida personal y profesional y organizaciones donde el talento sea siempre más importante que cualquier prejuicio.

Hoy entiendo que ser una Mujer de Estado no significa haber ocupado un ministerio. Significa haber puesto el conocimiento, la experiencia y el corazón al servicio del país. Significa trabajar pensando en las generaciones que vienen, construir instituciones más fuertes que las personas que las dirigen y dejar un legado que continúe dando frutos mucho después de haber concluido una gestión.

Si alguna huella deseo dejar, no es que se recuerde mi nombre, sino haber contribuido, junto a muchas otras personas, a construir un sistema de salud más humano, más justo y más cercano a quienes más lo necesitan. Porque, al final, el verdadero legado del servicio público no se mide por los cargos alcanzados, sino por las vidas que logramos transformar.



Lucía Ruiz Ostoic

2019

Ex Ministra de Ambiente



“

De todo y de todos se aprende

Nacida en Lima, hija de Pedro y Xenia. Cursó sus estudios escolares en colegios de la colectividad nikkei y estudió Derecho en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Posee un Máster en Gobierno y Gestión Pública en América Latina de la Universitat Pompeu Fabra y un Máster en Administración de Negocios por CENTRUM PUCP, además de haber concluido estudios de maestría en Biología de la Conservación y Desarrollo Sostenible en la Universidad Peruana Cayetano Heredia.

Directora independiente en instituciones del sector público y privado. Actualmente miembro del Consejo Directivo de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (www.sunass.gob.pe), en Architecture for REDD+ Transactions y Legado. Docente universitaria de postgrado. Consultora senior en diseño, implementación y evaluación de políticas públicas en gestión ambiental, recursos naturales (con énfasis en recursos hídricos y espacios protegidos), cambio climático y financiamiento ambiental.

Ha desempeñado diversos cargos en la gestión pública, incluidos el de jefa de gabinete de asesores del Ministerio del Ambiente (MINAM), presidenta del Tribunal de Controversias Hídricas de la Autoridad Nacional del Agua (ANA), Viceministra de Desarrollo Estratégico de los Recursos Naturales y Ministra del MINAM.



ANTES:

El camino hacia el servicio público

“Quienes hemos recibido educación, habilidades, experiencia e incluso poder debemos ser modelos para la próxima generación de líderes.”

Wangari Maathai

Después de 5 años trabajando en una empresa, en consultorías y bases de datos para comercio exterior (campo novedoso para la época), me avisan que la entonces Dirección General de Aguas y Suelos del Ministerio de Agricultura, necesitaba apoyo para elaborar una base de datos de derechos de uso de agua. El universo me ponía nuevamente ante un tema novedoso: la gestión de los recursos hídricos y el derecho de aguas. La necesidad de profesionales y apoyo por parte de la institución hizo que mi requerimiento inicial mutara al de asesora legal y como todo profesional a finales de los 90's, trabaje en el Estado con contratos que se renovaban mensual o trimestralmente.

Cada trabajo te deja enseñanzas y este fue un parteaguas en mi carrera profesional. Ya había trabajado con equipos multidisciplinarios antes, pero ahora lo haría apoyando a profesionales de todo el país, cada uno afrontando las complejidades que la diversidad geográfica, climática, hídrica y cultural de nuestro país tiene. Además, viajaba a diversas regiones para apoyar soluciones en el terreno y había que hacerlo incluso los fines de semana, ya que las organizaciones podían atendernos esos días (hoy este ritmo laboral sería ampliamente cuestionado). Gracias a este trabajo deje de ser abogada y me inicié como gestora, con una mirada más holística, con enfoque territorial, multidisciplinario e intercultural.

Mi trabajo en el sector público se ha caracterizado por la búsqueda de sinergias al interior de las instituciones en las que he laborado, pues solo así se pueden abordar luego sinergias interinstitucionales. Si no se tiene una propuesta concertada al interior de la institución, ¿cómo puede ésta expresarse, e incluso defenderse hacia el exterior? Se debe desarrollar un trabajo personal a nivel intrainstitucional, con un

mensaje claro respecto de los objetivos a cumplir y para ello, se deben generar espacios de coordinación al interior de las oficinas o direcciones de línea, para escalar a la coordinación entre oficinas y direcciones. Hay procesos que pueden acotar sus tiempos, si en lugar de enviarse solo memos entre oficinas, se desarrolla una reunión que plantee con claridad los resultados que se buscan, el rol de las diversas instancias en el proceso y la urgencia de las respuestas requeridas.

Casi 22 años después de esa primera experiencia en el sector público, de haber crecido profesionalmente dentro y fuera del Estado, desempeñándome en diversos cargos de dirección y asesoría, aprendiendo y recibiendo cada vez más responsabilidades, me ofrecieron ser Viceministra de Desarrollo Estratégico de los Recursos Naturales y un año después Ministra de Ambiente. ¡Qué privilegio, que honor y que responsabilidad! Mi ventaja comparativa es que me sentía preparada para ello.

DURANTE:

El ejercicio de la función pública y el liderazgo en acción

Sea como viceministra o ministra, hay que tomar decisiones técnicas sustentadas, para lo que se requiere conocer la situación de la institución o del cargo a recibir, los procesos en trámite y el equipo a cargo de llevarlo adelante.

El desafío principal al aceptar un cargo consiste en construir sobre lo avanzado. Aprendí del ministro Manuel Pulgar Vidal, de quien fui jefa de gabinete, que se pierde tiempo si se quiere comenzar todo desde cero. Por eso es clave conocer y reconocer lo recorrido por la gestión anterior, reforzar procesos y decisiones previas que estén alineadas con las necesidades del sector y el beneficio de los ciudadanos, ajustar o redireccionar aquellas decisiones que no aportan a los objetivos trazados, y como última alternativa, detener sin dudarlo, procesos o decisiones que perjudiquen al país.

Como viceministra uno de mis primeros retos fue el asignar de la manera más transparente y beneficiosa para el país, 34.8 millones de dólares en proyectos del Fondo Global del Ambiente (GEF 7) para el periodo 2018 – 2022, identificando prioridades geográficas y temáticas nacionales y convocando un proceso de postulaciones, en vez de asignar los proyectos “a dedo”. Como ministra el tema urgente a abordar fue la consolidación de la “Operación Mercurio”, iniciativa multisectorial contra la minería ilegal en Madre de Dios, en que participaron conjuntamente 13 instituciones del Estado y tuvo el liderazgo de mi predecesora en el cargo, la ministra Fabiola Muñoz. Estos son solo un par de ejemplos que grafican situaciones en que se requirió efectuar ajustes a lo trabajado previamente, o apoyar la consolidación de procesos iniciados.

Habiendo desarrollado mi carrera en la gestión ambiental y de recursos naturales por décadas, las características de mi personalidad y desempeño profesional son conocidas. Mi trato es horizontal y

respetuoso, estoy dispuesta a escuchar y debatir, en cargos de dirección confío y delego, aliento que aflore lo mejor de cada profesional. En un sector como el ambiental, con un ministerio joven y de presupuesto acotado comparado con otros, el trabajo debe realizarse mediante la construcción conjunta de procesos, para lo que se requieren objetivos claros de mediano y largo plazo, además de liderazgos firmes y legítimos, que no apelen a la verticalidad.

En un país con una desconfianza en sus instituciones que se ha ahondado en la última década, el mayor halago que he recibido provino de la servidora a cargo de la recién creada oficina de integridad: fui en su oportunidad, la única autoridad que paseo una a una por todas las oficinas del ministerio para conversar con los profesionales respecto de la necesaria transparencia en los procesos, los canales de denuncia ante situaciones que requirieran ser reportadas, pero sobre todo la necesaria generación de confianza respecto a un tema tan delicado y que (está demostrado) impacta en el desarrollo del país.

Una particularidad del periodo en el que fui Ministra de Estado, es que el Gabinete estaba liderado por mujeres en 10 de los 18 ministerios. No ha vuelto a verse un gabinete con esa representatividad femenina. Sin embargo, mas allá del número, están las formas de trabajo y las oportunidades de coordinación que se presentaron. Durante los Consejos de Ministros coordinábamos reuniones específicas e inmediatas, para tratar temas multisectoriales que requerían decisiones urgentes. De mis colegas puedo decir que tenían conocimiento del tema que lideraban, capacidad de gestión producto de años de experiencia en el sector público y firmeza para la toma de decisiones: estas características y liderazgo aportan la eficacia que requiere la gestión pública.

El liderazgo femenino no es un cliché, es una necesidad, pues permite aportar una sensibilidad especial a las decisiones que se requieran tomar. Fue el caso del Consejo de Ministros en que se trató el aumento de pensiones y cada ministra compartió con el ministro de Economía experiencias que permitieron reflexionar de manera especial respecto a los diversos grupos vulnerables que componen el universo de pensionistas.



Hitos y contribuciones

AÑO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	ESTADO*
2019	Iniciativa de Sostenibilidad Financiera de las Áreas Naturales Protegidas del SINANPE	Establecer los lineamientos para que el sector público, privado, la sociedad civil y la cooperación internacional pública y privada apoyen financieramente la gestión sostenible de nuestras áreas naturales protegidas	Vigente
2019	Aprobar el Plan de Acción en Género y Cambio Climático – PAGCC Perú	Incorporación del enfoque de género en la planificación de políticas frente al cambio climático, con una economía competitiva, baja en carbono y resiliente al clima.	Vigente
2019	Reglamentar la Ley de Plástico de un solo uso	Participación en la difusión y reglamentación de la Ley de Plástico de un solo uso, impulsada previamente por su antecesora.	Vigente
2018 - 2019	Participar del proceso de consulta previa del Reglamento de la Ley Marco sobre Cambio Climático	Participación en la elaboración y posterior consulta previa del reglamento con los pueblos indígenas durante 2018 y 2019.	Vigente. Reglamento publicado.
2018 - 2019	Apoyar la consolidación de la “Operación Mercurio”	Acompañamiento a la implementación de una intervención coordinada entre 13 instituciones del Estado frente a la minería ilegal.	Implementada
2018 - 2019	Fortalecer el fondo ambiental PROFONANPE	Participación en el proceso de fortalecimiento institucional, con miras a afrontar nuevos retos en el financiamiento ambiental.	Fortalecimiento institucional realizado

Nota editorial:

Los hitos, resultados y estados consignados corresponden a información proporcionada por las propias autoras y han sido sintetizados editorialmente para esta publicación.

*Estado reportado a septiembre de 2026.

DESPUÉS

Reflexiones, aprendizajes y legado

Es fundamental comprender al servicio público como una oportunidad de mejorar la calidad de vida de nuestros conciudadanos y aportar al desarrollo sostenible e inclusivo de nuestro país. Debemos entender, sin embargo, que pocos quieren o puedan dejar sus zonas de confort para afrontar retos que los exponen a ellos y a sus familias, a ataques políticos y comunicacionales. Nadie quiere ser mencionada en una portada de diario agresiva y plagada de mentiras, ser considerada Persona Politicamente Expuesta (PPE) por ejercer un cargo público o tener limitaciones para acceder a trabajar durante meses después de haber salido del cargo.

En nuestro país se ha perdido la confianza en las instituciones y sus autoridades, los espacios de decisión se muestran poco transparentes y algunas instituciones equivocan su rol de servicio fomentando el culto a la personalidad. Si a esto añadimos que las mujeres estamos perdiendo espacios de toma de decisiones producto en algunos casos de disposiciones (incluso legales) que nos restringen derechos o buscan invisibilizarnos, nos encontramos ante un panorama desesperanzador. Entonces, es ahora más que nunca que necesitamos un liderazgo femenino firme y constructivo, que permita seguir generando oportunidades para más mujeres en el sector público y en específico en cargos de liderazgo.

Desde mi experiencia puedo asegurar que no hay mayor satisfacción que trabajar en beneficio de quienes requieren apoyo para cerrar las innumerables brechas sociales y económicas existentes, permitiéndoles desenvolverse en un entorno saludable y respetuoso de nuestras diferencias. Siempre diré que es un honor y un privilegio ser servidora pública y agradezco haber ostentado cargos de responsabilidad, incluso el de Ministra que significó para mí un reconocimiento a mi trayectoria. Pero diré también, que la oportunidad me encontró profesional, académica y personalmente preparada para aceptarla. Y así tenemos que estar siempre: preparadas para afrontar los retos que la vida nos ponga delante y con una trayectoria intachable, que hable por nosotras.

La presencia y permanencia de más mujeres en posiciones de liderazgo en el Estado debe estar asociada a sus capacidades para desempeñar las responsabilidades que se le encomiendan, para liderar de manera empática sus equipos de trabajo, para nunca perder la capacidad de escuchar y mantener siempre las ganas de aprender algo nuevo cada día.



María Jara Risco

2019

Ex Ministra de Transportes y
Comunicaciones



“

Mi trabajo vale si sirve a otros;
lo pequeño, hecho grande.

María Jara Risco es abogada por la Pontificia Universidad Católica del Perú, con maestría en Derecho de la Competencia y la Propiedad Intelectual de la misma casa de estudios. Cuenta con más de veinte años de trayectoria en gestión pública y privada, regulación de servicios, liderazgo institucional y sostenibilidad.

Fue ministra de Transportes y Comunicaciones del Perú (2019) y presidenta ejecutiva de la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao – ATU (2019-2023), donde condujo la formalización del transporte urbano, la política de subsidios durante la pandemia y la estructuración de inversiones de los proyectos de las Líneas 3 y 4 del Metro de Lima y Callao. Previamente fue superintendente de SUTRAN, directora general de Transporte Terrestre del MTC y directora general de Políticas y Análisis Regulatorio del Ministerio de la Producción.

Se inició en la función pública en la Defensoría del Pueblo, donde ejerció por más de una década en la Adjuntía de Servicios Públicos y Medio Ambiente. Ha sido vocera institucional ante medios locales e internacionales, docente de posgrado en la PUCP y la Universidad del Pacífico, y autora de artículos sobre gestión pública y transporte. Actualmente se desempeña como gerente país de la empresa Tema Ingeniería.



ANTES:

El camino hacia el servicio público

“Debemos equiparnos con coraje, esperanza, disposición para el trabajo duro y grandes y generosos ideales.”

Emily Greene Balch

Mi trayectoria comenzó del mismo modo en que he procurado ejercer siempre la profesión: con dignidad, transparencia y decencia.

Desde estudiante de Derecho supe que mi camino estaba en el servicio a los demás. He ejercido también en el ámbito privado, pero nada me satisface más que ver que mi trabajo transforma la vida de alguien: que un derecho deje de ser teoría y se convierta en mejores condiciones de vida.

Trabajar en el Estado consolidó esa vocación. Allí comprendí una verdad que ha guiado toda mi carrera: la mala calidad de los servicios afecta a toda la ciudadanía, pero castiga con mayor dureza a los menos favorecidos, que no pueden pagar una alternativa privada.

Ingresé al Estado en la Defensoría del Pueblo, donde llegué a ser comisionada y jefa de Servicios Públicos. Ahí atendí a ciudadanos para quienes un servicio deficiente no es una molestia: es la diferencia entre ejercer un derecho o quedar excluido.

He subido cada peldaño por mí misma, sin padrinos ni atajos; soy una profesional técnica que incorporó una lectura política.

Mi primer gran reto público fue liderar la implementación del sistema de transporte de la Municipalidad de Lima, mientras libraba mi batalla contra el cáncer. Sé trabajar en entornos adversos sin perder la esperanza de cambiar las cosas para bien de la gente.

Después, el premier Salvador del Solar me invitó a asumir la cartera de Transportes y Comunicaciones. Se valoró mi solvencia técnica, mi calidad humana y mi compromiso de ejercer el servicio público con

transparencia, liderando reformas. Fue un honor ser ministra de Estado; el poder no me cambió, porque el cargo es momentáneo y el servicio, permanente.

Identifiqué dos grandes retos: la falta de respeto por la institucionalidad pública y la ausencia de planificación de mediano y largo plazo. Toda gestión debe dejar la entidad mejor de como la encontró y pensar en el logro de la institución antes que en la foto propia. Nuestro deber es mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, empezando por quienes más dependen de que el Estado funcione. Lo bueno tarda en llegar, pero permanece.

DURANTE:

El ejercicio de la función pública y el liderazgo en acción

Recibí un sector marcado por una percepción ciudadana de alta corrupción. Mi primera medida —poco ortodoxa— fue disponer que todos los altos funcionarios pasaran por una prueba de polígrafo: no bastaba que fueran técnicos; debían ser también transparentes. La corrupción no es un problema abstracto: cada obra paralizada o sobrevalorada es un servicio que no llega, y quien lo paga primero es el ciudadano de menores recursos, que no tiene otra carretera ni otro medio de transporte.

En un ministerio acostumbrado a medirse en kilómetros construidos y presupuesto ejecutado, entendí que ese no podía ser el verdadero objetivo. Un kilómetro de carretera solo tiene sentido si conecta una chacra con un mercado, si acorta el tiempo entre la cosecha y la venta, si le abre a una familia la posibilidad de un negocio, un empleo o un servicio de salud al que antes no llegaba. El indicador no era cuánto habíamos construido o gastado, sino qué actividad económica concreta —agrícola, comercial o turística— se volvía posible gracias a esa obra y si ello garantizaba un desarrollo integral y sostenible para la gente, y no sólo una cifra en el presupuesto.

Por eso, junto con la lucha contra la corrupción, era indispensable devolver a la ciudadanía la certeza de que servidores probos y de altísimo nivel técnico trabajaban para ella, con una mirada puesta en el impacto real y no sólo en la ejecución. Fuimos el único sector que se atrevió a ese nivel de transparencia. El reto sigue siendo sostener un modelo de gestión distinto: femenino, empático e igual de firme.

Soy una mujer fuerte y empoderada: me asesoro, me informo y decido. Soy técnica y profesional, pero, sobre todo, gestora pública: mi labor es canalizar el esfuerzo de los equipos, con lealtad y trabajo duro, para que las soluciones se concreten con eficiencia.

Considero un gran logro haber implementado PROMOVILIDAD junto con la Dirección de Seguridad Vial, en un sector caracterizado por el cemento puro. Planificar el transporte de las ciudades del interior y desterrar el “eso les toca a las municipalidades” fue un cambio de fondo. La movilidad sostenible es calidad de vida, salud y competitividad; y es, ante todo, justicia con quienes dependen del transporte público porque no tienen alternativa.

Seamos realistas: el Perú es un país potencialmente machista; se habla de la “paridad del gabinete” como si contar con mujeres fuese una obligación, y eso está mal. Quienes asumimos la autoridad pública debemos ser elegidas por nuestras capacidades: las mujeres hemos demostrado la misma solvencia profesional y la misma entrega y sacrificio en el servicio público que los hombres. Reconozco, además, que las peruanas tenemos una especial capacidad de gestión y organización, un compromiso innato y una condición multitarea que suma.

Hoy, según los resultados de nuestro organismo electoral, tendremos a la primera presidenta elegida por votación popular: una vitrina de empoderamiento para que más jóvenes se atrevan, porque ellas pueden; nosotras podemos. Más que discursos de género, mi gestión demostró con hechos que una mujer puede conducir sectores tradicionalmente masculinos con pleno rigor técnico.

Mi aporte más entrañable fue diseñar e implementar, desde la ATU, el primer protocolo de prevención y protección frente al acoso sexual contra niños, niñas y mujeres en el transporte público, capacitando a cientos de conductores. La igualdad se mide en lo concreto: mujeres y familias seguras en el transporte que las lleva cada día, sobre todo aquellas que no tienen otra forma de moverse.



Hitos y contribuciones

AÑO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	ESTADO*
2019	Creación del Programa Nacional PROMOVIDAD	Creación del programa para impulsar modelos de gestión de transporte modernos en ciudades del interior del país.	Vigente
2019	Priorización de proyectos de inversión pública	Priorización y ejecución de obras por más de S/ 8 mil millones en carreteras, puentes, aeropuertos y puertos, incluida la logística de los Juegos Panamericanos Lima 2019.	Implementada
2019 - 2023	Consolidación institucional de la ATU	Consolidación de la ATU como entidad técnica, autónoma y especializada para la gestión del transporte de Lima y Callao.	Implementada
2019 - 2020	Incorporación de los modelos de transporte de Lima y Callao a la ATU	Incorporación mediante cesión de posición contractual con la Municipalidad Metropolitana de Lima, la Municipalidad Provincial del Callao y el MTC.	Implementada
2019 - 2023	Estructuración de las Líneas 3 y 4 del Metro de Lima y Callao	Estructuración de los proyectos bajo modalidad gobierno a gobierno, con una inversión superior a S/ 11 mil millones.	Vigente / en desarrollo
2019 - 2023	Incorporación de corredores complementarios de transporte	Consolidación de la gestión de los corredores complementarios en Lima y Callao, integrando contratos, renegociando condiciones y enfrentando la informalidad del transporte.	Vigente

Nota editorial:

Los hitos, resultados y estados consignados corresponden a información proporcionada por las propias autoras y han sido sintetizados editorialmente para esta publicación.

*Estado reportado a septiembre de 2026.

DESPUÉS

Reflexiones, aprendizajes y legado

Mi paso por el Estado me enseñó que la gestión pública se mide en años, no en meses de gobierno: lo que se construye con solidez —un sistema, un protocolo, una institucionalidad— sobrevive a la gestión de turno; lo que se hace para la foto, no. Y aprendí que la confianza se gana con transparencia radical, porque la credibilidad que pierde el Estado la paga el ciudadano que más lo necesita.

Todavía existen desafíos importantes para consolidar el liderazgo de las mujeres en el Estado. Falta medir a las mujeres en el poder por resultados y no por cuotas. Falta desterrar la normalización de conductas que denigran a la mujer. Y falta que el Estado entienda que la corresponsabilidad en el cuidado no es un favor a la mujer que lidera, sino una condición estructural para que más mujeres capaces asuman estos cargos sin renunciar a su vida personal.

A las mujeres que aspiran a ejercer cargos de alta responsabilidad les diría que primero construyan una sólida formación técnica. Fórmense técnicamente antes que políticamente: la solidez técnica las sostiene cuando el cargo se vuelve incómodo. Cuiden su salud: el cargo es momentáneo; el cuerpo y la mente, para toda la vida. Y no teman ser impopulares por hacer lo correcto: el reconocimiento tardío vale más que el aplauso fácil que nada deja construido.

Se necesita meritocracia real en la selección de altos cargos y escuelas de gobierno que formen a más mujeres técnicas. Sobre todo, se necesitan mujeres en el poder que abran la puerta y no la cierren tras de sí. Mentorear a las jóvenes que vienen detrás y hacer de la solidaridad entre nosotras nuestro sello es el cambio más urgente y el más a nuestro alcance.

Ser Mujer de Estado significa haber demostrado, con hechos, que los derechos escritos en la Constitución solo cobran vida cuando llegan a todos, empezando por los menos favorecidos: cuando los niños van a un buen colegio, desayunados y con sus vacunas al día; cuando el aire

es limpio y el agua potable llega a cada casa; cuando un paciente de cáncer accede a su quimioterapia; cuando el agricultor recibe un pago justo; cuando una comunidad ve reconocido su derecho sobre su tierra; cuando nuestros bosques se convierten en motor de desarrollo y no en botín.

Ser Mujer de Estado no fue ocupar un cargo: fue la forma en que decidí ejercerlo.



Zulema Tomás Gonzales

2019

Ex Ministra de Salud



“

Humanizar para sanar

Dra. Elizabeth Zulema Tomás Gonzales nació en Lima, Perú. Hija de Aurelia Tomás y Rosa Gonzáles. Médica anestesióloga cardiovascular, especialista en reanimación cardiopulmonar y terapia intensiva, cuento con más de 37 años al servicio de la salud en el Perú, 18 años en gestión hospitalaria y más de 30 años en docencia universitaria. Su trayectoria se sustenta en tres pilares: liderazgo en gestión pública, práctica clínica de alta especialización y una vocación profunda por servir a el país.

Estudio Medicina en la Universidad Nacional Federico Villarreal. Posteriormente realizó el Residencia Médico, donde consolidó su formación clínica y científica. En gestión pública lideró por más de una década el INSN Breña y el INSN San Borja, los principales institutos nacionales de salud pediátrica del país. Impulsó la modernización, el fortalecimiento institucional, la innovación y la mejora de la calidad asistencial, con un compromiso central, que niñas, niños y adolescentes reciban atención oportuna, humana y de calidad.

Fue Ministra de Salud, desde donde fortaleció el sistema sanitario y garantizar el acceso a servicios de calidad. Creo en el liderazgo con integridad, en la salud pública, la meritocracia y en la educación médica como pilares de cambio para el Perú.



ANTES:

El camino hacia el servicio público

“Aprendí de ellos la importancia de servir a las personas con amabilidad y tan bien como uno pueda.”

Elizabeth Blackburn

Mi trayectoria profesional y personal antes de asumir cargos de alta dirección en el Estado estuvo marcada por el esfuerzo, la disciplina y una vocación profunda de servicio. Provengo de la educación pública. Ocupé el primer puesto en mi colegio en Lima y eso me permitió ingresar becada a la Universidad Nacional Federico Villarreal para estudiar Medicina.

Desde muy joven entendí que la educación transforma vidas y que la salud es el pilar para que un país se desarrolle. Después de graduarme realicé el Residentado Médico y me especialicé en anestesiología y reanimación cardiopulmonar.

Luego obtuve la subespecialidad en anestesiología cardiovascular y terapia intensiva. Mi formación en áreas de alta complejidad me enseñó a actuar con serenidad, rigor científico y capacidad de decisión en situaciones críticas, competencias que más adelante serían fundamentales en la gestión pública. Operar corazones me instruyó sobre el valor que tienen los segundos y de las decisiones inmediatas que salva vidas.

Por más de 30 años ejercí la docencia universitaria. Para mí, formar profesionales es transmitir conocimiento y valores. Paralelamente lideré por más de 18 años el INSN San Borja y el INSN Breña. Conocer la realidad del hospital desde adentro, escuchar al personal y a las familias me dio una mirada integral del sistema.

En el ámbito personal, formé una hermosa familia junto a mi esposo y soy madre de tres hijos profesionales. Conciliar la vida familiar con la actividad asistencial, académica y de gestión representó un desafío permanente, pero también me enseñó el valor de la organización, la resiliencia y el equilibrio.

Mi ingreso al Estado se dio desde la práctica. La experiencia clínica, docente y de gestión me llevó a asumir la dirección de los principales institutos pediátricos del país y, posteriormente, la conducción del Ministerio de Salud.

Al asumir como ministra fui plenamente consciente de que recibía una de las mayores responsabilidades que un profesional puede tener: conducir un sector esencial para la vida y el bienestar de millones de peruanos.

Al inicio de mi gestión identifiqué dos retos urgentes: reducir la anemia infantil y lograr que los medicamentos lleguen a precios accesibles para todas las familias, y avanzar en la implementación de la Ley Universal de la Salud.

Eran metas que exigían decisiones técnicas, voluntad política y trabajo articulado. Desde el inicio tuve claro que el liderazgo debía ejercerse con cercanía, diálogo y trabajo en equipo. Recorrer los establecimientos, escuchar a los profesionales y mantener contacto permanente con las regiones fue clave para decidir con evidencia y con sentido humano.

Mirando en retrospectiva, aquellos desafíos reafirmaron mi convicción. Las instituciones se fortalecen cuando sus líderes actúan con integridad, construyen confianza y mantienen el bienestar de las personas como el propósito central. Esa trayectoria me permitió ejercer la alta dirección del Estado con la serenidad de quien conoce la realidad desde la práctica, con la responsabilidad de quien entiende el valor de cada decisión y con la humildad de quien nunca pierde de vista que el centro de toda política pública es la persona.

DURANTE:

El ejercicio de la función pública y el liderazgo en acción

Durante mi gestión al frente de instituciones de salud y del Ministerio de Salud, enfrenté desafíos que pusieron a prueba no sólo la capacidad técnica, sino también la fortaleza para tomar decisiones en contextos complejos. Procuré que todas las acciones estuvieran orientadas a mejorar la atención de la población y consolidar instituciones más sólidas.

Uno de los principales retos fue fortalecer la capacidad de respuesta del sistema de salud. Para ello, impulsé una gestión basada en la planificación, el trabajo articulado entre niveles de gobierno y el uso eficiente de los recursos públicos. Siempre consideré que una buena administración debía resolver problemas inmediatos y dejar capacidades instaladas para las futuras gestiones.

Entre las decisiones más importantes estuvieron aquellas orientadas a fortalecer la institucionalidad del sector, promover una cultura de transparencia y rendición de cuentas, mejorar la coordinación entre los niveles de gobierno y colocar al paciente y a su familia en el centro de las políticas y de la atención sanitaria.

Recuperar la confianza de la ciudadanía y de los propios trabajadores de la salud fue una prioridad. Una institución que no escucha, no rinde cuentas y no coordina difícilmente puede brindar servicios de calidad. Creo firmemente que un líder debe transmitir serenidad, asumir la responsabilidad de sus decisiones y mantener una visión estratégica sin perder de vista su impacto en la vida de las personas.

Esa convicción orientó mi desempeño en los cargos que tuve el honor de ejercer. Considero que mi liderazgo estuvo basado en tres pilares: el servicio a la población, la evidencia para la toma de decisiones y la capacidad de construir equipos comprometidos con un propósito común. Si algo espero haber dejado como legado, es la demostración de que es posible ejercer un liderazgo firme, ético y cercano, que combine excelencia técnica con sensibilidad humana.

Desde mi experiencia, el liderazgo femenino aporta fortalezas esenciales a la gestión pública y a la conducción del Estado. No porque las mujeres lideremos mejor por naturaleza, sino porque muchas hemos desarrollado capacidades que enriquecen la toma de decisiones. A lo largo de mi carrera como médica, docente, directora de instituciones de salud y ministra de Salud, comprobé que el liderazgo se construye con credibilidad, conocimiento, trabajo y valores.

Las mujeres solemos aportar una mirada integral que combina el rigor técnico con una profunda sensibilidad frente a las necesidades de las personas. En la gestión pública, esa capacidad de escuchar, dialogar y construir consensos fortalece a las instituciones y favorece decisiones más inclusivas y sostenibles. Asimismo, la resiliencia y la perseverancia nos permiten responder con entereza ante escenarios complejos y de alta presión.

También creo que el liderazgo femenino contribuye a humanizar la administración pública. Mi trayectoria me ha enseñado que el liderazgo no se ejerce desde el cargo, sino desde el ejemplo. La disciplina, la integridad, la coherencia y la vocación de servicio generan confianza y movilizan a los equipos hacia un propósito común.

Desde los espacios de responsabilidad que ejercí, impulsé una gestión basada en el mérito, la transparencia y la igualdad de oportunidades. Promoví la participación de mujeres en cargos de responsabilidad y decisión, convencida de que las instituciones se fortalecen cuando incorporan diversidad de capacidades, experiencias y perspectivas.

Consideré siempre que proteger la salud de las mujeres significa también proteger a las familias y contribuir al desarrollo del país. Procuré ser un ejemplo para las nuevas generaciones. Haber provenido de una familia de esfuerzo, haber recibido educación pública, ingresar becada a la universidad y alcanzar posiciones de alta responsabilidad en el Estado demuestra que la educación, la disciplina y la perseverancia abren oportunidades.

Siempre he querido que mi historia transmita un mensaje de esperanza a las niñas y jóvenes del Perú: que ningún sueño deba estar limitado por el origen, el género o las circunstancias. Más que ocupar espacios de poder, busqué abrir caminos para que más mujeres puedan acceder a ellos, convencida de que un Estado más inclusivo y con liderazgos diversos toma mejores decisiones y responde mejor a las necesidades de la población.



Hitos y contribuciones

AÑO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	ESTADO *
2018	INSN San Borja operativo al 100 % en solo 3 años	Consolidación del instituto como establecimiento de alta complejidad y cobertura nacional, atendiendo al 70 % de pacientes provenientes de regiones y acercando servicios especializados al interior del país.	Vigente
2019	Aprobación de la Ley de Aseguramiento Universal	Ampliación del seguro de salud para los peruanos, sin distinción y en todo el territorio nacional, extendiendo la protección sanitaria a la población.	Vigente
2019	Avance significativo contra la anemia infantil	Reducción de 3.4 puntos porcentuales en la anemia infantil. Mediante visitas domiciliarias, 43 mil niños lograron vencer la anemia y proteger su desarrollo.	Vigente
2019	Ley de Alimentación Saludable N.º 30221 "Etiquetado octogonal que protege la salud"	Implementación de sellos de advertencia obligatorios en productos procesados, brindando información clara y visible para ayudar a las familias a decidir mejor qué consumir.	Vigente / Implementada
2019	Entrada en vigencia de la Ley de Salud Mental	La promulgación de la norma garantiza el acceso a servicios de calidad, reconoce la salud mental como un derecho fundamental y protege a toda la población peruana.	Vigente / Implementada
2019	Decreto de Urgencia N.º 007-2019: Medicamentos Genéricos	La norma garantizó que farmacias y boticas ofrecieran una lista de medicamentos genéricos esenciales, permitiendo comparar alternativas y acceder a precios más asequibles.	Vigente / Implementada

Nota editorial:

Los hitos, resultados y estados consignados corresponden a información proporcionada por las propias autoras y han sido sintetizados editorialmente para esta publicación.

*Estado reportado a septiembre de 2026.

DESPUÉS

Reflexiones, aprendizajes y legado

A luz de mi experiencia en el Estado, con la perspectiva que dan los años, me dejó aprendizajes que van más allá de lo técnico. El primero fue entender que gobernar exige decidir en escenarios complejos, con recursos limitados y alta presión. Aprendí que las decisiones deben sostenerse en la evidencia, el diálogo y el interés de la población. También que las instituciones se fortalecen con valores. La integridad, la transparencia y la coherencia entre lo que se dice y se hace generan la confianza que necesita el servicio público.

Y entendí algo esencial. Ninguna transformación se logra de manera individual. Los mejores resultados nacen del trabajo en equipo, de la capacidad de escuchar, de valorar el conocimiento de los profesionales y de construir consensos sin perder de vista el objetivo común. Liderar significa convocar voluntades, desarrollar talento y crear las condiciones para que otros también puedan aportar y crecer.

Otro aprendizaje fue no perder de vista el rostro humano detrás de cada política. Los indicadores son esenciales para evaluar resultados, pero nunca deben hacer que olvidemos a quienes esperan una respuesta del Estado. Esa convicción fortaleció mi compromiso con una gestión cercana, empática y orientada al bienestar de la población.

Finalmente, comprendí que el verdadero legado no se mide por el tiempo en un cargo, sino por la capacidad de fortalecer instituciones, formar nuevos líderes y dejar bases sólidas. Los cargos son temporales; el impacto en la vida de las personas es lo que perdura. Servir al Estado fue uno de los mayores honores de mi vida y me permitió poner mi experiencia médica y de gestión al servicio del Perú.

Considero que uno de los mayores desafíos pendientes es consolidar una gestión pública basada en el mérito, la continuidad de las políticas y el fortalecimiento institucional. Necesitamos profesionalizar la alta dirección con personas de sólida formación y compromiso ético, y construir liderazgos colaborativos que articulen sectores, niveles de gobierno, academia y sociedad civil.

A las futuras generaciones de mujeres les comparto cinco recomendaciones. Capacítense de manera permanente, actúen con integridad, no permitan que los prejuicios definan sus límites, ejerzan un liderazgo que escuche y forme equipos, y nunca pierdan de vista el propósito de servir. Mi propia historia me enseñó que los sueños no dependen del lugar donde uno nace, sino de la determinación con la que se persiguen.

Desde mi experiencia, promover a más mujeres en el Estado exige decisiones institucionales, sistemas de selección por mérito, programas de formación y mentoría, una cultura organizacional que valore la diversidad, y políticas que permitan equilibrar la vida personal y profesional. Incorporar mujeres no es solo equidad, es una decisión estratégica para tener mejores políticas públicas.

Hoy, ser una Mujer de Estado significa haber asumido la responsabilidad de servir al Perú por encima de cualquier interés personal. Si algo resume mi trayectoria, es esto, el liderazgo verdadero no se mide por el poder que se alcanza, sino por las oportunidades que se crean, las personas que se inspiran y el legado que se deja al país.



Brigitt Bencich Aguilar

2020 a 2021; 2023 a 2024

Ex Viceministra de Economía;
Ex Presidenta del Directorio de COFIDE



“

El liderazgo no se hereda ni se concede,
se construye con exigencia constante.

Brigitt Bencich Aguilar es licenciada en Economía por la Pontificia Universidad Católica del Perú y Máster en Administración Pública y Desarrollo Internacional de la Harvard Kennedy School.

Cuenta con más de 22 años de experiencia en la gestión pública, habiendo desarrollado la mayor parte de mi trayectoria profesional en el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), donde fui viceministra de Economía.

Asimismo, cuenta con vasta experiencia en dirección de empresas, habiendo sido Presidenta del Directorio de Cofide, Presidenta del Directorio de SEAL, así como directora miembro de empresas públicas del sector financiero, hidrocarburos, energía y electricidad. Siendo también miembro del Directorio de la Corporación Andina de Fomento, el Banco de Desarrollo de América Latina. En 2023, fue reconocida como una de las 50 mujeres más poderosas del país por FORBES. Además, se desempeñó como miembro del Comité Prosocial de PROINVERSIÓN, asesora de despachos ministeriales en MEF y MTC, directora de Estudios en Consejo Fiscal, directora general y otros cargos en MEF, consultora de la Cooperación Alemana y Suiza, entre otros.

Actualmente, es miembro de: Consejo Directivo de IPAE, Consejo Directivo de la Asociación de Egresados de la PUCP, de la Plataforma de Directores Perú y de la Comunidad de Women CEO Perú.



PERÚ

Ministerio
de Economía y Finanzas

Go



ANTES:

El camino hacia el servicio público

“Elegí este campo porque llegué a creer que la ciencia económica podía utilizarse para generar un cambio positivo en el mundo.”

Esther Duflo

Tengo más de 22 años de experiencia en el sector público, principalmente en el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), institución donde inicié mi carrera profesional en 2002, recién egresada de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Ingresé como analista de la Dirección General de Asuntos Económicos y Sociales, luego de un competitivo proceso de selección junto con un grupo de jóvenes economistas, con el encargo de participar en la preparación del Marco Macroeconómico Multianual. En una época en la que las líneas de carrera dentro del Estado no estaban tan establecidas, fui asumiendo progresivamente mayores responsabilidades: primero como encargada de una dirección de línea y, posteriormente, como directora general de la Dirección General de Descentralización Fiscal y Asuntos Sociales.

Fue en esos espacios donde empecé a crecer como líder y a asumir responsabilidades vinculadas con políticas importantes para el país. Más adelante ejercí también como asesora de ministros de diferentes gestiones del MEF y del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

Siempre me interesó estar preparada cuando llegara el momento. Con esa convicción cursé la Maestría en Administración Pública en la Harvard Kennedy School, convencida de que la formación continua es fundamental para asumir mayores responsabilidades. Siempre he pensado que, cuando llega una oportunidad, debemos estar no sólo preparadas, sino listas para tomarla.

Durante esos años participé también en iniciativas que reforzaron mi vocación por la gestión pública. Recuerdo con especial aprecio la implementación del programa Gratitude —una pensión no contributiva para personas mayores de 75 años, que posteriormente fue absorbida

por Pensión 65—, la evaluación de impacto del programa Juntos para contribuir a su escalamiento nacional y la implementación del DNI amarillo para niños, que posteriormente alcanzó cobertura universal.

Ese recorrido me permitió comprender que el trabajo técnico puede transformar verdaderamente la vida de las personas cuando logra convertirse en política pública.

En diciembre de 2020 asumí el cargo de viceministra de Economía del MEF, en uno de los contextos más difíciles que había enfrentado el país: la segunda ola de la pandemia de COVID-19. Llegué a esa responsabilidad después de casi dos décadas de experiencia en el Estado, con la convicción de que la preparación, el rigor técnico y la capacidad de gestión eran indispensables para responder a una crisis de esa magnitud.

DURANTE:

El ejercicio de la función pública y el liderazgo en acción

Uno de los mayores desafíos de mi trayectoria fue precisamente la pandemia. Como viceministra de Economía, participé en un momento en el que el Estado tenía que tomar decisiones extraordinarias en muy poco tiempo.

El MEF formaba parte de la coordinación para la adquisición de vacunas y para hacer posible que llegaran al país. Fueron meses de enorme exigencia y sacrificio, pero también de una gran responsabilidad. Las primeras vacunas llegaron en febrero de 2021.

Desde el Ministerio lideramos también el diseño y la implementación de políticas orientadas a la recuperación económica y social del país. El Perú contaba con recursos y pudo utilizar parte de sus ahorros; sin embargo, la capacidad de gestión se convirtió en uno de los principales obstáculos para lograr una recuperación más acelerada.

En ese contexto diseñamos e implementamos programas de liquidez destinados a evitar la ruptura de la cadena de pagos en la economía. Se aprobaron las primeras reprogramaciones de Reactiva Perú y de los diferentes programas FAE, que beneficiaron a más de 500 mil mypes, con más de S/ 50 mil millones en créditos y más de S/ 19 mil millones en reprogramaciones.

Posteriormente asumí otro desafío en la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE), primero como directora y, desde febrero de 2023 hasta febrero de 2024, como presidenta de su directorio. Me convertí así en la primera mujer en ocupar ese cargo.

Desde COFIDE continué trabajando para mejorar el acceso al financiamiento de las mypes y contribuir al cierre de brechas de inclusión financiera. Impulsé personalmente la expansión nacional del Programa Inclusivo de Desarrollo Empresarial Rural, creando un fondo de S/ 50 millones que permitió que pequeños productores con cultivos sostenibles accedieran por primera vez al sistema financiero formal.

Para mí, el desarrollo tenía que sentirse en el territorio. Pude constatar personalmente el impacto transformador de este programa en pequeños productores y sus familias.

Durante esa gestión también se estructuró la primera emisión internacional de bonos sociales de COFIDE, aprovechando la experiencia que la institución ya tenía con emisiones locales de bonos temáticos, con el objetivo de promover infraestructura sostenible y financiamiento para las mypes.

A lo largo de mi trayectoria he estado también estrechamente vinculada al desarrollo de infraestructura pública y al impulso de las Asociaciones Público-Privadas desde el MEF, el MTC, COFIDE y PROINVERSIÓN. Como miembro del Comité ProSocial contribuí a estructurar y promover proyectos de infraestructura social en salud y educación, entre ellos los hospitales de EsSalud en Piura y Chimbote, el Hospital de Emergencias de Villa El Salvador y una cartera de colegios bajo modalidad APP, iniciativas que representan inversiones superiores a los US\$ 1,000 millones y que beneficiarán a millones de peruanos.

Mi convicción siempre ha sido que una infraestructura moderna, sostenible y bien gestionada es fundamental para mejorar la calidad de vida de la población y generar oportunidades de desarrollo.

En cada una de estas responsabilidades confirmé que liderar implica tomar decisiones oportunas y estratégicas sustentadas en evidencia, pero también gestionar personas, desarrollar capacidades y construir entornos de confianza, integridad y colaboración.

He procurado ejercer un liderazgo con propósito, resiliencia y vocación de servicio. Mi objetivo ha sido construir equipos comprometidos con la generación de valor público y demostrar que una mayor participación de mujeres en los espacios de decisión fortalece las instituciones.

Por ello, en los directorios de los que he formado parte he promovido políticas de diversidad, equidad e inclusión, convencida de que una gestión sostenible necesita decisiones técnicamente sólidas, pero también equipos diversos, comprometidos y alineados con una visión de largo plazo.



Hitos y contribuciones

AÑO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	ESTADO*
2021	Reprogramaciones de Reactiva Perú y programas FAE; creación de PAE Mype	Medidas de liquidez durante la pandemia para sostener la cadena de pagos y apoyar el capital de trabajo. Reactiva Perú benefició a más de 500 mil mypes, con S/ 60 mil millones en créditos y más de S/ 19 mil millones en reprogramaciones.	Concluido; en etapa de repago
2021	Plan Estratégico Multisectorial de la Política Nacional de Inclusión Financiera y Cuenta DNI	Aprobación del Plan con 30 medidas de política e implementación de la Cuenta DNI, con apertura automática y operación digital para ampliar el acceso a servicios financieros a nivel nacional.	Vigente
2021	Proyecto Especial de Inversión Pública – Escuelas Bicentenario	Consolidación de un nuevo modelo de ejecución para 75 escuelas, con una población beneficiaria de 119 mil estudiantes, y suscripción del contrato con el Estado de Francia.	Vigente; escuelas construidas, entregadas y en mantenimiento
2023	Creación del Fondo Inclusivo de Desarrollo Empresarial Rural (FIDER)	Creación de un fondo de S/ 50 millones para ampliar el PRIDER y llevar alfabetización financiera, UNICAS y desarrollo productivo sostenible a nuevas regiones del país.	Vigente
2023 - 2024	Primera emisión internacional de bonos sociales de COFIDE	Estructuración de una emisión internacional de US\$ 300 millones, realizada en abril de 2024 con una demanda equivalente a 4.3 veces la oferta, orientada al financiamiento de MIPYMES.	Vigente

Nota editorial:

Los hitos, resultados y estados consignados corresponden a información proporcionada por las propias autoras y han sido sintetizados editorialmente para esta publicación.

*Estado reportado a septiembre de 2026.

DESPUÉS

Reflexiones, aprendizajes y legado

Mirando en retrospectiva, mi paso por el Estado reafirmó una convicción central: el propósito de la gestión pública es generar valor para la ciudadanía. El mayor aprendizaje ha sido comprender que el liderazgo, el rigor técnico y la capacidad de ejecución deben converger para transformar las políticas públicas en resultados concretos que mejoren el bienestar de la población.

También aprendí que el crecimiento personal y profesional rara vez ocurre dentro de la zona de confort. Asumir mayores responsabilidades implica estar dispuesta a enfrentar incertidumbre, tomar decisiones difíciles y continuar aprendiendo.

Por ello, considero indispensable prepararse permanentemente. La formación técnica es fundamental para sostener decisiones en momentos complejos, pero debe ir acompañada de integridad, capacidad de liderazgo y una profunda vocación de servicio.

Mi experiencia también me permitió identificar los desafíos que todavía enfrentan muchas mujeres para acceder y permanecer en posiciones de liderazgo. Uno de ellos está relacionado con la maternidad y las responsabilidades de cuidado. Si queremos que más mujeres puedan asumir posiciones directivas sin tener que renunciar a su desarrollo personal o profesional, necesitamos avanzar hacia una mayor corresponsabilidad, fortalecer las redes de apoyo, promover procesos de mentoría y formación en liderazgo y construir estructuras laborales más flexibles.

Cada mujer que alcanza un espacio de decisión puede contribuir también a abrir camino para quienes vienen detrás.

Haber tenido el privilegio de servir al país y contribuir al desarrollo del Perú desde las distintas responsabilidades que asumí durante más de dos décadas representa una de las mayores satisfacciones de mi carrera profesional. También significó trabajo arduo y sacrificios importantes en la vida familiar, una dimensión que considero necesario reconocer cuando hablamos de liderazgo.

He sido funcionaria pública durante casi toda mi vida profesional y sigo convencida de que el país necesita personas comprometidas con el servicio público. La gestión del Estado ofrece lecciones profundas de resiliencia y fortaleza, pero también exige recuperar y proteger la institucionalidad.

A las futuras generaciones de mujeres que aspiran a ocupar cargos de alta responsabilidad les recomendaría prepararse permanentemente, fortalecer sus capacidades técnicas, actuar siempre con integridad y vocación de servicio y estar listas para asumir nuevos desafíos cuando llegue la oportunidad.

Para mí, servir al Estado ha significado precisamente eso: estar preparada para asumir responsabilidades, transformar capacidades técnicas en resultados concretos y contribuir, desde cada posición, a construir instituciones que generen mayores oportunidades para el país.



Nuria Esparch Fernández

2020 a 2021

Ex Ministra de Defensa



“

No pidan permiso para ocupar el
lugar que se han ganado

Nuria Esparch es abogada por la PUCP y tiene una maestría en Administración Pública de la Maxwell School de la Universidad de Syracuse en Nueva York. En su carrera, ha trabajado tanto en el sector público como en el privado.

Ha sido Secretaria General de los ministerios de Agricultura, de Trabajo, así como el de la Mujer. También fue jefa de Gabinete del Ministerio del Interior y viceministra del Ministerio de Defensa. En 2008 fue designada primera Presidenta Ejecutiva de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR). En 2020 fue designada ministra de Defensa, la primera mujer en ocupar este cargo en el país.

En el sector privado, ha estado a cargo de las comunicaciones y relaciones externas de varias empresas. Actualmente es Gerente Senior de Relaciones Institucionales de Southern Perú y directora independiente de empresas.

En materia académica, ha sido afiliada de investigación GRADE y docente en la PUCP, de la Universidad San Martín de Porres, la Universidad Continental, la UPC y la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.



ANTES:

El camino hacia el servicio público

“¿Dónde comienzan, después de todo, los derechos humanos universales? En pequeños lugares, cerca de casa.”

Eleanor Roosevelt

Siempre quise ser Ministra de Defensa.

La primera vez que trabajé en el sector, entre 2006 y 2008, aprendí el papel que cumplen las Fuerzas Armadas en tiempos de paz y el compromiso de sus miembros con el país. Aprendí también lo exigente que es un ministerio con reglas propias. A los sistemas administrativos comunes se suman responsabilidades muy específicas: la seguridad nacional, la prevención y atención de desastres, la investigación científica, compras sofisticadas y políticas públicas de enorme complejidad.

Los militares que conocí tenían, en promedio, más formación en gestión que muchos funcionarios civiles. Trabajar con ellos no sólo implicaba hacer, sino convencer. Esa primera experiencia me permitió comprender que la conducción civil del sector no podía descansar únicamente en la autoridad formal, sino en el conocimiento, el respeto y la capacidad de construir confianza.

En aquellos años casi no vi mujeres militares. Habían ingresado a las escuelas de oficiales recién en 1997 y todavía no tenían el grado suficiente para sentarse en los espacios donde se tomaban las principales decisiones. Guardé esa imagen por más de una década.

Volví al sector cuando me convocaron a formar parte de un gobierno de transición y emergencia a fines de 2020. Acepté sin dudar. La juramentación fue ese mismo día, porque no había tiempo que perder.

Sabía que disponía únicamente de ocho meses y once días, en medio de una pandemia, un proceso electoral y la conmemoración del Bicentenario. Esa aritmética definió desde el inicio la manera en que abordaría la gestión.

Mi experiencia previa en el Estado me había enseñado algo que el Ministerio de Defensa confirmó: cuando el tiempo es corto, no caben las reformas profundas. Hay que fijar una agenda breve, precisa y ejecutable, y revisarla con método.

Por eso anuncié desde el inicio que no llegaba a refundar el sector, sino a administrar bien los esfuerzos que ya estaban en marcha y a dejar bases sólidas para quien continuara después.

DURANTE:

El ejercicio de la función pública y el liderazgo en acción

La agenda quedó clara desde el primer día: lograr una ejecución presupuestal impecable, fortalecer el Fondo de Defensa, avanzar en la agenda de género, revisar los temas relacionados con el personal civil y militar y resolver los principales impases con otros sectores.

El método fue simple y constante. Cada lunes revisábamos los encargos de la Alta Dirección y de las instituciones armadas; cada martes, los del Comando Conjunto y de inteligencia. La rutina se estableció durante el primer mes y se mantuvo hasta el último día.

Rodearme de un equipo pequeño, experimentado y capaz de decidir por cuenta propia fue una de las decisiones que más rindió. Con plazos tan cortos, delegar sin perder el control era la única forma de avanzar. Esa forma de conducir marcó al sector: pocas prioridades, información sobre la mesa y decisiones tomadas a tiempo y sostenidas, aunque incomodaran.

Al inicio, la relación con los comandantes generales fue rígida. No nos conocíamos y existía una desconfianza casi natural. Con las semanas, la relación se volvió cordial y establecimos una agenda de trabajo con cada instituto. También me apoyé en excomandantes y personal en retiro. La conducción civil del sector no se impone: se construye con respeto y resultados.

Ser mujer en Defensa tampoco era sencillo. Si existen instituciones tradicionales en el Perú, son las militares, y que una mujer las condujera parecía, para algunos, casi un sacrilegio. Apenas el 13 % del personal militar era femenino y el grado más alto alcanzado por una mujer era el de coronel, o su equivalente en la Marina.

La prensa me preguntaba una y otra vez qué significaba ser mujer en Defensa. Mi respuesta fue siempre la misma: quería que llegara el día en que a nadie le resultara extraordinario que una mujer dirigiera el sector y que las personas fueran evaluadas por su capacidad, no por su género.

No creo que exista una forma femenina de gobernar y desconfío de las generalizaciones. Pero sí creo que existen fortalezas que se repiten. Muchas mujeres llegamos con menos necesidad de exhibir autoridad y más obsesión por el resultado. Se nos hace más natural tender puentes, nombrar problemas que otros prefieren callar y combinar firmeza con atención a las personas.

Mi llegada produjo, además, algo que no había anticipado. Cada vez que visitaba una dependencia, las oficiales y suboficiales estaban en primera línea. Algunos jefes quizá lo hicieron para “quedar bien” con la ministra, pero aquello terminó abriendo oportunidades para que varias fueran promovidas a posiciones antes no ocupadas por mujeres.

Por primera vez, las edecanes de las más altas autoridades del país fueron mujeres. Comprendí entonces que la sola presencia de una mujer al mando podía abrir espacio para otras. Esa fue una de las lecciones más valiosas de mi gestión: ocupar el cargo también significa abrir la puerta.

El liderazgo se prueba, sobre todo, en los momentos incómodos. Tomé decisiones que respetaban las normas, aunque me costaran relaciones personales. Firmé una resolución que restringía el uso de los escudos de las Fuerzas Armadas al personal en actividad y la hice cumplir pese a la resistencia. Hubo semanas tensas y perdí amigos. Aprendí que la autoridad, cuando es coherente, a veces se ejerce en soledad.

Nada de eso se compara con lo más duro. En mayo, una columna narcoterrorista atacó San Miguel del Ene y asesinó a dieciséis personas, entre ellas niños. Hasta el final de mi gestión no cesaron los esfuerzos por identificar y capturar a los responsables. Ninguna decisión de escritorio prepara para una situación así.

Con todo, el balance fue positivo. Las elecciones se desarrollaron sin incidentes, las Fuerzas Armadas quedaron vacunadas en su totalidad y se potenció la Operación Tayta. El sector realizó cientos de vuelos humanitarios transportando oxígeno, vacunas y pacientes. También se reactivó el sistema estadístico y se publicó Mujeres de armas tomar, sobre la participación femenina en las guerras del Perú.

En materia de igualdad, dejé instalada en la agenda del sector la evaluación de las barreras que limitaban la participación de las mujeres en las operaciones de paz y dentro de las propias Fuerzas Armadas. La visibilidad ayuda, pero no basta: hay que remover los obstáculos estructurales. Al terminar mi gestión, sentí que entregaba un gobierno en marcha.



Hitos y contribuciones

AÑO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	ESTADO*
2020 - 2021	Potenciación de la Operación Tayta en apoyo a la población más vulnerable	Fortalecimiento de la Operación Tayta como parte del apoyo de las Fuerzas Armadas a la población más vulnerable durante la emergencia sanitaria.	Concluida
2021	Apoyo de las FFAA al desarrollo del proceso electoral	Participación de las Fuerzas Armadas para contribuir al desarrollo ordenado y seguro del proceso electoral de 2021.	Concluida
2021	Vacunación del 100 % del personal de las Fuerzas Armadas	Vacunación de la totalidad del personal de las Fuerzas Armadas en el contexto de la respuesta frente a la pandemia.	Concluida
2021	Vuelos humanitarios en apoyo al sector Salud	Realización de vuelos humanitarios para apoyar el traslado de oxígeno, vacunas, medicinas y pacientes durante la emergencia sanitaria.	Concluida
2021	Fortalecimiento del Fondo de Defensa y revisión de los DL 1132 y 1133	Fortalecimiento del Fondo de Defensa y revisión de los decretos legislativos vinculados a remuneraciones y pensiones del personal de las Fuerzas Armadas.	Implementada parcialmente
2021	Fortalecimiento de la seguridad informática del sector	Impulso de medidas para fortalecer la seguridad informática del sector Defensa tras los ciberataques registrados contra entidades públicas.	Implementada parcialmente
2021	Impulso a la agenda de género y mayor visibilidad de las mujeres en las FFAA	Impulso de la agenda de género dentro del sector y de una mayor visibilidad de la participación de las mujeres en las Fuerzas Armadas.	Implementada parcialmente

Nota editorial:

Los hitos, resultados y estados consignados corresponden a información proporcionada por las propias autoras y han sido sintetizados editorialmente para esta publicación.

*Estado reportado a septiembre de 2026.

DESPUÉS

Reflexiones, aprendizajes y legado

De aquel paso por el Ministerio de Defensa me llevo varias lecciones.

La primera es organizar rápido y trabajar con una agenda corta, concreta y revisada disciplinadamente. Cuando el tiempo es limitado, intentar hacerlo todo puede terminar significando no transformar nada.

La segunda es rodearse de personas confiables, con experiencia y con criterio suficiente para tomar decisiones. Un buen equipo no es aquel que espera instrucciones para cada paso, sino aquel que entiende los objetivos y tiene la capacidad de avanzar sin perder el rumbo.

La tercera, quizá menos obvia, es escuchar a quienes ocuparon antes la responsabilidad. Convocar a exministros, excomandantes y profesionales con experiencia permite tomar decisiones con mayor información y evitar tropezar con las mismas piedras. Su visión no tiene que ser compartida para que resulte útil.

También confirmé que ejercer autoridad significa, en ocasiones, sostener decisiones incómodas. La coherencia tiene costos y algunas decisiones correctas pueden afectar relaciones personales. Parte del liderazgo consiste precisamente en aceptar ese costo.

Pero hay una lección adicional que está directamente relacionada con las mujeres que asumirán grandes responsabilidades en el Estado.

No pidan permiso para ocupar el lugar que se han ganado. Entrarán muchas veces a espacios que no fueron diseñados pensando en ustedes y donde su presencia incomodará antes de que su trabajo convenza. Prepárense para eso y no lo tomen como algo personal.

Hagan bien la tarea, sostengan sus decisiones aunque cuesten, y usen la posición para que la próxima mujer no tenga que explicar por qué está ahí.

El día en que una ministra de Defensa mujer no sea noticia, habremos avanzado de verdad.



Violeta Bermúdez V.

2020 a 2021

Ex Presidenta del Consejo de Ministros



“

Las mujeres estamos listas para ejercer el poder.

Violeta Bermúdez Valdivia, abogada y magister en Derecho Constitucional, docente en la Pontificia Universidad Católica del Perú y en la Universidad Antonio Ruiz de Montoya.

Sus principales líneas de investigación se desarrollan en temas de gobernabilidad, gestión pública, género y derechos humanos. Sus publicaciones incluyen: Balance normativo sobre el cumplimiento de estándares internacionales de la CEDAW en el Perú (2022), Género y Derecho (2021) y Género y Poder. La igualdad política de las mujeres (2019).

Ha sido viceministra de la Mujer y Desarrollo Humano en 2002, jefa del gabinete de asesores de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) en 2003 y Presidenta del Consejo de Ministros en el gobierno transición del presidente Francisco Sagasti (noviembre 2020 - julio 2021).



ANTES:

El camino hacia el servicio público

"Es inaceptable decir que es democrático un sistema que excluye a las mujeres"

Line Bareiro

Mis primeras prácticas preprofesionales fueron en el sector público, en un programa de asesoría legal gratuita para reclusos del Ministerio de Justicia. Allí, me comencé a interesar en el funcionamiento del Estado, en las responsabilidades de los decisores públicos y en la presencia de las mujeres en espacios públicos, pues casi todas las personas que tomaban decisiones eran hombres.

Más adelante, ingresé al Movimiento Manuela Ramos, organización feminista defensora de los derechos de las mujeres. Estuve allí por casi 13 años. Ingresé como asistente legal, luego como abogada y, en 1986, asumí responsabilidades de asesoría y defensa legal a mujeres. Tres años más tarde fui coordinadora del área legal; luego, directora adjunta y, cuando salí de la organización, era la directora.

En esa etapa fui litigante por 10 años en materia de derechos de las mujeres y familia; aprendí a hacer incidencia política a nivel nacional e internacional; representé a la organización en diversas conferencias internacionales sobre derechos humanos y derechos de las mujeres, incluida la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer en Beijing. Participé en comités técnicos nacionales e internacionales para la formulación de políticas públicas y leyes orientadas al logro efectivo de la igualdad de la mujer. Escribí artículos y coordiné algunas investigaciones regionales.

En 1997, dejé Manuela Ramos como espacio laboral. Ya había completado un ciclo y quería contribuir desde otros espacios al logro de la igualdad y el fortalecimiento del Estado de Derecho.

Estábamos en un contexto político muy crítico y tuve la oportunidad de ser seleccionada para coordinar los proyectos de derechos humanos e instituciones democráticas de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional-USAID. Estuve allí entre 1997 y 2002; aprendí mucho de la cooperación y de las relaciones internacionales, pero también de gestión pública, pues era una agencia gubernamental.

En esos años, viajé por casi todo el Perú, pues USAID apoyaba iniciativas ciudadanas y estatales en los diversos departamentos del país. En la crisis política del año 2000, a las agencias de cooperación internacional comprometidas con la democracia les tocó apoyar el proceso de diálogo, a las instituciones electorales y al gobierno de transición presidido por Valentín Paniagua. Desde mi posición en USAID tuve la oportunidad de participar de este proceso. Entonces, ni siquiera podía imaginar que 20 años después sería parte de otro gobierno de transición.

Renuncié a USAID en enero del 2002 para asumir el cargo de Viceministra de la Mujer y del Desarrollo Humano-PROMUDEH. Estuve aproximadamente 9 meses en el cargo. Este fue un cambio importante. Confirmé la importancia del trabajo en el sector público para lograr cambios efectivos a escala nacional.

Al año siguiente, 2003, volví a la gestión pública, primero como asesora y luego como Jefa del Gabinete de Asesores de la Presidencia del Consejo de Ministros-PCM. Lamentablemente, la inestabilidad de los cargos en el Ejecutivo hizo que esta experiencia culminara en diciembre del mismo año.

Retorné a la cooperación internacional, pero, esta vez, desde las organizaciones ejecutoras. A partir del 2004, en simultáneo con la docencia universitaria, dirigí 3 proyectos de USAID en apoyo a la descentralización, trabajando con el Poder Ejecutivo, los gobiernos regionales y locales y organizaciones de la sociedad civil.

Posteriormente, fui consultora de diversas agencias de cooperación de Canadá, España, Naciones Unidas, Comisión Europea, entre otras, hasta que, el 17 de noviembre del 2020, el presidente Sagasti me convocó para asumir el cargo de Presidenta del Consejo de Ministros del gobierno de transición 2020-2021.

Estábamos en plena pandemia, con una crisis política que nos había llevado a tener 3 presidentes en apenas ocho días. Tenía experiencia en coordinación interinstitucional, en trabajo en equipo, en gestión de conflictos, conocía a los gobiernos regionales y locales y, además, a lo largo de mi trayectoria profesional había demandado espacios de decisiones políticas para las mujeres, así que asumí el reto.

DURANTE:

El ejercicio de la función pública y el liderazgo en acción

Un primer desafío fue armar con el Presidente un equipo de gobierno con experiencia en gestión pública, conocimiento de los sectores que se les iba a encargar y trayectoria de integridad. Conformamos un gabinete en 24 horas.

Nos propusimos armar un gabinete paritario y logramos conformarlo con 42% de mujeres y nombramos a la primera Ministra de Defensa del Perú.

Había que organizarnos rápido para obtener el voto de confianza del Congreso; sustentar y lograr la aprobación del presupuesto público para el 2021; completar el equipo de la PCM. Recibimos dos transferencias de gestión de los gobiernos que precedieron al de transición: de los presidentes Vizcarra y de Merino.

Como titular de la PCM debía coordinar el trabajo del Ejecutivo con los otros niveles de gobierno y los otros poderes públicos. Internamente, había que fortalecer a la PCM para apoyar al Presidente en la gestión gubernamental, especialmente en la coordinación y articulación efectiva de los sectores del Ejecutivo, el manejo de los conflictos sociales, las medidas frente a la pandemia, la implementación del proceso de vacunación; la comunicación con otros poderes públicos, con los gobiernos regionales y las asociaciones de gobiernos locales, sociedad civil y en todo lo que fuera necesario.

Momentos claves de la gestión

1. Durante el periodo, aseguramos el esfuerzo de la gestión de gobierno para el logro de resultados concretos en los ejes comprometidos: elecciones, neutralidad y transferencia ordenada; lucha contra la pandemia; reactivación económica; educación para todos nuestros estudiantes; fortalecimiento institucional y lucha contra la corrupción.

También se consideró la atención transversal de: seguridad ciudadana; igualdad de oportunidades y no discriminación; vivienda y saneamiento; y ciencia, tecnología e innovación.

2. Durante el proceso electoral, garantizamos la neutralidad de las entidades y de las autoridades que forman parte del Poder Ejecutivo y aprobamos dispositivos claros del respeto irrestricto de la neutralidad.
3. Asimismo, apoyamos al Presidente de la República en las sesiones del Consejo de Estado y en la coordinación con los sectores para la atención de las necesidades de los entes electorales, a cargo del Ejecutivo.
4. Durante la transferencia de gestión, al culminar el gobierno, iniciamos el proceso sin la definición de quién sería el nuevo gobernante.

Por ello, además del cumplimiento de las normas de Contraloría, diseñamos e implementamos la “transferencia con transparencia”, que consistió en que cada ministro o ministra de Estado, en conferencia de prensa, presentaba:

- cómo recibió la gestión;
- los compromisos del gobierno de transición y los resultados;
- qué quedaba en curso, los temas pendientes y recomendaciones estratégicas para la continuidad y fortalecimiento de los servicios públicos.

Para dejar evidencia de cómo encontramos el gobierno y cómo lo dejamos, elaboramos el Informe de Gestión del Gobierno de Transición y Emergencia, que resume la información de cada sector.



Hitos y contribuciones

AÑO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	ESTADO*
2020 - 2021	Impulso del diálogo político con el Congreso	Realización de 19 reuniones con congresistas a fin de dar solución a problemas que afectaban a las poblaciones de sus respectivos territorios.	Implementada
2020	Transparencia: proceso de vacunación	Se solicitó a la Contraloría acompañar el proceso de vacunación contra la COVID-19, a través del control concurrente.	Ejecutado. Todas las observaciones del proceso hasta julio del 2021, fueron levantadas.
2020	Reactivación del Consejo de Estado	Apoyo en la reactivación del Consejo de Estado Instancia de diálogo y coordinación no institucionalizada entre los titulares de los poderes públicos y los organismos constitucionales autónomos	Entre diciembre del 2020 y julio del 2021 se realizaron 10 sesiones
2021	Transparencia de los acuerdos del Consejo de Ministros	Publicación de las las actas de las sesiones del Consejo de ministros desde el inicio del período gubernamental 2016 en la plataforma digital única del Estado peruano (gob.pe).	Se continúa con esta práctica de transparencia
2021	"Transferencia con transparencia"	Presentación pública de resultados, asuntos pendientes y recomendaciones de continuidad por cada sector.	Concluida
2021	Informe de Gestión del Gobierno de Transición y Emergencia	Elaboración de un Informe de la gestión, de acceso público, denominado "Gobierno de Transición y Emergencia. Noviembre 2020-Julio 2021. Confianza y Esperanza"	Publicado

Nota editorial:

Los hitos, resultados y estados consignados corresponden a información proporcionada por las propias autoras y han sido sintetizados editorialmente para esta publicación.

*Estado reportado a septiembre de 2026.

DESPUÉS

Reflexiones, aprendizajes y legado

Algunos aprendizajes de la experiencia en el sector público:

- Desde la gestión pública es posible lograr cambios favorables para la vida de las personas, especialmente de las más vulnerables. Una buena decisión política y un buen equipo de gobierno pueden promover cambios orientados al logro del bien común.
- Las mujeres en espacios de decisiones públicas tenemos mucho que aportar, no sólo en términos técnicos, sino también desde nuestras experiencias de vida. Por eso, cuando alguna de nosotras ocupa un cargo decisorio, es clave formar equipos con un balance en la presencia de mujeres con el perfil profesional y trayectoria requeridos.
- Fortalecer el liderazgo femenino en la alta dirección del Estado requiere, en primer lugar, de mujeres dispuestas a asumir posiciones de poder. Asimismo, que social y políticamente se valore el aporte de las mujeres en el gobierno y gestión pública, por lo que resulta importante hacer visible el trabajo que realizamos. Por ello, la comunicación estratégica forma parte de la gestión.
- Hay muchas mujeres en el Estado ocupando posiciones claves para la gestión gubernamental; sin embargo, se requieren más mujeres ocupando posiciones de poder público. No puede ser que la mayor o menor presencia de mujeres en los gabinetes ministeriales dependa del gobernante de turno.

Quienes son llamados a asumir la PCM tienen la responsabilidad constitucional de proponer y acordar con el presidente o presidenta de la República el nombramiento o remoción de los demás ministros. Un mandato de paridad en el cumplimiento de esta responsabilidad constitucional contribuiría a garantizar la presencia equilibrada de mujeres y hombres en la dirección del Poder Ejecutivo.

Finalmente, haber sido una Mujer de Estado, como Presidenta del Consejo de Ministros, ha sido para mí una de las experiencias profesionales y personales más desafiantes e intensas de toda mi vida, al menos hasta hoy.

Me permitió servir a mi país en un momento crítico, no sólo por los desafíos político-institucionales, sino por la crisis sanitaria debido a la COVID-19.

Entregué el cargo, junto con todo el equipo del gobierno de transición del presidente Sagasti, con la satisfacción del deber cumplido con honestidad y resultados concretos, y la esperanza de que muchas otras mujeres sigan asumiendo posiciones de poder para un mejor servicio público en el Perú.



Janeyri Boyer Carrera

2021 a 2023

Ex Presidenta Ejecutiva de SERVIR



“

Siempre se puede lograr algo
cuando nos comprometemos

Es abogada por la Pontificia Universidad Católica del Perú – PUCP, Doctora en Derecho por la Universidad de Valladolid – UVA; Diplomada en Ciencia Política por el Centro de Estudios Políticos y Constitucionales de Madrid; y en Derecho de la Infraestructura y gestión de APP, por la PUCP.

Es profesora asociada de la Facultad de Derecho y la Escuela de Gobierno de la PUCP; consultora experta en Derecho Administrativo y políticas públicas; mentora de mujeres líderes y cuenta con aproximadamente 18 años de experiencia en las altas direcciones del Estado. Conoce el Estado por dentro y por fuera, tendiendo puentes; investigando, diseñando y ejecutando políticas públicas.

Fue Presidenta de la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR en tiempos de crisis, y ex representante del Perú ante la Red de Empleo Público de la OCDE. Ha trabajado con el Banco Mundial, la Secretaría de Finanzas de la Presidencia de la República de Honduras (financiado por el FMI), el CLAD, la cooperación alemana - GIZ, Proética, Idea Internacional, ENAP de Brasilia. Así también, en los ministerios de Justicia y Derechos Humanos del Perú, de Economía, Producción, De la mujer, la PUCP, entre otras instituciones peruanas. Es miembro de la Asociación Peruana de Derecho Administrativo y de Women CEO Perú.



ANTES:

El camino hacia el servicio público

“No sabes realmente quién eres hasta que te ves obligada a luchar por ello.”

Maria Ressa

Cuando era estudiante de Derecho, nunca imaginé que me convertiría en servidora pública, menos aún, en la número uno de la institución responsable de que el Estado funcione. Sin embargo, cuando hice mis prácticas en una ONG, viajé a distritos y centros poblados de Arequipa, Apurímac y Cusco, siendo testigo directo de los grandes desafíos que tiene nuestro país en salud, educación, e infraestructura. Entonces, empezó a germinar en mí, la idea de dedicarme a aquello que pudiera contribuir a mejorar la vida de las personas.

Tuve la oportunidad de ingresar al INDECOPI como siguiente destino pre profesional, y el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, llegó a continuación. Luego de titularme, el camino profesional me habitó: quería estar en el Estado y ser docente universitaria.

Postulé a la ONPE, para formar parte del equipo de asesoría jurídica. Contribuí a la resolución de conflictos electorales en Puno, a generar capacidades en Ayacucho y a la preparación de la primera ley de partidos políticos. Seguí haciendo carrera en el Estado, trabajando en el Ministerio de la Producción como asesora legal y resolviendo controversias jurídicas en pesquería, para luego acceder al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, entre otros espacios públicos, que afianzaron mi vocación.

Tras un receso para culminar mi doctorado, obtener el grado y seguir creciendo como docente universitaria en la PUCP, volví al Estado. Esta vez a la Autoridad Nacional del Servicio Civil, más conocida como SERVIR, donde fui asesora por poco más de cinco años, formé parte del equipo que se encargó de la preparación y aprobación de la reforma del servicio civil, y representé al Perú ante la Red de Empleo Público de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE. El tiempo pasó y, de pronto, el Banco Mundial y el mundo de las multilaterales llegó a mi vida. Tuve el privilegio de mirar al Estado y las políticas públicas desde otras perspectivas.

En enero de 2021 y en medio de una pandemia, me tocó liderar el sistema de los recursos humanos para todo el sector público peruano. Con poco más de quince años de docencia e investigación, y otros dieciocho de experiencia en el Estado, me convertí en presidenta del Consejo Directivo de SERVIR y en su Presidenta Ejecutiva.

El primer reto fue liderar en pandemia un equipo que estaba en casa, con temor y desafíos familiares en salud. El segundo reto fue encontrar la manera de instaurar la reforma del servicio civil, al menos, en un porcentaje significativo, y dejar una ruta para que su implementación escalara a todo el territorio.

La apuesta-país es clara: si las personas al servicio del Estado mejoran, mejora el Estado

DURANTE:

El ejercicio de la función pública y el liderazgo en acción

Recibí el honor de ser la Presidenta de SERVIR en plena pandemia. El primer gran desafío fue construir un equipo y liderarlo a través de las pantallas, así como lograr la aprobación de una propuesta para implementar un tramo de la reforma del servicio civil. Ello no hubiera sido posible sin el compromiso y respaldo de la entonces presidenta del Consejo de Ministros, Violeta Bermúdez. Sin embargo, el mayor desafío como lideresa vino después, cuando el expresidente Pedro Castillo asumió el cargo y consideró que SERVIR era contraria a los derechos de los trabajadores del Estado y que, por ello, debía desaparecer o, al menos, ser desprovista de sus principales atribuciones.

La alineación de fuerzas políticas impidió que SERVIR fuera disuelta. Luego, el Ministerio de Trabajo anunció que la absorbería y se conformaron comisiones de reestructuración. Costó recordar la centralidad de los recursos humanos como política pública para que el Estado funcione bien, y que este rol debía permanecer en la Presidencia del Consejo de Ministros. En ese contexto, no solo libramos una batalla contra la COVID-19, sino contra el Poder Ejecutivo. Gracias al equipo de SERVIR, la institución se mantuvo incólume y sin claudicar en su misión. Más bien, nos volvimos más fuertes.

Buscamos asegurar la idoneidad del primer nivel de directivos públicos del país mediante la supervisión de sus perfiles y la asistencia técnica a las áreas de recursos humanos en los tres niveles de gobierno. También aprendimos a escuchar más y mejor a los sindicatos y representantes de los trabajadores para comprender sus demandas, revertir situaciones injustas y mejorar sus condiciones de trabajo.

Logramos, además, la aprobación y el presupuesto para el proyecto Punche Gerentes Regionales y Municipales, orientado a dotar de equipos directivos idóneos a la cadena de valor de la inversión pública. El propósito fue impulsar y mejorar la ejecución de proyectos de inversión en las 25 regiones, a través de líderes que cumplieran con el perfil requerido, tuvieran metas claras y fueran evaluados en su desempeño. El proyecto inició en 2023 y continúa bajo el monitoreo del Ministerio de Economía y Finanzas.

Otra apuesta central de mi gestión fue el recambio generacional. Dejamos una propuesta para atraer talento joven de todo el país al sector público. SERVIR, en alianza con universidades, reclutaría a los mejores estudiantes y egresados para un programa de formación en la Escuela Nacional de Administración Pública. Luego serían asignados a instituciones públicas y monitoreados por SERVIR, con el fin de que sus prácticas les brindaran la experiencia necesaria para incorporarse al Estado. El proyecto se convirtió en norma.

Otro reto fue preparar una propuesta para implementar la reforma del servicio civil, con mejoras en cuatro ejes: modelo de implementación, coherencia remunerativa, sistema de información para la toma de decisiones y carrera pública. La propuesta quedó lista. Si bien el sistema de información fue incorporado en una ley vigente, el resto de las mejoras aguarda voluntad política para su ejecución.

Las mujeres también estuvieron en la brújula institucional como un eje de mi gestión, bajo tres líneas de acción frente a las brechas de igualdad de oportunidades en los espacios de poder.

La primera fue predicar con el ejemplo. El 50% del equipo directivo estuvo conformado por mujeres y la gerente general, incorporada por sus méritos y experiencia, estaba embarazada cuando se unió al equipo. La maternidad no debería ser considerada un impedimento para acceder a cargos de responsabilidad en el Estado.

La segunda fue promover que más mujeres accedieran a cargos de poder en el sector público. Según un informe de SERVIR, solo tres de cada diez cargos directivos estaban ocupados por mujeres. A través de la Escuela Nacional de Administración Pública, impulsamos el primer programa de capacitación para mujeres directivas y mandos medios, con el objetivo de promover su acceso y permanencia en estos cargos, evitar la salida de talento femenino por responsabilidades de cuidado o violencia machista y construir redes de mentoría y apoyo con otras lideresas del Estado.

La tercera fue visibilizar con datos la situación de las mujeres en el sector público y promover propuestas conjuntas de mejora en Iberoamérica. Para ello, SERVIR y el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) desarrollaron el III Simposio Iberoamericano sobre Igualdad de Género en los Niveles Directivos de las Administraciones Públicas, con delegaciones de 23 países. Como resultado, se elaboró la Declaración de Lima, que recogió acciones concretas para cerrar estas brechas y promover una mayor presencia de mujeres en puestos directivos en el sector público.



Hitos y contribuciones

AÑO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	ESTADO*
2022	Programa nacional de inducción de autoridades públicas	Primer programa de inducción para alcaldes y alcaldesas, centrado en liderazgo, conformación de equipos, mérito, integridad y gobernanza en tiempos de crisis.	Implementado
2022 - 2023	Fortalecimiento y continuidad de SERVIR	Defensa de la continuidad de SERVIR y de su posicionamiento como autoridad rectora del servicio civil para servidores e instituciones del Estado.	Vigente
2022 - 2023	Programa de capacitación para directivas públicas y mandos medios	Programa de formación, mentoría, acompañamiento y redes de apoyo para promover que más mujeres lleguen y permanezcan en cargos directivos.	Implementado
2022 - 2023	Defensa de la idoneidad de los altos cargos públicos	Operativos de fiscalización en todas las regiones para verificar el cumplimiento de perfiles de directivos públicos y disponer la desvinculación de quienes no cumplan los requisitos.	Implementado
2023	PUNCHE PERÚ Directivos – DU 002-2023	Selección de directivos públicos mediante perfiles y metas de desempeño para contribuir al destrabe y ejecución de proyectos de inversión pública.	Vigente
2022 - 2023	Programa Talento Descentralizado	Propuesta para atraer y retener jóvenes talentos mediante Cursos de Extensión, prácticas, pasantías y capacitación con enfoque territorial.	Diseñado / propuesto

Nota editorial:

Los hitos, resultados y estados consignados corresponden a información proporcionada por las propias autoras y han sido sintetizados editorialmente para esta publicación.

*Estado reportado a septiembre de 2026.

DESPUÉS

Reflexiones, aprendizajes y legado

Cuando miro en retrospectiva mi paso como presidenta de la institución pública responsable de los recursos humanos de todo el Estado, siento mucho agradecimiento.

Agradezco por las personas que conocí, por los proyectos que tuve el privilegio y el honor de liderar y por el gran equipo que me acompañó. Incluso por los desafíos que me hicieron crecer. Y, por supuesto, por mi familia, que nunca soltó mi mano.

También siento algo de tristeza por quienes perdieron la vida sirviendo durante la pandemia y mucho respeto por los servidores públicos que, a pesar de haber perdido a familiares por la COVID-19, siguieron poniendo el hombro para sostener al país.

En este maravilloso camino de servir al país aprendí que siempre es posible hacer algo y avanzar si te comprometes y luchas honesta y estratégicamente por ello. Incluso en aspectos cruciales, aunque fuera a contracorriente, como la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Aprendí que servir al país es un honor y un privilegio, y que es imprescindible predicar con el ejemplo.

Aprendí también lo importante que es ser empática y escuchar a las personas, en especial a aquellas que se atreven a decirte lo incómodo con respeto y con el fin de mejorar.

Y aprendí que hacen más ruido los pocos servidores públicos corruptos que los muchos que se dejan la piel para que un colegio funcione, para que la anemia descienda o para que el Estado funcione poniendo a las personas en el centro.

Para todas las servidoras y los servidores públicos de vocación, va todo mi respeto y agradecimiento



Paola Lazarte Castillo

2022 a 2023

Ex Ministra de Transportes y
Comunicaciones



“ Sin prisa, pero sin pausa.

Paola Lazarte es economista especializada en economía aplicada, políticas públicas, infraestructura y modernización del Estado. Su trayectoria se ha orientado al diseño de soluciones que fortalecen las instituciones, movilizan inversión y contribuyen al crecimiento económico mediante políticas públicas basadas en evidencia.

Se desempeñó como Ministra de Transportes y Comunicaciones del Perú, liderando uno de los sectores más complejos de la administración pública y promoviendo decisiones orientadas a garantizar la continuidad de proyectos estratégicos, fortalecer la institucionalidad y mejorar la capacidad de respuesta del Estado.

Ha ocupado posiciones de alta dirección y liderazgo en el sector público y privado, participando en el diseño, estructuración y gestión de proyectos de infraestructura, asociaciones público-privadas, Obras por Impuestos y mecanismos innovadores de financiamiento. Actualmente es consultora de CAF – Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe y fundadora de Lazarte Consulting, firma especializada en transformar desafíos públicos y privados en soluciones de desarrollo que integra economía aplicada, políticas públicas, regulación, infraestructura y fortalecimiento institucional, acompañando a gobiernos, empresas y organismos internacionales en la estructuración de inversiones y el desarrollo de proyectos estratégicos de alto impacto.



ANTES:

El camino hacia el servicio público

“El cambio ocurre porque muchas personas se unen por una causa común y trabajan juntas para lograrlo.”

Jody Williams

Desde muy pequeña sentía una inquietud difícil de explicar: quería cambiar las cosas. No sabía exactamente cómo ni desde dónde, pero me incomodaba aceptar que los problemas simplemente eran así. En el colegio esa inquietud encontró sus primeras formas. Disfrutaba asumir responsabilidades, liderar equipos y practicar deporte. Mirándolo en retrospectiva, esas experiencias me enseñaron que liderar no consiste en ocupar el primer lugar, sino en inspirar a otros a creer que un objetivo común es posible.

Cuando ingresé a estudiar Economía decidí concentrarme por completo en aprender. Era una carrera exigente y me fascinaba comprender por qué algunos países prosperan mientras otros no. Durante esos años soñé con dedicar mi vida a la investigación. Admiraba profundamente a John Nash y llegué a imaginar que algún día podría contribuir al conocimiento económico desde la academia.

Mi carrera me llevó a trabajar en distintos países, pero vivir en la India cambió mi manera de entender el desarrollo. Allí descubrí que detrás de cada indicador existen personas y que las políticas públicas solo tienen sentido cuando transforman su vida cotidiana. Esa experiencia marcó un punto de inflexión. Comprendí que disfrutaba pensar, pero que mi verdadera vocación era convertir las ideas en decisiones.

Decidí entonces dedicar mi carrera al servicio público. Durante más de una década asumí distintas responsabilidades dentro del Estado, convencida de que el desarrollo depende tanto de buenas políticas como de instituciones capaces de ejecutarlas. Ese camino me preparó para asumir el mayor desafío profesional de mi vida: conducir el Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Mirando hacia atrás, entiendo que no fue una casualidad, sino la consecuencia natural de una convicción que me acompaña desde niña: el conocimiento solo adquiere sentido cuando se pone al servicio de las personas.

DURANTE:

El ejercicio de la función pública y el liderazgo en acción

Asumí la conducción del Ministerio de Transportes y Comunicaciones en el momento más crítico de su historia reciente. El país enfrentaba una profunda crisis política e institucional; el sector arrastraba años de corrupción, un evidente retroceso de la meritocracia y proyectos estratégicos paralizados. Como si ello no fuera suficiente, los efectos del ciclón Yaku pusieron a prueba la capacidad de respuesta del Estado.

Acepté esa responsabilidad con la convicción de que era posible recuperar la confianza de los ciudadanos a través de resultados concretos. Más que administrar una crisis, mi propósito fue demostrar que el Estado podía volver a decidir, coordinar y ejecutar con transparencia, rigor técnico y vocación de servicio.

Cada proyecto que logramos sacar adelante representó mucho más que infraestructura. La Nueva Carretera Central, el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, el Puente Tarata III, la Línea 2 del Metro, la modernización portuaria, la atención de emergencias viales y la reactivación de grandes inversiones significaron devolver oportunidades y mejores servicios públicos a millones de peruanos.

El mayor logro, sin embargo, fue demostrar que la gestión pública puede producir resultados sin renunciar a la integridad. Recuperar esa confianza fue tan importante como destrabar los proyectos.

Mi experiencia reafirmó, además, el enorme aporte del liderazgo femenino. Nuestra capacidad para escuchar, construir consensos, comprender la complejidad de los problemas y mantener una visión integral fortalece las decisiones públicas. Si algo deseo haber dejado como legado es demostrar que el liderazgo no depende del género, sino de la preparación, la ética y el compromiso. Si esa experiencia inspira a más niñas y jóvenes a asumir responsabilidades públicas con valentía, sentiré que el servicio prestado al país continúa dando frutos.



Hitos y contribuciones

AÑO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	ESTADO*
2022 - 2023	Nueva Carretera Central	Aprobación del Expediente Final de Revisión del Perfil y creación de la Oficina de Proyectos Especiales de Provías Nacional, viabilizando la ingeniería definitiva de una inversión superior a S/ 24 mil millones.	En ejecución
2022 - 2023	Puente Tarata III	Redefinición del mecanismo de contratación mediante un proceso internacional con apoyo de la OIM, para reactivar el proyecto tras los hechos de corrupción que lo afectaron.	En ejecución
2022 - 2023	Nuevo Aeropuerto Internacional Jorge Chávez	Impulso de una solución técnica independiente para garantizar la seguridad operacional y fortalecer la posición técnica del Estado frente al concesionario.	Implementado
2022 - 2023	Gestión de emergencias viales	Impulso del Decreto de Urgencia N.º 011-2023 y adquisición de maquinaria pesada para fortalecer la capacidad nacional de respuesta ante emergencias viales.	Implementado
2022 - 2023	Modernización portuaria	Impulso de adendas contractuales para ampliar la capacidad operativa de los puertos del Callao y Paita y promover inversiones en competitividad logística.	Implementado
2022 - 2023	Reactivación de megaproyectos concesionados	Fortalecimiento de la articulación entre el MTC y PROINVERSIÓN para acelerar proyectos estratégicos de infraestructura.	Diseñado / propuesto

Nota editorial:

Los hitos, resultados y estados consignados corresponden a información proporcionada por las propias autoras y han sido sintetizados editorialmente para esta publicación.

*Estado reportado a septiembre de 2026.

DESPUÉS

Reflexiones, aprendizajes y legado

Cuando terminé mi etapa en el servicio público comprendí que los cargos son temporales, pero las decisiones permanecen. Muchas de ellas continúan produciendo efectos años después, y esa es, probablemente, la mayor responsabilidad que asume quien tiene el privilegio de dirigir una institución pública.

Mi principal aprendizaje fue entender que el ciudadano siempre debe ser el punto de partida y también el punto de llegada de cualquier política pública. Con demasiada frecuencia el Estado termina concentrándose en sus propios procedimientos, olvidando que detrás de cada expediente existe una persona esperando una carretera para llegar a un hospital, una conexión a internet para estudiar, un aeropuerto para integrarse a nuevos mercados o un transporte digno para regresar a casa. Cuando el ciudadano deja de ocupar el centro de las decisiones, el Estado pierde su propósito.

También confirmé que ningún país se desarrolla únicamente con buenas normas o mayores presupuestos. El desarrollo necesita liderazgo. Un liderazgo genuino, capaz de asumir decisiones difíciles, escuchar antes de actuar, formar equipos de excelencia y sostener el interés público incluso cuando hacerlo implica asumir costos personales.

Mirando hacia adelante, creo que uno de los grandes desafíos del Perú es seguir construyendo un Estado que premie el mérito, proteja la integridad y atraiga a los mejores profesionales al servicio público. Necesitamos que más mujeres lleguen a los espacios de decisión, no porque debamos cumplir una cuota, sino porque el país no puede darse el lujo de desperdiciar talento.

A las jóvenes que aspiran a servir al país les diría que nunca permitan que otros definan el alcance de sus sueños. Prepárense, aprendan

constantemente y no tengan miedo de asumir responsabilidades. El liderazgo comienza mucho antes de ocupar un cargo: empieza cuando una persona decide actuar con integridad incluso cuando nadie la observa.

Hoy continúo trabajando por el Perú desde un espacio distinto, pero con el mismo propósito: contribuir al desarrollo del país, promover mejores políticas públicas e inspirar a nuevas generaciones a creer que el servicio público, cuando se ejerce con vocación e integridad, sigue siendo una de las formas más nobles de transformar la vida de las personas.



Denisse Miralles

2025 a 2026; 2026

Ex Ministra de Economía y Finanzas
Ex Presidenta del Consejo de Ministros



“

Creo en una gestión pública que escucha, actúa y resuelve.

Ingeniera Economista por la Universidad Nacional de Ingeniería (Perú), Máster en Políticas Públicas y Tributación por la Universidad Nacional de Yokohama (Japón), y estudios de infraestructura y Asociaciones Público-Privadas en Harvard Kennedy School (EE.UU.), en la Universidad del Pacífico (Perú). Con más de 25 años de experiencia profesional en el sector público peruano, en temas relacionados con política económica y fiscal, descentralización fiscal e inversiones público-privadas. En el Gobierno peruano se ha desempeñado como Presidenta del Consejo de Ministros, Ministra de Economía y Finanzas, Viceministra de Economía y Directora de línea en PROINVERSIÓN.

Desde 2014, está a cargo de la Dirección de Inversiones Descentralizadas de PROINVERSIÓN, cumpliendo funciones de promoción, fortalecimiento de capacidades y asistencia técnica para el desarrollo de proyectos con inversión público-privada. Desde ese puesto, ha liderado la gestión de Obras por Impuestos en el Perú en los últimos 12 años, incluyendo la actualización del marco normativo, asistencia técnica para la gestión de proyectos y promoción de la cartera de proyectos de Obras por Impuestos a nivel nacional.



PERÚ

Ministerio
de Economía y Finanzas



Gobierno del Perú



Gobierno del Perú



PERÚ

Ministerio
de Economía y Finanzas



PERÚ

Ministerio
de Economía y Finanzas



Gobierno del Perú



Gobierno del Perú

Ministerio
de Economía y Finanzas



ANTES:

El camino hacia el servicio público

“Aprendí a no considerar los rechazos iniciales como obstáculos permanentes para seguir adelante.”

Elinor Ostrom

En mi hogar, se fomentó el esfuerzo, el compromiso, el respeto y el amor a la patria. La Universidad Nacional de Ingeniería no sólo me brindó aprendizaje académico, me formó a ser minuciosa, gestionar eficientemente y resolver dificultades; pero sobre todo me inspiró a servir a mi país. Debo mencionarlo, también me dio mis primeras lecciones de inequidad, pero eso nunca quebró mi espíritu.

Ingresé a la carrera pública por concurso, y con trabajo duro fui aprendiendo y asumiendo cada vez más responsabilidades. Siempre busqué actualizarme y seguir estudiando; así llegó la oportunidad de estudiar la maestría en Japón, con una beca muy competitiva, que me permitió conocer una cultura que admiro y que está en mi mente y en mi corazón.

Desarrollé mi carrera en tributación, descentralización y política fiscal, con mucha dedicación y largas horas de trabajo para diseñar mejores políticas públicas, con evidencia y rigurosidad, pero siempre escuchando a la gente; ese siempre ha sido mi sello: resolver problemas reales, diseñar soluciones aplicables, oportunas y efectivas. Nunca he sido una funcionaria de escritorio.

A los 36 años renuncié a mi trabajo para ser mamá y estar con él en sus primeros 5 meses de vida, tuve la bendición de pasar invalorable e irrepetibles momentos. Con temor y muchas dudas, inicié la búsqueda de trabajo. Otro concurso público me devolvió al ruedo. Viajé por todo el país, capacitando, brindando asistencia técnica y gestionando proyectos; conversando con autoridades, funcionarios y sociedad civil, conociendo y nutriéndome de este país tan diverso y complejo, pero también lleno de riqueza, fortaleza y determinación.

Asumí la responsabilidad de ser Ministra de Estado en la cartera de Economía y Finanzas, y posteriormente la Presidencia del Consejo de Ministros, en la época más difícil de nuestro país, sin temor, con mucho respeto y confianza de que mi experiencia y mi equipo darían lo mejor para afrontar tan difícil reto. Hice de la responsabilidad fiscal y la atención pronta de emergencias una prioridad permanente en mi gestión.

Me trajo muchos detractores, destapar intereses particulares, decir la verdad, evidenciar ineficiencias, y resolver problemas, por ello, se difundieron muchas mentiras sobre mí, pero entendí que eso “viene con el cargo”. Lo volvería a hacer, sin duda. Hoy más que nunca tengo la certeza de que, sí se puede cambiar nuestro hermoso país, si hacemos las cosas con honestidad, compromiso y trabajando unidos por el bien común.

DURANTE:

El ejercicio de la función pública y el liderazgo en acción

Durante nuestro trabajo en el MEF asumimos una agenda clara enfocada en cuatro prioridades: austeridad y eficiencia, ampliación de la base tributaria, mayor dinamismo de la inversión pública y privada, y un shock desregulatorio para eliminar trabas a quienes invierten, producen y generan empleo. El principal desafío fue ordenar las cuentas públicas y cumplir la regla fiscal de 2025, luego de dos años de incumplimiento. Para lograrlo, adoptamos medidas de austeridad, reasignamos recursos hacia proyectos de continuidad y construimos consensos para aprobar el Presupuesto Público 2026, consiguiendo una mayoría parlamentaria superior a la de los cuatro años previos y siendo aprobado antes del plazo legal. En esa línea, impulsamos el Acuerdo Fiscal por el Crecimiento Sostenible, con el objetivo de fomentar el crecimiento sostenible con responsabilidad, previsibilidad y confianza para atenuar las medidas adoptadas por actores políticos en contra de la regla fiscal.

Uno de los momentos más exigentes fue la reestructuración de Petroperú. Había que decirle al país la verdad: una empresa estratégica no podía seguir funcionando con fines políticos y acumular pérdidas que terminaban pagando todos los peruanos. Por ello se decidió la reestructuración con el objetivo de recuperar su valor, su credibilidad financiera y su rol en la seguridad energética nacional. Esa decisión exigió diálogo, pedagogía pública frente a la multiplicidad de actores involucrados y capacidad para sostener una posición responsable frente a un tema sensible.

Por otro lado, desde la PCM, la responsabilidad fue conducir la estabilidad política, social y económica del país en un segundo gobierno de transición, asegurando condiciones institucionales para el proceso electoral 2026, articulando la respuesta frente a la inseguridad ciudadana y atendiendo emergencias de alto impacto nacional. Frente al Fenómeno El Niño, actuamos con sentido de urgencia: declaramos en emergencia las zonas afectadas, movilizamos maquinaria, designamos ministros responsables por región y establecimos un monitoreo permanente desde el COEN y en territorio. Asimismo, impulsamos

ajustes para agilizar el tiempo de acceso al FONDES, permitiendo que los gobiernos regionales y locales cuenten con recursos oportunos para proteger a sus poblaciones y responder con mayor capacidad ante la emergencia.

La crisis del KP 43 en Megantoni fue una de las emergencias energéticas más complejas que enfrentó el país en los últimos años. La deflagración en el ducto de gas natural comprometió infraestructura crítica y redujo la disponibilidad de un recurso esencial para hogares, transporte público, servicios básicos e industrias. Frente a ello, la prioridad fue administrar la energía disponible, proteger a las familias y asegurar la continuidad de actividades críticas mientras se ejecutaba la reparación de la infraestructura. Para lograrlo, se articuló una respuesta permanente entre el Estado, las empresas operadoras, los sectores competentes y los gobiernos subnacionales. Ese trabajo permitió atender la crisis antes del plazo previsto, evitar que la emergencia se prolongara y reducir el impacto que una interrupción mayor habría generado sobre la economía, los servicios esenciales y la vida cotidiana de miles de familias.

Creo profundamente en una gestión pública abierta, dialogante y orientada a la resolución de los problemas públicos. Las grandes crisis recientes, incluida la pandemia, demostraron que las respuestas más efectivas se construyen desde gobiernos capaces de escuchar, articular y mirar el problema desde varias dimensiones. En esa tarea, las mujeres aportamos una capacidad particular para combinar firmeza ante la toma de decisiones, diálogo y una mirada técnica con sensibilidad social. Por ello, promoví equipos con presencia mayoritaria de mujeres: en el MEF, el gabinete de asesores fue compuesto mayoritariamente por mujeres al igual que en PCM. Abrir espacios reales de decisión para más mujeres también es transformar la manera en que el Estado sirve al país.



Hitos y contribuciones

AÑO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	ESTADO*
2025	Medidas de austeridad y eficiencia del gasto público	Aplicación de medidas de control del gasto no esencial y mejora de la calidad del gasto. Se logró cumplir la regla de déficit fiscal de 2,2 % del PBI al cierre de 2025.	Aplicadas y mantenidas en 2026
2025	Aprobación del Presupuesto Público 2026	Presupuesto con énfasis en responsabilidad fiscal, descentralización y eficiencia, priorizando Educación, Salud, Seguridad y continuidad de inversiones.	Vigente y en ejecución
2025	Fideicomiso Indígena	Modificación del marco para fortalecer el Plan de Cierre de Brechas en el ámbito petrolero de Loreto e incorporación del distrito de Punchana.	En implementación
2025	Reestructuración de Petroperú	Inicio de un proceso integral para ordenar su situación financiera, reducir riesgos fiscales y proteger activos estratégicos y el abastecimiento de combustibles.	Fases 3 y 4 en implementación
2026	Actualización normativa para acceso al FONDES	Modificación de las reglas para agilizar el acceso de gobiernos locales a recursos ante emergencias. Se transfirieron S/ 66,6 millones para 47 intervenciones en nueve regiones.	Vigente y aplicada
2026	Gestión de la crisis KP 43 – Megantoni	Gestión multisectorial durante 15 días de la emergencia energética, priorizando el abastecimiento de gas a hogares, servicios esenciales y transporte público.	Contingencia atendida
2026	Adjudicación de la cartera Oxl 2026	Adjudicación de 332 intervenciones por S/ 5 266 millones durante el primer semestre, con participación de 204 entidades públicas y 273 empresas privadas.	En desarrollo

Nota editorial:

Los hitos, resultados y estados consignados corresponden a información proporcionada por las propias autoras y han sido sintetizados editorialmente para esta publicación.

*Estado reportado a septiembre de 2026.

DESPUÉS

Reflexiones, aprendizajes y legado

El Estado y el país deben apostar por las mujeres en los espacios donde se toman las decisiones más difíciles. La presencia femenina en la alta dirección pública tiene que traducirse en un poder real de decisión, equipos técnicos fortalecidos y resultados que mejoren la vida de las personas. Esa convicción acompañó mi paso por PROINVERSIÓN, el MEF y la PCM. Se expresó en acciones concretas como el programa de mentorías para mujeres que promoví en PROINVERSIÓN en 2024, el cual va por su tercera edición y ha sido reconocido como una Buena Práctica Gubernamental. Más allá del reconocimiento, lo más valioso es que nos permite acompañar trayectorias y tejer redes de confianza dentro del servicio público.

Incluir el tema de igualdad es ir más allá de la norma y mirar cómo se distribuye realmente el poder dentro de las instituciones. Una democracia justa y saludable requiere que quienes históricamente fueron excluidas de los espacios de decisión puedan participar en ellos con autoridad, reconocimiento y condiciones efectivas. La justicia política también se mide por quiénes se sientan en la mesa donde se toman las decisiones más importantes de un país. Por ello, cerrar brechas de género en la gestión pública además de ser una tarea institucional, también debe considerarse como una reparación democrática.

El desafío pendiente es pasar de una igualdad declarativa a una igualdad institucional en los puestos de representación. El país ha avanzado en representación política: el Congreso bicameral 2026-2031 estará integrado por 70 mujeres y 120 hombres, una presencia mayor a la del periodo anterior. Ese avance se vincula con reformas que incorporó la paridad y alternancia de género en las listas electorales. En esa línea, esta representación que empieza a consolidarse en el Parlamento, también debe proyectarse hacia otros poderes del Estado, a los gabinetes ministeriales, viceministerios, direcciones generales y directorios públicos.

Una democracia se fortalece cuando más mujeres pueden reconocerse como parte legítima de la conducción del país. Cada mujer que hoy ocupa un cargo público tiene también una responsabilidad de construir redes de apoyo profesional y motivar a niñas, jóvenes y mujeres a creer que también pueden representar al Perú, ser parte de la función pública y trabajar por el desarrollo del país. Las mujeres pueden conducir carteras estratégicas como Economía, Defensa, Relaciones Exteriores o la PCM, y ya lo han demostrado. Por ello, ser Mujer de Estado significa servir con responsabilidad, abrir camino para otras mujeres y contribuir a que el Estado peruano sea más diverso, más justo, más humano y más eficaz.



“En un momento de creciente inestabilidad global, escalada de conflictos y un claro retroceso en materia de derechos de las mujeres, excluirlas del liderazgo político debilita la capacidad de las sociedades para responder a los desafíos que enfrentan”.

Sima Bahous,
Directora Ejecutiva de ONU Mujeres.



Mónica Saravia Soriano

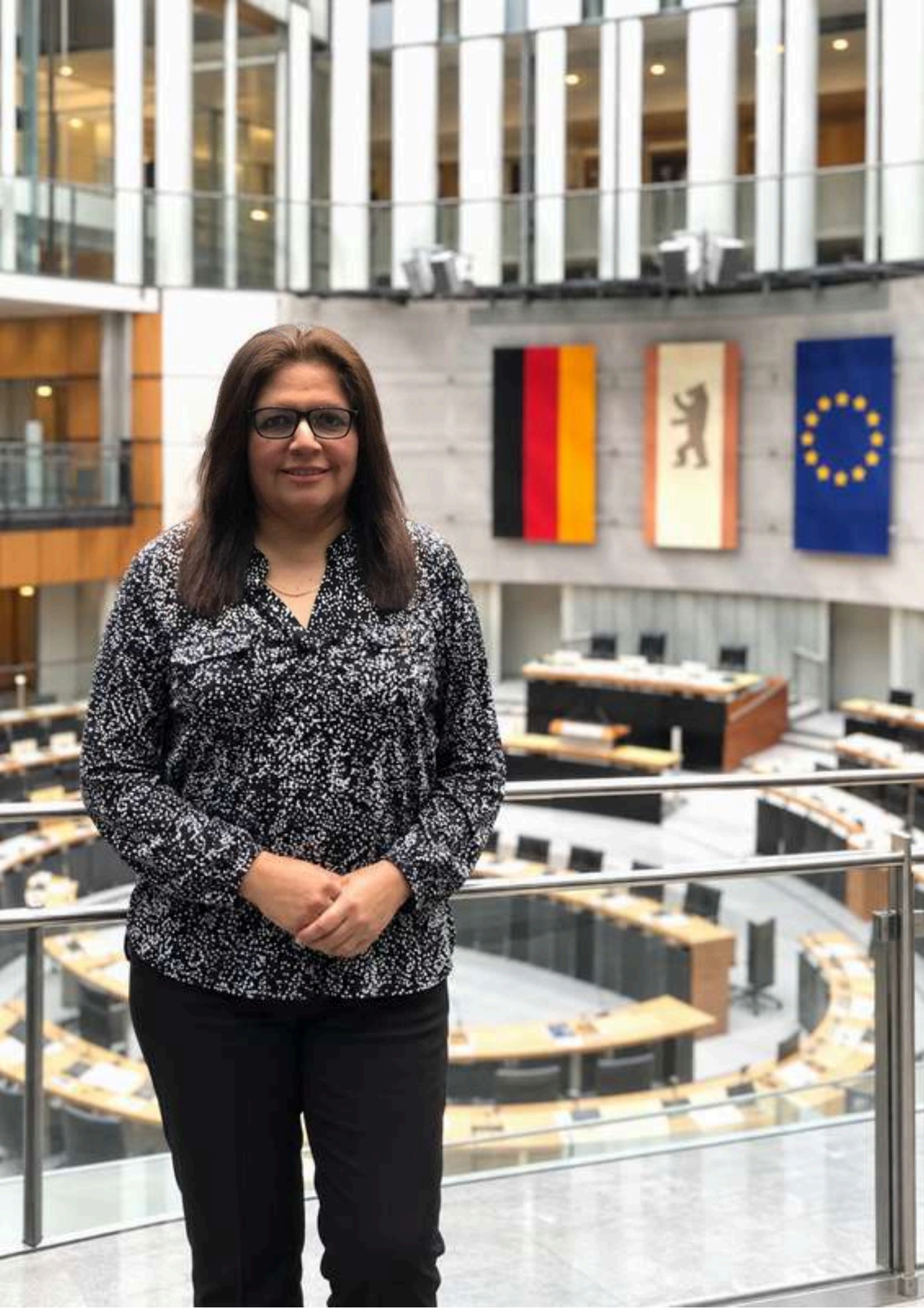
Biografía

Abogada, contó con 22 años de experiencia en gestión pública y relaciones institucionales. En el Poder Ejecutivo se desempeñó en nueve oportunidades como jefa de Gabinete de Asesores en los ministerios de Justicia y Derechos Humanos, Trabajo y Promoción del Empleo, Mujer y Poblaciones Vulnerables, así como en la Presidencia del Consejo de Ministros. También fue asesora de la alta dirección en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social y en la Defensoría del Pueblo.

Asimismo, fue asesora principal de la Comisión de la Mujer, la Comisión de Lucha contra la Violencia Cotidiana y la Tercera Vicepresidencia del Congreso de la República del Perú. En el sector privado se desempeñó como consultora de USAID, IDEA Internacional, Save the Children y la Asociación de AFP.

En el ámbito político, tuvo 22 años de militancia ininterrumpida en el Partido Popular Cristiano (PPC). Fue subsecretaria nacional de Juventudes, secretaria nacional de la Mujer, secretaria nacional de Formación y Capacitación y regidora de Lima Metropolitana. Su último cargo en el PPC fue el de secretaria nacional de Relaciones Internacionales.

Representó al partido en distintas instancias internacionales y obtuvo el primer puesto en el Primer Diplomado organizado por la Organización Demócrata Cristiana de América (ODCA), en Chile. Asimismo, formó parte del Foro Generacional, integrado por representantes de distintos partidos políticos democráticos.



Semblanza

Mónica Saravia Soriano
1969 – 2022

La vida de Mónica fue sinónimo de amor, lealtad, compromiso más allá del deber, búsqueda incansable del bien común, empatía constante y amistad sincera.

Monica amó y celebró la vida. Abrió su corazón, grande como el mar, para llevar en cada latido a las personas más queridas que la vida le regaló. Quienes la conocimos la recordamos por su brillante ejemplo de vida. Porque la mejor forma de honrar su memoria es intentar ser la mejor versión de nosotros mismos, retornos a ser mejores seres humanos, como ella lo procuraba en su vida cotidiana.

Monica creía en los “santos de lo cotidiano”, que, en palabras del papa Francisco, significa: “Ser santo cumpliendo con honestidad y eficiencia tu trabajo y ofreciendo tu tiempo al servicio de los hermanos”. Mónica siempre nos recordaba que los “tiempos de Dios son perfectos”.

En ese camino, Mónica fue una funcionaria pública ejemplar, una verdadera servidora pública, que siempre puso el bien común y las prioridades del país por delante de cualquier interés personal. Ocupó altos cargos en diversos ministerios, en el Congreso de la República y en la Defensoría del Pueblo. Fue jefa de Gabinete por primera vez a los 32 años y, gracias a su brillantez, compromiso y honestidad, volvió a asumir esta responsabilidad en diversas oportunidades. En cada lugar fue muy querida por su sentido de justicia y su trato respetuoso. Solía decir, y siempre lo practicaba: “Que sea en público cuando agradezcas y felicites por el buen trabajo realizado; cuando debas corregir, hazlo solo en privado”.

Mónica centró siempre su actuar en la dignidad humana y, por ello, trató a todas las personas con el mismo respeto, sin distinción de cargo, posición política, económica o social. Cuando necesitó transfusiones como parte de su tratamiento médico, acudieron a acompañarla y apoyarla amigos de toda la vida, integrantes de su grupo católico, compañeros del colegio y de cada uno de sus trabajos. Eran personas muy distintas entre sí —profesionales, choferes, ministras, viceministras, agentes de seguridad, alcaldes, auxiliares y regidores —, pero todas unidas por el mismo sentimiento solidario de estar al lado de una amiga.

Mónica hizo de su práctica política un verdadero ejercicio de servicio, compatible únicamente con quienes desean trabajar por una patria más próspera y justa. Su ejemplo invita a continuar por el camino de la defensa de los derechos de las personas más vulnerables y por un Perú en el que podamos renovar nuestras esperanzas.

Mónica fue una mujer de fe y gratitud. Solía decir: “Gracias, Señor, por tanto. Gracias por todo, y todo tan bueno”. Amó celebrar la vida, su cumpleaños y la Navidad. Para ella, celebrar significaba reconocer la vida como el regalo más hermoso: rodeada de música, familia, amigos y amigas. Amó el mar, la playa, viajar, reír y bromear. Amó el don de la vida en plenitud.

Mónica, fuiste una luz brillante. El lugar que dejaste no podrá ser ocupado por nadie más. La valla es muy alta y siempre serás un ejemplo y guía para quienes te conocimos, servimos contigo o fuimos formados por ti.

Mónica luchó contra el cáncer con un valor inquebrantable. Se aferró a la vida con todo su ser y nos enseñó, hasta el final, cómo enfrentar con valentía la más difícil adversidad. Mónica ahora se encuentra en un lugar de paz, goza del descanso eterno y brilla para ella la luz perpetua de Nuestro Señor.

Nuestra tan querida Moni, descansa en paz. Quienes te amamos te recordaremos siempre. Vives entre nosotros porque una parte de nuestro corazón será tuya para siempre.







En Women CEO Perú creemos en el Liderazgo Auténtico Femenino, que reconoce las capacidades, experiencias y perspectivas de las mujeres y se fortalece desde la comunidad, la colaboración y la igualdad de oportunidades.

Mujeres de Estado es un reconocimiento a distinguidas integrantes de nuestra asociación que han ocupado carteras ministeriales y contribuido al desarrollo del país.

Un tributo al liderazgo femenino peruano en la alta administración pública.

