

Capítulo 5

TechHER: una experiencia de liderazgo de mujeres en el ecosistema de innovación de Quito

*Johnny Mejía-Burbano, Daniela Cristina Valenzuela Urresta,
Cristina Alexandra Jurado Morales*

Mejía-Burbano, J., Valenzuela Urresta, D. C., & Jurado Morales, C. A. (2026). TechHER: una experiencia de liderazgo de mujeres en el ecosistema de innovación de Quito. En D. Vizúete Sandoval y J. Mejía Burbano, (Coords). *Ecosistemas Inclusivos de Innovación: Perspectivas y prácticas con enfoque transformador de género en Ecuador*. (pp. 132-155). Religación Press, Cooperación Alemana GIZ. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.451.c1004>



TechHER: una experiencia de liderazgo de mujeres en el ecosistema de innovación de Quito

Resumen

Las brechas de género en el sector tecnológico y en los campos STEM persisten en Ecuador y en América Latina, particularmente en el acceso de mujeres a posiciones de liderazgo, toma de decisiones y redes estratégicas. La evidencia regional e internacional muestra que estas desigualdades no se explican únicamente por el acceso educativo o el desempeño académico, sino por factores estructurales, relacionales y culturales que condicionan las trayectorias profesionales de las mujeres. Este capítulo analiza el programa TechHER: Fortaleciendo tu liderazgo en el mundo tecnológico, implementado en Quito en 2023, como un estudio de caso de innovación con enfoque transformador de género. TechHER fue diseñado para fortalecer el liderazgo de mujeres que se desempeñan en el sector tecnológico, promoviendo procesos de empoderamiento entendidos como la interacción entre recursos, agencia y logros, así como la construcción de redes y la articulación de actores dentro del ecosistema. El análisis se basa en la evaluación del programa TechHER, complementada con evaluaciones ex post a alumnas y mentoras. Los resultados se organizan en torno a tres dimensiones: cambios en el liderazgo y las trayectorias profesionales de las participantes, el rol de la mentoría como mecanismo clave para el fortalecimiento de la agencia y el capital social, y la contribución del programa a la articulación del ecosistema tecnológico local. Desde una perspectiva de innovación orientada por misión, TechHER es una intervención que articula actores del sector público, el sector privado y la cooperación internacional para orientar deliberadamente el ecosistema hacia la equidad de género. El capítulo cierra con aprendizajes y buenas prácticas transferibles.

Palabras clave: equidad de género; ecosistema de innovación; sector tecnológico; mentoría; enfoque transformador de género.

Introducción

La innovación tecnológica se ha consolidado como un eje central para el desarrollo económico y social. En América Latina, los marcos de desarrollo productivo y los planes nacionales de ciencia y tecnología reconocen el vínculo entre la expansión de sectores intensivos en conocimiento —como el tecnológico— y la generación de empleo de calidad, el incremento de la productividad y la diversificación económica (Assorbi, 2023; Bello, 2020; OECD, 2025). En este marco, las carreras STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) ocupan un lugar estratégico: son consideradas rutas privilegiadas de acceso al mercado laboral tecnológico y, por tanto, a trayectorias profesionales con mayor valor agregado. Sin embargo, la evidencia muestra que los beneficios asociados a estos procesos no se distribuyen de manera equitativa. En Ecuador y en América Latina, las mujeres continúan estando subrepresentadas en sectores tecnológicos y en campos STEM, y esta brecha se profundiza a medida que se avanza hacia posiciones de liderazgo, toma de decisiones y mayor visibilidad dentro de los ecosistemas de innovación (Bello, 2020; Mejía Burbano, 2021).

Estas desigualdades responden a factores estructurales y relacionales —estereotipos de género, segmentación ocupacional, menor acceso a redes estratégicas— que limitan la progresión profesional de las mujeres más allá de su desempeño académico (Stoet & Geary, 2018; ILO, 2019). Frente a este panorama, muchas intervenciones han priorizado el acceso educativo o las habilidades técnicas sin abordar las dimensiones estructurales que reproducen las desigualdades. Desde el enfoque de Género en Desarrollo (GAD), la equidad no se alcanza únicamente aumentando la presencia de mujeres en ciertos sectores, sino transformando las relaciones de poder, las normas sociales y las instituciones que condicionan sus trayectorias (Moser, 1993; Kabeer, 1999) —lo que entenderemos como enfoque transformador de género.

En este sentido, el concepto de ecosistemas inclusivos de innovación ofrece un marco analítico relevante para repensar las estrategias de intervención. Los ecosistemas de innovación se entienden como re-

des dinámicas de actores —sector público, sector privado, academia, sociedad civil y otros— cuya interacción sostenida permite la generación y difusión de conocimiento, tecnología e innovación. Incorporar una perspectiva transformadora de género en estos ecosistemas implica reconocer que la innovación no es un proceso neutral, y que las decisiones sobre qué se innova, quién innova y quién se beneficia están atravesadas por relaciones de poder y desigualdades de género (GIZ, 2026; Moser, 1993). En este marco, promover la equidad de género en tecnología puede entenderse como una misión explícita de innovación, que requiere intervenciones intencionales, articuladas y de largo plazo.

Es en este contexto que se sitúa el programa *TechHER: Fortaleciendo tu liderazgo en el mundo tecnológico*, implementado en Quito en 2023. Concebido como una iniciativa orientada al liderazgo de mujeres en el sector tecnológico, TechHER se diseñó para actuar simultáneamente sobre las capacidades individuales de las participantes y sobre las dinámicas del ecosistema en el que se insertan. El análisis de este caso busca aportar evidencia sobre cómo una intervención de liderazgo, diseñada desde un enfoque transformador de género, puede contribuir a la transformación de ecosistemas de innovación hacia la equidad e inclusión.

Brechas de género en el sector tecnológico: el problema que da origen a TechHER

La subrepresentación de mujeres en el sector tecnológico y en los campos STEM no se resuelve únicamente mediante el acceso a la educación o el fortalecimiento de habilidades técnicas. Incluso en contextos con avances en igualdad formal, las brechas persisten en la progresión profesional y, de manera más marcada, en el acceso a posiciones de liderazgo (Arora et al., 2023; Assorbi, 2023; Stoet & Geary, 2018), lo que revela factores estructurales, relacionales y culturales que condicionan las trayectorias de las mujeres más allá de su desempeño académico.

Se evidencia una disminución progresiva de la participación de mujeres a lo largo de la trayectoria educativa y laboral en STEM, especialmente en la transición hacia el empleo, la permanencia en sectores tecnológicos y la ocupación de espacios de liderazgo (Bello, 2020; Stoet & Geary, 2018). Estas dinámicas están asociadas a la persistencia de estereotipos de género, la segmentación ocupacional, la menor disponibilidad de referentes y el acceso desigual a redes profesionales estratégicas, elementos que influyen de manera decisiva en las oportunidades de desarrollo profesional de las mujeres.

El caso ecuatoriano se inscribe en este contexto regional, pero presenta además desafíos específicos vinculados a desigualdades económicas estructurales. Las mujeres enfrentan mayores niveles de informalidad, brechas salariales y una participación limitada en espacios de decisión económica y productiva, lo que restringe su acceso a sectores dinámicos de la economía y a trayectorias profesionales de mayor valor agregado (Arora et al., 2023 ; Flabbi et al., 2017; Posso, 2016). En este escenario, promover el liderazgo de mujeres en tecnología no constituye únicamente una estrategia de inclusión sectorial, sino una intervención con implicaciones directas para la justicia económica y el desarrollo sostenible.

Desde un enfoque transformador de género, estas brechas no se interpretan como un déficit individual de las mujeres, sino como el resultado de relaciones de poder históricamente desiguales que se reproducen en normas sociales, prácticas organizacionales e instituciones. Este enfoque cuestiona las intervenciones que se limitan a incrementar la participación de mujeres sin modificar las condiciones estructurales que limitan su agencia, su acceso a redes y su capacidad de incidir en los procesos de innovación (GIZ, 2026; Kabeer, 1999). En el ámbito tecnológico, ello implica reconocer que los ecosistemas de innovación no son espacios neutros, sino arenas donde se negocian poder, legitimidad y oportunidades.

La literatura sobre ecosistemas de innovación ha señalado que estos tienden a reproducir sesgos de género en la valoración del talento,

el liderazgo y la innovación, concentrando la toma de decisiones en actores y redes dominadas por hombres (Bikard et al., 2025; Kanze et al., 2018). Frente a este diagnóstico, diversas experiencias internacionales —particularmente en el contexto europeo— destacan la necesidad de intervenciones integrales que combinen liderazgo de mujeres, articulación multiactor y políticas deliberadas para avanzar hacia modelos de innovación más inclusivos y equitativos (European Commission, 2021; European Institute for Gender Equality, 2017).

A partir de estas consideraciones, el presente capítulo se orienta por la siguiente pregunta analítica:

¿Cómo un programa de liderazgo de mujeres en el sector tecnológico puede contribuir a transformar el ecosistema tecnológico ecuatoriano desde un enfoque transformador de género, más allá del fortalecimiento individual de las participantes?

Responder a esta pregunta implica desplazar el foco desde los resultados inmediatos hacia los efectos más amplios en redes, prácticas organizacionales y dinámicas del ecosistema. TechHER 2023 se presenta como un caso pertinente para analizar cómo una intervención de liderazgo puede operar como mecanismo de transformación dentro de un ecosistema de innovación (Mazzucato, 2014).

TechHER 2023: diseño, implementación y articulación de actores

Origen y contexto del programa

El programa *TechHER: fortaleciendo tu liderazgo en el mundo tecnológico* surge en 2023 en la ciudad de Quito como una respuesta articulada a las brechas de género persistentes en el ecosistema tecnológico local. Su diseño se inscribe en el marco de las acciones impulsadas por el Ecosistema de Innovación, Ciencia y Tecnología del Distrito Metro-

politano de Quito, con el objetivo de fortalecer el talento humano y promover una economía basada en el conocimiento y la innovación. En este contexto, TechHER fue concebido como una iniciativa conjunta entre la Corporación de Desarrollo Económico ConQuito, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Fundación Telefónica Ecuador y la Cooperación Alemana – Cooperación Alemana GIZ, articulando actores del sector público, la cooperación internacional y el sector privado y logrando el respaldo de organizaciones diversas del Ecosistema de Innovación del DMQ.

El diagnóstico que dio origen al programa partió del reconocimiento de que, si bien existía una masa creciente de mujeres con formación y experiencia en tecnología, estas enfrentaban barreras significativas para acceder a posiciones de liderazgo, visibilidad y toma de decisiones dentro del ecosistema. Estas barreras se manifestaban tanto en el ámbito organizacional —a través de techos de cristal, sesgos en procesos de promoción y culturas laborales poco inclusivas— como en el plano relacional, mediante un acceso limitado a redes profesionales estratégicas y espacios de influencia (Bello, 2020; Stoet & Geary, 2018).

Desde esta perspectiva, TechHER buscó actuar simultáneamente en múltiples niveles: fortalecer las capacidades de liderazgo de mujeres con roles intermedios y potencial directivo en el sector tecnológico; generar espacios de mentoría; y construir redes que ampliaran su capital social dentro del ecosistema.

Diseño del programa TechHER 2023

TechHER fue diseñado como un programa de capacitación intensiva de corta duración, estructurado en cinco semanas, que combinó actividades presenciales y virtuales. Su objetivo general fue fortalecer el liderazgo de mujeres que se desempeñan en el sector tecnológico, promoviendo su empoderamiento, su participación en espacios de decisión y su articulación con otros actores del ecosistema.

El diseño del programa integró tres componentes principales:

1. Formación en liderazgo y habilidades clave, que incluyó contenidos relacionados con liderazgo personal y organizacional, comunicación estratégica, trabajo en equipo, toma de decisiones y comprensión de las brechas de género en el sector tecnológico. Estos contenidos se desarrollaron desde una perspectiva aplicada, orientada a que las participantes pudieran vincular los aprendizajes con sus contextos laborales concretos.
2. Mentoría, concebida como un eje central del programa. Las participantes fueron organizadas en grupos pequeños, cada uno acompañado por una mentora con experiencia en el sector tecnológico. Las mentorías se orientaron en reforzar los módulos de la formación y en apoyar a las mujeres en el fortalecimiento de su liderazgo y el abordaje de desafíos específicos relacionados con su trayectoria laboral. La literatura ha señalado que los procesos de mentoría pueden desempeñar un rol clave en la reducción de brechas de género, especialmente cuando facilitan el acceso a redes, referentes y aprendizajes tácitos que suelen circular de manera informal en los ecosistemas profesionales (Ibarra et al., 2010).
3. Construcción de redes, orientada a fomentar la interacción entre participantes y su vinculación con otros actores del ecosistema.



Figura 1. Diseño del programa TechHER 2023
Nota: elaboración propia

Se garantizó un enfoque transformador de género buscando promover procesos de reflexión crítica sobre las normas y prácticas que reproducen desigualdades de género en el sector tecnológico, así como fortalecer la agencia de las mujeres para incidir en dichos espacios desde posiciones de liderazgo.

Articulación de actores y ecosistema

Uno de los elementos distintivos de TechHER fue su carácter articulador entre el ecosistema de innovación de Quito y el sector tecnológico. El programa no operó como una iniciativa aislada, sino como un espacio de convergencia entre distintos actores con roles complementarios. Cooperación Alemana GIZ lideró el diseño de la propuesta curricular con enfoque transformador de género, aportando metodologías validadas en contextos de cooperación al desarrollo; ConQuito asumió el rol de articulador territorial, gestionando el vínculo con el ecosistema local y movilizándolo a organizaciones aliadas del Distrito Metropolitano de Quito; Fundación Telefónica Ecuador puso a dispo-

sición su plataforma de capacitación virtual, su red de mentoras y su experiencia en programas de desarrollo profesional; y el PNUD contribuyó desde su mandato institucional en género y desarrollo sostenible, aportando legitimidad y marcos normativos globales al diseño del programa. Estas instituciones no solo financiaron o ejecutaron actividades, sino que colaboraron activamente en la selección de participantes, la convocatoria de mentoras y la articulación con otros actores del ecosistema, como empresas tecnológicas, universidades y organismos públicos. Esta articulación permitió que el programa se insertara en dinámicas ya existentes del ecosistema, potenciando sinergias, evitando duplicidades y generando mayor legitimidad ante las participantes y sus organizaciones.

<i>Actores del ecosistema TechHer: roles y contribuciones</i>		
Actor	Rol en el programa	Contribución principal
GIZ Ecuador	Diseño curricular y enfoque de género	Metodologías de cooperación al desarrollo
ConQuito	Articulación territorial	Convocatoria, alianzas locales, sede
Fundación Telefónica Ecuador	Mentoría y capacitación virtual	Plataforma, red de mentoras
PNUD	Marco normativo y legitimidad	Mandato institucional en género y desarrollo sostenible

Figura 2. Actores del ecosistema TechHER: roles y contribuciones
Nota: elaboración propia

Desde un enfoque de ecosistemas de innovación, esta configuración resulta relevante, ya que reconoce que los procesos de cambio no dependen de un solo actor, sino de la interacción sostenida entre múltiples instituciones y personas (GIZ, 2026). En este sentido, TechHER funcionó como un nodo que facilitó la circulación de conocimientos, experiencias y relaciones dentro del ecosistema tecnológico local, con un énfasis explícito en la equidad de género.

Continuidad y sostenibilidad del modelo

Si bien el análisis de este capítulo se centra en TechHER 2023, resulta pertinente mencionar que el programa sentó las bases para su

continuidad y adaptación en otros contextos. En años posteriores, el modelo fue retomado y ajustado en otros territorios y articulado con nuevas iniciativas, ampliando su alcance hacia el campo STEM y vinculándose con programas de formación profesional.

Estas experiencias posteriores no son analizadas aquí como casos en sí mismos, dado que no se cuenta con evaluaciones comparables. No obstante, su existencia evidencia la sostenibilidad y adaptabilidad del modelo TechHER, y confirma que este tipo de intervenciones puede generar aprendizajes transferibles cuando se diseña desde una lógica de ecosistema.

Resultados y análisis

Resultados en las mujeres participantes

Los resultados de la evaluación al cierre del programa y de la evaluación ex post —basada en una encuesta a 17 participantes y ocho entrevistas realizadas dos años después— evidencian cambios sostenidos en múltiples dimensiones: liderazgo y autoconfianza, trayectorias profesionales, percepción de género y articulación en redes. Al cierre, las participantes reportaron mayor seguridad para asumir roles de liderazgo en entornos tecnológicos, y mejoras en comunicación, toma de decisiones y construcción de redes.

En términos de habilidades, las participantes reportaron mejoras en todas las competencias evaluadas. La mayor variación se registró en la capacidad para identificar y enfrentar sesgos de género, que pasó de un promedio de 3,2 a 4,7 sobre 5 (incremento de 1,4 puntos), seguida por la confianza para liderar equipos o proyectos (de 3,2 a 4,4; +1,2 puntos) y el trabajo colaborativo y la negociación (ambas con incrementos de 1,0 punto). La comunicación efectiva y la seguridad en entornos tecnológicos también mejoraron, aunque de manera más moderada (+0,7 puntos), lo que sugiere que el programa tuvo mayor impacto en las dimensiones relacionales y de liderazgo que en las estrictamente técnicas.

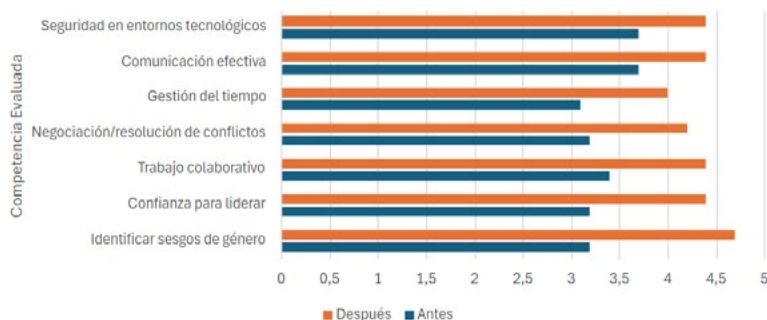


Figura 3. Cambios en habilidades antes y después de TechHER (promedio 1-5)

Nota: evaluación ex post TechHER, n=17(2026).

En cuanto a trayectorias profesionales, el 88% de las participantes declaró ejercer actualmente un liderazgo formal o informal, y el 94% señaló que TechHER aportó cambios positivos en su carrera (promedio de 4,35 sobre 5). Entre los cambios concretos atribuidos al programa, el 59% menciona haber realizado formación adicional, el 47% señala mayor participación en decisiones estratégicas, el 29% indica haber asumido un rol más técnico o iniciado un emprendimiento, y el 24% reporta un ascenso o promoción. Solo una participante declaró no haber experimentado ningún cambio.

Las entrevistas profundizan y matizan estos resultados cuantitativos. Varias participantes describieron el programa como un “detonante” o “bisagra” en su trayectoria profesional. Una docente investigadora que se encontraba en proceso de reincorporación laboral tras la maternidad relató cómo el programa le permitió retomar su carrera con una nueva orientación: logró un reconocimiento en divulgación científica, fue seleccionada para representar a su departamento en una reunión latinoamericana de mujeres en ingeniería y asumió un rol de mentoría en la sección de mujeres de la IEEE. Otra participante, que iniciaba un cargo de decana en una universidad, señaló que los aprendizajes del programa la ayudaron a gestionar una agenda de liderazgo especialmente exigente, y que posteriormente fue la candidata más votada para un organismo de cogobernanza de su institución. Una tercera, radicada actualmente en Canadá, reflejó cómo los aprendizajes

sobre sesgos de género transformaron la composición de su equipo de trabajo y su forma de tomar decisiones de liderazgo.

Las entrevistas muestran que este cambio fue especialmente significativo para quienes carecían de formación previa en género: pudieron nombrar situaciones que antes normalizaban —micromachismos, exigencia excesiva de justificación, atribución de méritos ajenos—. Una participante con perfil directivo describió el proceso como una “deconstrucción de género” que le permitió liderar desde marcos propios.

Mentoría y transformación

Desde la perspectiva de las mentoras, los avances más evidentes se concentran en el fortalecimiento del liderazgo y la comunicación: las participantes desarrollaron mayor seguridad para expresar sus ideas, asumir roles más activos y tomar decisiones con mayor claridad. Se identifican además avances en la construcción de redes y en el empoderamiento frente a las brechas de género, que las participantes trasladaron a sus contextos laborales fortaleciendo su proyección de carrera.

Los resultados de la evaluación ex post, realizada dos años después de la implementación del programa, permiten evidenciar la sostenibilidad de sus impactos. En términos de diseño y ejecución, las mentoras reportan valoraciones mayoritariamente positivas, con calificaciones que oscilan entre 4 y 5 sobre 5 en aspectos como la claridad del rol, la organización del proceso de mentoría, la articulación entre talleres y mentorías, y la integración del enfoque de género. Se destaca también la valoración positiva de la relación con las alumnas —confianza, compromiso y pertinencia de los temas— y la modalidad grupal como elemento valioso para adaptar contenidos y fomentar el aprendizaje colaborativo.

Una parte de las mentoras mantiene contacto con las participantes —de forma ocasional o a través de colaboraciones posteriores—, lo que evidencia que el programa logró trascender el espacio formativo. Adicionalmente, las mentoras coinciden en que TechHER responde a

una necesidad real del ecosistema tecnológico y contribuye al fortalecimiento de la participación de mujeres en este sector. La mayoría manifiesta su disposición a recomendar el programa y a participar nuevamente como mentoras, lo que refuerza la percepción positiva sobre su impacto y relevancia.

Se identifican los siguientes aportes de la mentoría como mecanismo transformador:

- La mentoría emerge como uno de los componentes más relevantes y transformadores del programa. Las mentoras coinciden en que este espacio permitió traducir los contenidos teóricos en aprendizajes prácticos, brindando un acompañamiento cercano y adaptado a las realidades de cada participante. En particular, la mentoría facilitó la definición de objetivos profesionales, el abordaje de desafíos específicos y el fortalecimiento de habilidades clave para el desarrollo en el sector tecnológico.
- La modalidad grupal, además, favoreció la generación de espacios de confianza, intercambio de experiencias y construcción colectiva de conocimiento, elementos fundamentales para potenciar el liderazgo de las participantes. Este enfoque no solo impactó en las alumnas, sino también en las propias mentoras, quienes reconocen haber enriquecido sus capacidades de escucha, acompañamiento y adaptación a distintos perfiles y necesidades.
- Se identifican también desafíos: coordinación de horarios y heterogeneidad en niveles de conocimiento, que exigieron ajustes metodológicos y aportan aprendizajes para futuras ediciones.
- La evidencia confirma que la mentoría actúa como herramienta transformadora que impulsa el desarrollo profesional, fortalece redes y contribuye a reducir las brechas de género en el sector tecnológico.

Redes, capital social y ecosistema

TechHER tuvo un impacto significativo en la construcción de capital social de las participantes. El promedio de 4,12 sobre 5 en el ítem “TechHER amplió mi red profesional” y el 3,94 en “las conexiones siguen siendo útiles para mi vida laboral” indican que las redes tejidas durante el programa se mantienen activas en una parte importante de las encuestadas. El 65% mantiene contacto con al menos alguna compañera de cohorte, y el mismo porcentaje declaró haber colaborado con alguna participante después del programa, ya sea en proyectos, en el lugar de trabajo o en emprendimientos.

Las entrevistas muestran cómo estas redes operan en la práctica: grupos de WhatsApp activos, asistencia mutua a eventos, recomendaciones laborales y proyectos conjuntos. Los ejemplos incluyen el apoyo colectivo a candidaturas académicas, la derivación de oportunidades formativas y proyectos de robótica en comunidades rurales con financiamiento internacional. Las redes generadas producen efectos concretos en las trayectorias de las participantes.

En relación con la participación en el ecosistema tecnológico más amplio, todas las participantes que respondieron la pregunta sobre actividades del ecosistema reportaron haber participado en al menos una. Las más frecuentes fueron las charlas, paneles o conferencias (29%), el voluntariado en temas de mujeres o equidad (29%) y las redes de networking mixto (29%). Siete participantes declararon haberse vinculado a iniciativas, programas o redes relacionadas con mujeres, tecnología o STEM después del programa, y la totalidad de quienes respondieron la pregunta específica sobre influencia indicaron que TechHER fue un factor parcial o determinante en esa decisión.

Las entrevistas ilustran la diversidad de formas de inserción en el ecosistema: mentorías a estudiantes en la IEEE, participación en redes académicas nacionales e internacionales como la REMCI y la OWCD, tutorías en proyectos de universidades internacionales sobre ciencia

aplicada, y representación institucional en espacios latinoamericanos de mujeres en ingeniería. Esta diversidad sugiere que TechHER funcionó como un nodo activador dentro del ecosistema, no solo para las participantes individualmente, sino como punto de entrada a redes y oportunidades más amplias.

Aprendizajes, tensiones y límites

Junto a los resultados positivos, el análisis identifica tensiones y límites que deben considerarse en el diseño de futuras intervenciones. La sostenibilidad de los vínculos generados durante el programa aparece como el desafío más recurrente. Si bien la mayoría de las participantes mantiene algún contacto con sus compañeras, el nivel de interacción tiende a decaer con el tiempo y a depender de la iniciativa individual, sin un mecanismo estructurado de seguimiento post-intervención que sostenga la red. Varias entrevistadas propusieron encuentros periódicos, talleres de alumnas o suscripciones como fórmulas para mantener la comunidad activa.

La duración del programa fue otro punto de tensión identificado. Varias participantes valoraron positivamente la intensidad y diversidad de actividades, pero consideraron que una extensión mayor habría permitido profundizar en estilos de liderazgo individuales o en habilidades técnicas. Esta tensión entre intensidad y profundidad es inherente a los formatos cortos y debe ponderarse en función del público objetivo y del contexto organizacional.

Finalmente, el programa muestra una capacidad limitada para incidir directamente en las estructuras organizacionales que reproducen desigualdades. Las participantes describieron avances en su agencia individual y en su capacidad de nombrar y enfrentar situaciones de discriminación, pero los cambios en las normas institucionales dependen de factores que exceden el alcance de una intervención de corta duración. Reconocer este límite es fundamental tanto para calibrar el impacto del programa como para diseñar estrategias complementarias

de mayor alcance temporal. A pesar de estos límites, el 94% de las participantes recomiendan TechHER a otras mujeres, lo que da cuenta de una valoración global muy positiva y de una experiencia que las participantes describen como transformadora, no solo en lo profesional, sino también en lo personal.

Conclusiones y buenas prácticas

El análisis del programa TechHER permite extraer un conjunto de aprendizajes relevantes para el diseño e implementación de iniciativas orientadas a promover la equidad de género en ecosistemas de innovación, particularmente en sectores tecnológicos. Más allá de los resultados inmediatos en las participantes, el caso evidencia cómo una intervención de liderazgo de mujeres, diseñada desde un enfoque transformador de género y articulada a nivel de ecosistema, puede contribuir a generar cambios que trascienden el ámbito individual.

En primer lugar, el liderazgo de mujeres no se fortalece únicamente mediante habilidades técnicas, sino a través de procesos integrales que abordan dimensiones relacionales, simbólicas y estructurales. La combinación de formación, mentoría y construcción de redes permitió a las participantes mejorar su autoconfianza y ampliar su capacidad de agencia en espacios históricamente masculinizados.

En segundo lugar, el rol de la mentoría emerge como una buena práctica central del programa. En TechHER, la mentoría no operó únicamente como un mecanismo de acompañamiento individual, sino como un espacio de transmisión de aprendizajes tácitos, construcción de referentes y validación de experiencias compartidas. Desde la perspectiva de las mentoras y de las propias participantes, este componente facilitó la identificación de barreras de género naturalizadas en los entornos laborales y la exploración de estrategias concretas para enfrentarlas.

Un tercer aprendizaje se relaciona con la articulación de actores. TechHER demostró que las intervenciones ganan fuerza cuando se insertan en dinámicas existentes del ecosistema y los actores asumen

roles complementarios. La colaboración entre cooperación internacional, sector público, sector privado y mentoras generó legitimidad, evitó duplicidades y potenció recursos.

No obstante, el caso también pone en evidencia límites y tensiones que deben ser considerados en futuras intervenciones. Entre ellos, se identifican los desafíos asociados a la sostenibilidad de los procesos de acompañamiento más allá del periodo formal del programa, así como las dificultades para incidir de manera directa en estructuras organizacionales que reproducen desigualdades de género. Si bien TechHER fortaleció capacidades y redes, la transformación de normas institucionales y prácticas laborales requiere de intervenciones complementarias y de mayor alcance temporal, lo que excede las posibilidades de un programa de corta duración. Reconocer estos límites es fundamental para evitar sobreestimar el impacto de este tipo de iniciativas y para diseñar estrategias más integrales.

A partir de estos aprendizajes, es posible identificar un conjunto de buenas prácticas transferibles para programas similares. En primer lugar, resulta clave definir con claridad el problema que se busca abordar, evitando enfoques reduccionistas centrados únicamente en la participación de mujeres. En segundo lugar, la integración de la mentoría como eje estructural del programa, y no como componente accesorio, se presenta como una práctica con alto potencial transformador. En tercer lugar, la articulación con el ecosistema local desde la fase de diseño contribuye a la sostenibilidad y apropiación de la iniciativa por parte de los actores involucrados.

<i>Buena práctica</i>	<i>Descripción</i>	<i>Condición de transferibilidad</i>
1. Definir el problema con precisión	Evitar enfoques reduccionistas centrados solo en acceso.	Diagnóstico participativo previo al diseño.
2. Mentoría como eje estructural, no accesorio	Grupos pequeños con mentoras del propio ecosistema.	Selección cuidadosa de perfiles complementarios.
3. Articulación multiactor desde el diseño	Roles complementarios entre actores públicos, privados e internacionales.	Acuerdos de gobernanza claros desde el inicio.
4. Enfoque transformador de género transversal	Reflexión crítica sobre normas y prácticas, no solo sensibilización.	Formación en género para facilitadoras y mentoras.

Figura 4. Buenas prácticas transferibles del modelo TechHER
Nota: elaboración propia

El caso TechHER aporta evidencia para el debate sobre políticas de innovación inclusiva: las intervenciones de liderazgo de mujeres pueden funcionar como instrumentos de cambio dentro de los ecosistemas de innovación cuando se conciben como procesos relacionales, articulados y situados en contextos específicos. TechHER no resuelve por sí solo las brechas estructurales, pero demuestra que es posible avanzar hacia ecosistemas más equitativos cuando se combinan enfoque, articulación multiactor y aprendizaje continuo.

Referencias

- Arora, D., Braunstein, E., & Seguino, S. (2023). A macro analysis of gender segregation and job quality in Latin America. *World Development*, 164. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2022.106153>
- Assorbi, D. (2023). *Reduciendo la brecha de género en STEM en América Latina: ¿Pasando a la acción?* UNESCO.
- Bello, A. (2020). *Women in science, technology, engineering and mathematics (STEM) in the Latin America and the Caribbean region*. UN Women.
- Bikard, M., Fernandez-Mateo, I., & Mogra, R. (2025). Standing on the shoulders of (male) giants: Gender inequality and the technological impact of scientific ideas. *Administrative Science Quarterly*, 70(3), 695–732. <https://doi.org/10.1177/00018392251331957>
- European Commission. (2021). *She figures 2021: Gender in research and innovation*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2777/06090>
- European Institute for Gender Equality. (2017). *Economic benefits of gender equality in the EU: How gender equality in STEM education leads to economic growth*. Publications Office.
- Flabbi, L., Piras, C., & Abrahams, S. (2017). Female corporate leadership in Latin America and the Caribbean region: Representation and firm-level outcomes. *International Journal of Manpower*, 38(6), 790–818. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2015-0180>
- GIZ. (2026). *Herramientas prácticas para el diseño de ecosistemas de innovación transformadores*. GIZ.
- Ibarra, H., Carter, N. M., & Silva, C. (2010). Why men still get more promotions than women. *Harvard Business Review*, 88(9), 80–85.
- ILO. (2019). *A quantum leap for gender equality: For a better future of work for all*. ILO. <https://n9.cl/olrut>
- Kabeer, N. (1999). Resources, agency, achievements: Reflections on the measurement of women's empowerment. *Development and Change*, 30, 435–464. <https://doi.org/10.1111/1467-7660.00125>

- Kanze, D., Huang, L., Conley, M. A., & Higgins, E. T. (2018). We ask men to win and women not to lose: Closing the gender gap in startup funding. *Academy of Management Journal*, 61(2), 586–614. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.1215>
- Mazzucato, M. (2014). *El Estado emprendedor: Mitos del sector público frente al privado*. RBA.
- Mejía Burbano, J. (2021). Ecuador: Improving the women's representation in science, technology, engineering, and mathematics. En *Better ideas, better societies: Action plans* (pp. 13–28). SNU GSIS DCPD.
- Moser, C. O. N. (1993). *Gender planning and development: Theory, practice and training*. Routledge.
- OECD. (2025). *Gender differences in education, skills and STEM careers in Latin America and the Caribbean: Insights from PISA and PIAAC*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/4ea07281-en>
- Posso, A. (2016). ¿Hay discriminación en contra de las mujeres en el mercado laboral ecuatoriano? *Cuadernos de Economía: Spanish Journal of Economics and Finance*, 39(III), 175–188. <https://doi.org/10.1016/j.cesjef.2015.10.004>
- Stoet, G., & Geary, D. C. (2018). The gender-equality paradox in science, technology, engineering, and mathematics education. *Psychological Science*, 29(4), 581–593. <https://doi.org/10.1177/0956797617741719>

Johnny Mejía-Burbano

Fondo de Innovación II, Cooperación Alemana GIZ | Quito | Ecuador

<https://orcid.org/0000-0003-1536-4408>

johnny.mejia@giz.de

jpmb.jpmb@gmail.com

Especialista en cooperación internacional, género y desarrollo, e innovación social. Desde Cooperación Alemana GIZ coordina procesos del Fondo de Innovación II orientados al fortalecimiento de ecosistemas inclusivos, liderazgo de mujeres en STEM y enfoques transformadores de género. Cuenta con experiencia en diseño, gestión y sistematización de programas de innovación para el desarrollo sostenible.

Daniela Cristina Valenzuela Urresta

Ex colaboradora de Fundación Telefónica | Quito | Ecuador

<https://orcid.org/0009-0005-0831-2812>

danycris.valenzuela@gmail.com

Profesional con experiencia en el diseño, gestión e implementación de programas de educación, empleabilidad digital, tecnología e innovación con enfoque social. Ha liderado proyectos nacionales y regionales orientados al fortalecimiento de competencias digitales, la inclusión educativa y económica de mujeres, jóvenes y población en movilidad humana, articulando alianzas con organismos de cooperación, sector privado y actores del ecosistema para impulsar iniciativas de transformación digital e impacto social.

Cristina Alexandra Jurado Morales

Fondo de Innovación II, Cooperación Alemana GIZ | Quito | Ecuador

cristina.jurado@giz.de

cjurado1675@hotmail.com

Profesional vinculada a la gestión, implementación y seguimiento de proyectos de cooperación internacional y desarrollo sostenible. Cuenta con experiencia en organismos internacionales y en el sector público. Posee una maestría en Cooperación Internacional al Desarrollo y su trayectoria se enfoca en inclusión, sostenibilidad, articulación de actores y gestión orientada a resultados.

TechHER: A women's leadership experience in the innovation ecosystem of Quito**Abstract**

Gender gaps in the technology sector and in STEM fields persist in Ecuador and Latin America, particularly regarding women's access to leadership positions, decision-making, and strategic networks. Regional and international evidence shows that these inequalities are not explained solely by educational access or academic performance, but by structural, relational, and cultural factors that shape women's professional trajectories. This chapter analyzes the TechHER program: Strengthening Your Leadership in the Technological World, implemented in Quito in 2023, as a case study of innovation with a transformative gender approach. TechHER was designed to strengthen the leadership of women working in the technology sector, promoting empowerment processes understood as the interaction between resources, agency, and achievements, as well as network building and connections and coordination among actors within the ecosystem. The analysis is based on the evaluation of the TechHER program, complemented by ex-post evaluations

of alumnae and mentors. The results are organized around three dimensions: changes in participants' leadership and professional trajectories, the role of mentorship as a key mechanism for strengthening agency and social capital, and the program's contribution to the articulation of the local technology ecosystem. From a mission-oriented innovation perspective, TechHER is an intervention that articulates actors from the public sector, the private sector, and international cooperation to deliberately guide the ecosystem toward gender equity. The chapter concludes with lessons learned and transferable good practices.

Keywords: Gender equity; Innovation ecosystem; Technology sector; Mentorship; Transformative gender approach

TechHER: Uma experiência de liderança feminina no ecossistema de inovação de Quito

Resumo

As desigualdades de gênero no setor tecnológico e nas áreas STEM persistem no Equador e na América Latina, particularmente no acesso das mulheres a posições de liderança, tomada de decisão e redes estratégicas. As evidências regionais e internacionais mostram que essas desigualdades não se explicam unicamente pelo acesso educacional ou pelo desempenho acadêmico, mas por fatores estruturais, relacionais e culturais que condicionam as trajetórias profissionais das mulheres. Este capítulo analisa o programa TechHER: Fortalecendo sua Liderança no Mundo Tecnológico, implementado em Quito em 2023, como um estudo de caso de inovação com abordagem transformadora de gênero. O TechHER foi concebido para fortalecer a liderança de mulheres que atuam no setor tecnológico, promovendo processos de empoderamento entendidos como a interação entre recursos, agência e conquistas, bem como a construção de redes e a articulação de atores no âmbito do ecossistema. A análise baseia-se na avaliação do programa TechHER, complementada por avaliações ex-post com alunas e mentoras. Os resultados estão organizados em torno de três dimensões: mudanças na liderança e nas trajetórias profissionais das participantes, o papel da mentoria como mecanismo-chave para o fortalecimento da agência e do capital social, e a contribuição do programa para a articulação do ecossistema tecnológico local. A partir de uma perspectiva de inovação orientada por missão, o TechHER é uma intervenção que articula atores do setor público, do setor privado e da cooperação internacional para direcionar deliberadamente o ecossistema em direção à equidade de gênero. O capítulo conclui com aprendizados e boas práticas transferíveis.

Palavras-chave: Equidade de gênero; Ecossistema de inovação; Setor tecnológico; Mentoria; Abordagem transformadora de gênero

TechHER: eine Erfahrung zur Stärkung der Führung von Frauen im Innovationsökosystem von Quito

Zusammenfassung

Geschlechterungleichheiten im Technologiesektor und in MINT-Bereichen bestehen in Ecuador und Lateinamerika weiterhin, insbesondere beim Zugang von Frauen zu Führungspositionen, Entscheidungsprozessen und strategischen Netzwerken. Regionale und internationale Erkenntnisse zeigen, dass diese Ungleichheiten nicht allein durch Bildungszugang oder akademische Leistungen erklärt werden können, sondern auch durch strukturelle, relationale und kulturelle Faktoren, die die beruflichen Laufbahnen von Frauen prägen.

Dieses Kapitel analysiert das 2023 in Quito umgesetzte Programm TechHER: Fortaleciendo tu liderazgo en el mundo tecnológico als Fallstudie einer Innovation mit gendertransformativem Ansatz. TechHER wurde entwickelt, um die Führungskompetenzen von Frauen im Technologiesektor zu stärken. Dabei werden Empowerment-Prozesse als Zusammenspiel von Ressourcen, Handlungsmacht und erzielten Ergebnissen verstanden und zugleich der Aufbau von Netzwerken sowie die Vernetzung verschiedener Akteurinnen und Akteure innerhalb des Innovationsökosystems gefördert.

Die Analyse basiert auf der Evaluation des TechHER-Programms und wird durch Ex-post-Evaluationen mit Teilnehmerinnen und Mentorinnen ergänzt. Die Ergebnisse konzentrieren sich auf drei Dimensionen: Veränderungen in den Führungsrollen und beruflichen Laufbahnen der Teilnehmerinnen, die Bedeutung von Mentoring für die Stärkung von Handlungsmacht und Sozialkapital sowie den Beitrag des Programms zur Vernetzung des lokalen Technologieökosystems. Aus einer missionsorientierten Innovationsperspektive verbindet TechHER Akteurinnen und Akteure aus öffentlichem und privatem Sektor sowie der internationalen Zusammenarbeit, um das Ökosystem gezielt auf Geschlechtergerechtigkeit auszurichten. Das Kapitel schließt mit übertragbaren Erkenntnissen und Good Practices.

Schlüsselwörter: Geschlechtergerechtigkeit; Innovationsökosystem; Technologiesektor; Mentoring; gendertransformativer Ansatz.