



CARRERA DE
**ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA**

BRECHA DE GÉNERO EN LA ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

Autora: Sepúlveda Reyes, Rayén Tania

Profesor guía: Espinosa Cerpa, Mauricio

Tesis para optar al grado de Licenciada en Ciencias Políticas y Administrativas y al título de Administradora Pública.

Santiago, diciembre de 2024



Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
ANTECEDENTES GENERALES.....	9
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	13
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
OBJETIVOS DEL ESTUDIO	15
OBJETIVO GENERAL	15
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	16
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	19
ACUERDOS INTERNACIONALES Y MARCO REFERENCIAL PARA DEFINIR UNA POLÍTICA PÚBLICA CON PERSPECTIVA DE GÉNERO	19
Comité para la eliminación de la discriminación contra la mujer / CEDAW, 1989.....	20
IV Conferencia Mundial de la Mujer, Beijing 1995.....	21
Convención Belem do Pará, 1996	23
Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), 2015	24
XIII Conferencia Regional sobre la Mujer. Montevideo, 2016.....	25
PLAN NACIONAL DE IGUALDAD ENTRE MUJERES Y HOMBRES 2018-2030	32
LA IMPORTANCIA DE MUJERES EN CARGOS DIRECTIVOS.....	34
ENFOQUE DE GÉNERO	36
BRECHA DE GÉNERO	39
Brecha de género como indicador sociocultural de representación y roles en el ámbito laboral.....	41
Techo de Cristal.....	42

Laberinto de Cristal.....	44
Segregación vertical	45
Piso Pegajoso.....	46
Síndrome del Impostor.....	47
Patriarcado	48
Micromachismos.....	49
Lideresas	51
EL PROCESO DE CONCURSABILIDAD PARA CARGOS DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA.....	53
Quinto reporte de indicadores de género en las empresas en Chile 2023	57
HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	59
CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO	60
METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN	61
DATOS	61
POSTULACIONES A CONCURSOS DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA	62
NÓMINAS DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA	67
NOMBRAMIENTOS AL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA	71
NOMBRAMIENTOS PARA EL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA EN NÓMINAS CON MUJERES.	74
ENTREVISTAS.....	78
CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	81
ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN EL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA EN SU PROCESO DE PROVISIÓN DE CARGOS PARA EL PRIMER Y SEGUNDO NIVEL JERÁRQUICO.	81

FACTORES ESTRUCTURALES Y DE PROCEDIMIENTOS	85
PATRONES	85
ESTEREOTIPOS DE GÉNERO	85
TENDENCIAS	87
DESIGUALDADES DE GÉNERO	87
SEGREGACION HORIZONTAL – VERTICAL	88
POLÍTICAS PÚBLICAS Y ESTRATEGÍAS IMPLEMENTADAS	90
DISCRECIONALIDAD PRESIDENCIAL	90
PROGRAMA: “MÁS MUJERES”	91
PROGRAMA: PREVENIR, CERRANDO BRECHAS DE GÉNERO	91
CAPITULO V: CONCLUSIONES	93
RECOMENDACIONES – PROPUESTAS	94
ESTRATEGÍAS PARA GARANTIZAR LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN EL PROCESO DE POSTULACION Y SELECCIÓN	94
A PARTIR DE ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN SE SUGIEREN NUEVAS IDEAS DE INVESTIGACIÓN	96
BIBLIOGRAFÍA	97



INTRODUCCIÓN

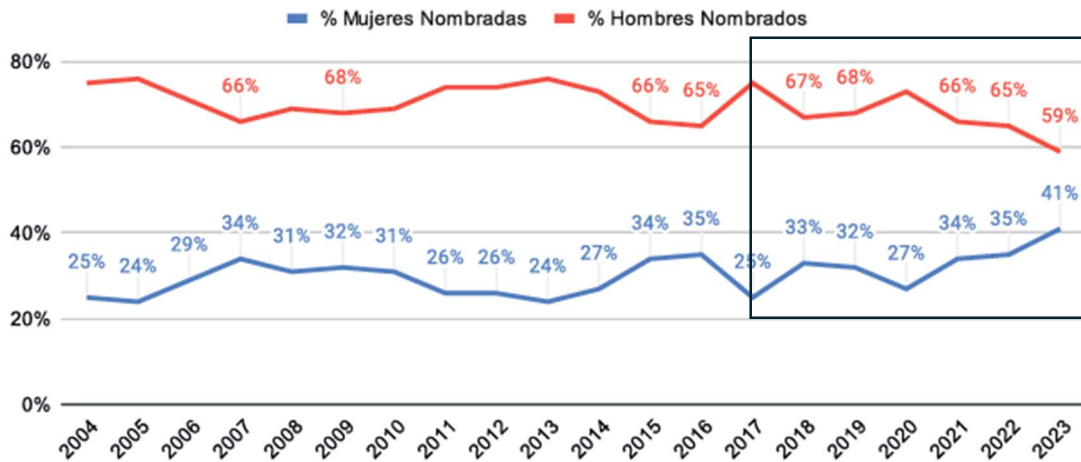
El Servicio Civil es un organismo público que fue creado el mes de junio del año 2003, mediante la Ley N°19.882 el cual debe “*Regular la Nueva Política de Personal a los funcionarios Públicos*”. Tiene la responsabilidad y atribución de llevar a cabo el reclutamiento y selección de los cargos de primer y segundo nivel jerárquico, tanto adscritos como no adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), entre otras funciones más. A partir de la entrada en vigor de esta ley los altos cargos directivos, tanto de primer como de segundo nivel jerárquico y de determinados servicios e instituciones públicas, deben ser concursados mediante un proceso estandarizado.

El Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), está dirigido a funcionarias y funcionarios de exclusiva confianza de la autoridad, que desempeñen cargos de jefaturas en la dirección de órganos o servicios públicos, cuyas funciones predominantes corresponden al ámbito de la ejecución de políticas públicas y de provisión directa de servicios a la comunidad.

El Servicio Civil en su cuenta pública del año 2024, reconoce que más allá de los esfuerzos de implementación de diferentes iniciativas que ha definido e implementado, se puede observar que continúa la brecha de género en la Alta Dirección Pública y define como una de sus prioridades “*cerrar las brechas de género que persisten en el Estado*” (Servicio-Civil, 2024, pág. 11) y “*promover prácticas inclusivas ...*” (Servicio-Civil, 2024, pág. 51).

El gráfico siguiente consigna la brecha de género desde el año 2004 al 2023 en referencia a los nombramientos en el primer y segundo nivel jerárquico.

Gráfico 1: Nombramientos ADP I y II Nivel Jerárquico, por sexo



Fuente: Servicio Civil, 2024.

Estos datos fueron presentados en la cuenta pública 2024 y corresponden a uno de los fundamentos para que el Servicio Civil se plantee como una de sus prioridades “consolidar los avances en materia de género en la Alta Dirección Pública” y “cerrar las brechas de género que persisten en el Estado” (Servicio-Civil, 2024, pág. 51) En el recuadro destacamos el efecto que se puede estar produciendo por las modificaciones legales al proceso desde el año 2016 con la ley 20. 955.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

ANTECEDENTES GENERALES

En el mes junio del año 2003 se crea la Dirección Nacional del Servicio Civil, “*como un servicio público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relacionará con el Presidente de la República a través del Ministerio de Hacienda y tendrá por objeto la coordinación, supervisión y perfeccionamiento de las funciones de personal en los servicios de la administración civil del Estado.*” (Ley N° 19.882 de la República de Chile, 2003).

En el Título VI Artículo Trigésimo Quinto se refiere a la creación del Sistema de Alta Dirección Pública al que “*estarán sujetos los funcionarios de exclusiva confianza de la autoridad, que desempeñen cargos de jefaturas en la dirección de órganos o servicios públicos, cuyas funciones sean predominantes en la ejecución de políticas públicas y de provisión directa de servicios a la comunidad, estos funcionarios se denominarán “Altos Directivos Públicos” (ADP).*”

Según el Título VI en su artículo cuadragésimo octavo se establece que: “*Para los efectos de proveer las vacantes de cargos de alta dirección, el Consejo de Alta Dirección Pública, previa aprobación del perfil del cargo y por intermedio de la Dirección Nacional del Servicio Civil, convocará a un proceso de selección público abierto, de amplia difusión, que se comunicará, a lo menos, mediante avisos publicados en medios electrónicos a través de las páginas web institucionales, el sitio web de la referida Dirección u otras que se creen y en él.*”

En el artículo cuadragésimo octavo del Título VI (Ley N° 19.882 de la República de Chile, 2003) se establece la prohibición de cualquier acto de “*discriminación que se*

traduzca en exclusiones o preferencias basadas en motivos diferentes de los méritos, calificaciones, competencias y aptitudes exigidas para el desempeño del respectivo cargo. Todos los postulantes a un cargo participarán en el proceso de selección conforme a procedimientos uniformes y en igualdad de condiciones”.

Establece además que *“la Dirección Nacional del Servicio Civil creará y administrará un registro con la información de aquellas personas seleccionadas o que hubieren postulado en procesos de selección de cargos del Sistema de Alta Dirección Pública o que hayan sido provistos mediante dicho Sistema. Quienes integren este registro serán invitados a participar en los concursos siempre que cumplan con el perfil del cargo respectivo, de acuerdo con lo que establezca el reglamento”.* (Ley N° 19.882 de la República de Chile, 2003)

La puesta en funcionamiento de este servicio también fue contemplada en la ley N° 19.882, la que establece en su artículo XIV transitorio, *“que la incorporación de los servicios públicos al sistema de Alta Dirección Pública se haría progresivamente, incorporándose en el año 2004 a lo menos 48 servicios públicos y entre los años 2006 y 2010 anualmente a lo menos 10 servicios debiéndose concluir el proceso a más tardar el año 2010”.* (Dazarola, 2021, pág. 4)

Una vez puesto en marcha este nuevo Servicio Público y la Alta Dirección Pública se considera necesario hacer modificaciones tendientes a perfeccionarlo y dar con ello más atribuciones y responsabilidades. Así el año 2016 se promulga la Ley N°20.955 que *“Perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y Fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil”.* (Ley N° 20.955 de la República de Chile, 2016) Se establecen nuevas funciones y atribuciones por medio de las cuales se permite impartir directrices y ejercer tareas de coordinación y supervisión en materias de gestión y desarrollo de personas en los distintos Ministerios y sus servicios.

En el estudio de Andrés Fernández, Javier Fuenzalida y Carlos Castro, en el cual se indaga acerca la evaluación del impacto de la ley 20.955 en cuanto la cantidad de los postulantes al Sistema de Alta Dirección Pública, los resultados que verifican es que la reforma significó un aumento de postulantes en promedio por concursos y adicionalmente también significó un aumento en el promedio en la nota del análisis curricular de estos postulantes, así como también un aumento en la nota de calificación conjunta de la entrevista gerencial y la evaluación psicolaboral de los postulantes. Cfr: (Andrés Fernández, 2021, pág. 22) Resultados que también se destacan en el estudio de Gabriela Dazarola informando que *“se han podido observar algunas mejorías con relación a la cantidad de postulantes promedios por concursos, así como de las notas que obtienen en el proceso.”* (Dazarola, 2021, pág. 3)

El año 2021, el Centro de Sistemas Públicos de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile 2021, realiza un estudio revisando protocolos, manuales y otros estudios realizados por el Servicio Civil entre los años 2010-2021. En los resultados se indica que la *“participación de las mujeres en las postulaciones para cargos en el SADP, está en torno a un 25%, con una tendencia relativamente estable”* (Centro de Sistemas Públicos, Universidad de Chile, Ingeniería Industrial, 2021). Por otra parte, señala que *“es posible observar que existen desafíos importantes para alcanzar una representación más equitativa de las mujeres en cargos de alta dirección pública. Existen diferentes dimensiones bajo las cuales se pueden analizar estas brechas, sus causas y efectos ...”*. (Centro de Sistemas Públicos, Universidad de Chile, Ingeniería Industrial, 2021, pág. 88). En las recomendaciones se hace explícito la relevancia de generar acciones para enfrentar la brecha de género en el Sistema de Alta Dirección Pública y/o procurar su disminución. (Centro de Sistemas Públicos, Universidad de Chile, Ingeniería Industrial, 2021, pág. 93)

En el documento emitido por el Servicio Civil “*Balance de Gestión Integral, año 2022*” (Ministerio de Hacienda, 2022), da cuenta de la preocupación que, durante la gestión llevada a cabo durante el año mencionado, no logra avanzar en las metas impuestas, aun llevando a cabo las diversas acciones dirigidas a incorporar la perspectiva de género en el ciclo de vida de la Alta Dirección Pública. “*ya que en el SADP se aprecian brechas tanto de postulación como en el porcentaje de mujeres nombradas*” (Ministerio de Hacienda, 2022).

En el año 2022 el Servicio Civil “*inició una agenda de trabajo que permitió aumentar las postulaciones y los nombramientos de mujeres en el sistema*”. (Servicio-Civil, 2024, pág. 11) Programa de trabajo que se continuó implementando en los años siguientes, según la Cuenta Pública del año 2024 del Servicio Civil en cuanto a las postulaciones, se informa que “*durante 2023 se publicaron 503 concursos 72 de ellos destinados a proveer cargos en el primer nivel jerárquico, y 431 para proveer cargos del segundo nivel jerárquico*”. (Servicio-Civil, 2024, pág. 23). En el informe se consigna que: “*A partir de las acciones mencionadas, durante 2023 las postulaciones de mujeres a los cargos ADP llegaron al 28% y en lo que va de 2024 subieron a 30%. Por otra parte, haciendo referencia a los nombramientos, el informe señala que el año 2023 se han nombrado 41% del total de nombramiento, produciéndose un peak histórico en los 20 años del sistema de Alta Dirección Pública en este ámbito*”. (Servicio-Civil, 2024, pág. 23)

El Servicio Civil reconoce que el desarrollo de la agenda de trabajo no condujo a los fines esperados de reducir o cerrar la brecha de género, tal cual se puede desprender del siguiente párrafo de la cuenta pública del año 2024: “... ***seguimos trabajando en cerrar la brecha de género en la alta dirección pública***”. (Servicio-Civil, 2024, pág. 2)

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Considerando los esfuerzos desplegados por el Servicio Civil y los resultados obtenidos, aún no ha sido posible resolver la brecha de género que existen en el Estado y los cuales se pretende disminuir y/o cerrar, según el Servicio Civil. Los estudios sobre esta materia indagan en la etapa previa de la resolución de los concursos, y esto ha llevado a definir e implementar programas y acciones para incentivar la participación de las mujeres en los diferentes concursos para los cargos de Alta Dirección Pública, sin embargo, se reconoce que esto ha sido insuficiente.

Los resultados que se han obtenido con las diferentes acciones para promover la participación en los concursos por parte de las mujeres señalan que el problema de la brecha de género debe también enfrentarse en otras fases de la postulación y no solo en su etapa previa de motivación a participar. Es necesario además indagar al interior del proceso de provisión de cargo para verificar si ahí se pueda estar produciendo el sesgo de género en las propuestas y/o nombramiento en cargos de Alta Dirección Pública. Hay que considerar que finalmente el resultado de un concurso no se define sólo por quienes postulan o participan del proceso, sino sobre todo el procedimiento que se ha seguido para definir a quien o quienes serán calificados o calificadas para ser propuestos o propuestas al cargo o cargos que se están concursando.

Por otra parte, la investigación sobre la brecha de género requiere indagar desde un enfoque específico. Desde esta perspectiva consideramos relevante observar el proceso de provisión a cargos de Alta Dirección Pública que lleva adelante el Servicio Civil para el Sistema de Alta Dirección Pública, desde el enfoque de género con el objetivo de identificar factores y/o variables y/o indicadores y/o procedimientos que podrían estar incidiendo en el resultado final generando la brecha de género que existe en el primer y segundo nivel jerárquico en el Estado y

que ha sido plenamente reconocida por el mismo Servicio Civil, colocándola como uno de sus objetivos a lograr “cerrar o disminuir” para el próximo periodo. Desde esta perspectiva se podrá observar con mayor sensibilidad los elementos que se consideran en el proceso de los concursos y que podrían portar sesgos de género. Identificar desde un enfoque de género que permitirá observar si el proceso que se ha realizado está impactando en el resultado de la selección. Los ámbitos y/o variables que están incorporadas en los procesos de selección y/o definición podrían no ser tan “neutros” o “no tan ciegos” desde la perspectiva de género, y esto podría estar siendo reflejado en los resultados finales que se tienen en los concursos, como las nóminas de propuestas para la autoridad quienes deberán elegir entre estas nóminas, quién ocupará el cargo en proceso de provisión.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El problema de investigación se sintetiza en la siguiente pregunta:

¿En el proceso de provisión de cargo, para el nombramiento del Primer y Segundo nivel Jerárquico del Sistema de Alta Dirección Pública que ha llevado adelante el Servicio Civil a través de los concursos abiertos entre los años 2016-2023, podría haber incidido en la brecha de género que se verifica en sus resultados?

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

OBJETIVO GENERAL

Identificar aquellos elementos del proceso de provisión de cargo para el nombramiento del primer y segundo nivel jerárquico del Sistema de Alta Dirección Pública que ha llevado adelante el Servicio Civil a través de los concursos entre los años 2016-2023, que pudieran estar incidiendo y generando brechas de género en los resultados y/o en las propuestas para el Sistema de Alta Dirección Pública.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar la participación y comportamiento de las mujeres en el Sistema de Alta Dirección Pública, identificando los sectores y tipos de cargo que son ocupados por ellas, con el fin de identificar brechas o barreras de género en el Sistema de Alta Dirección Pública.
2. Describir los procedimientos que ha implementado el Servicio Civil entre los años 2016-2023 para la provisión de cargo del SADP en los concursos abiertos de primer y segundo nivel jerárquico.
3. Analizar los resultados del proceso de postulación y conformación de nóminas que serán presentadas a la autoridad competente, para el nombramiento de los concursos abiertos de primer y segundo nivel jerárquico para el SADP llevado a cabo por el Servicio Civil entre los años 2016-2023.
4. Sugerir recomendaciones al SADP con respecto al proceso de provisión de cargos para acortar o disminuir la brecha de género.

JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La investigación se justifica por cuanto hay dos elementos fundamentales que hay que incorporar en los estudios sobre esta problemática y que no se han incorporado en los estudios realizados anteriormente en este ámbito. El primero hace referencia a observar el proceso endógenamente es decir desde su dinámica interna. El segundo observarlo desde el enfoque de género (perspectiva de género).

Los estudios sobre esta materia indagaron en factores y variables exógenos al proceso que lleva adelante el Servicio Civil poniendo foco en aquellas cuestiones previas a la postulación, sosteniendo que son las mujeres las que menos participan en estos concursos y por lo tanto definiendo acciones para que aumente su interés

por participar en estos. Otros enfoques y estudios trasladan el problema del sesgo de género a los tomadores de decisión (a quienes nombraron en el cargo) en cuanto finalmente aceptan o rechazan la propuesta que les hiciera el Servicio Civil y esto tiene consecuencia en el porcentaje de hombre y mujeres que son nombrados en los cargos a los que han concursado.¹

En consecuencia, observar el proceso que realiza el Servicio Civil para la provisión de cargo de primer y segundo nivel jerárquico en el Sistema de Alta Dirección Pública, desde su dinámica interna (endógena) aportará otra perspectiva del asunto atendiendo a que este servicio público tiene la responsabilidad de aplicar principios que permitan la no discriminación ni sesgo de ningún tipo y con esto garantizar la participación en igualdad de género.

Los resultados a las postulaciones y las recomendaciones, que el Servicio Civil realiza, no son ajenos a la posibilidad que generen y/o porten sesgos que generan brechas de género. En otras palabras, los resultados son productos de un procedimiento y sí en ellos se verifican brechas de género, lo más probable es que estos pudieran traspasarse a las recomendaciones (nóminas) que finalmente hace el Servicio Civil para ser considerados en los nombramientos al Sistema de Alta Dirección Pública.

Un segundo aporte que justifica el desarrollo de esta investigación hace referencia al enfoque de género. Observar todo este proceso desde este enfoque permite sensibilizar la mirada y el análisis respecto a cuestiones de género que son invisibilizados desde otras perspectivas. Se justifica incorporar el enfoque de género por cuanto hoy se busca desde la más alta magistratura del país, que se avance

¹ “Análisis de las medidas estratégicas del Servicio Civil para aumentar la postulación de mujeres en el proceso de selección de Alta Dirección Pública” (Zúñiga Fuentes, 2023), o el “Estudio Participación de Mujeres en el Sistema de Alta Dirección Pública” (SADP), (Centro de Sistemas Públicos, Universidad de Chile, Ingeniería Industrial, 2021).

hacia el cierre de la brecha de género en el Sistema de Alta Dirección Pública para lo cual todas las acciones del Estado deben dirigirse hacia la paridad de género y para ello es necesario que todas las acciones del Estado y sus políticas incorporen la perspectiva de género.

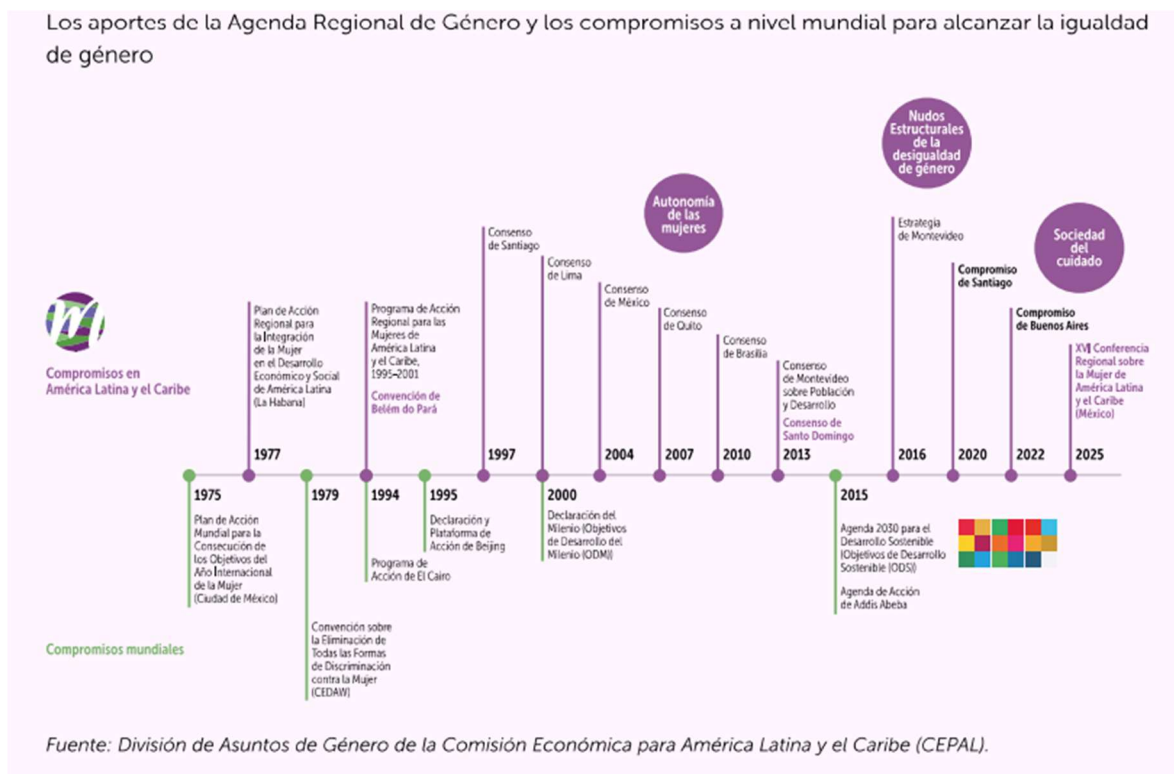
Hacer investigación con enfoque de género aporta la posibilidad de “*dar una mayor calidad a esta y ayudar a reducir las inequidades en cuestiones de género*” (ARIÑO, y otros, 2010) o introducir perspectivas que aún hoy son ignoradas y/o resistidas que dan cuenta de cierta resistencia o desconocimiento de la epistemología feminista y del saber científico, sin embargo permiten visualizar y comprender las diversas desigualdades entre hombres y mujeres y su relación entre los sexos y la participación de ambos en las Instituciones y estructuras sociales. La investigación con perspectiva de género debe responder a la problemática y diferenciación entre hombres y mujeres, su “*metodología debe reflejar dicha perspectiva a lo largo del todo el proceso de investigación y sus variables deben tener el potencial explicativo de género*” (EGUILUZ LÓPEZ, y otros, 2010). Como se identifica en el estudio, “*Mirada al género en la investigación. Análisis cualitativo*” la investigación con perspectiva de género “*debe responder a necesidades y problemas de hombres y mujeres, teniendo especial interés en aquellos temas que contribuyan a conocer la influencia del género. La metodología debe reflejar dicha perspectiva a lo largo de todo el proceso de investigación y las variables deben tener potencial explicativo de género*” (EGUILUZ LÓPEZ, y otros, 2010),

Tener una mirada de género nos da una coherencia semántica al momento de tratar las desigualdades que se ven reflejadas y que no pueden ser erradicadas aun cuando se haya identificado el resultado deficitario o discriminatorio hacia las mujeres, en esta investigación es “la brecha de género existente y reconocida por el mismo Servicio Civil, es su proceso de provisión de cargos para el SADP”.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

ACUERDOS INTERNACIONALES Y MARCO REFERENCIAL PARA DEFINIR UNA POLÍTICA PÚBLICA CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

En el siguiente cuadro (Ministerio de Hacienda Chile, 2023, pág. 13) se puede observar los diferentes eventos a nivel Internacional (regional y mundial) que dan cuenta de la preocupación y el desafío sobre la igualdad de género y la incorporación de la mujer en todos los campos de vida social, política, económica etc., desde 1975 a la fecha. Es decir, casi 50 años desde el primer evento que convoca a debatir y hacer acuerdos sobre esta temática a los Estados, gobiernos y agencias nacionales e internacionales.



Comité para la eliminación de la discriminación contra la mujer / CEDAW, 1989.

CEDAW, “*es el tratado de derechos humanos más importante para las mujeres*”.

Se constituye como un comité de expertos independientes *que “supervisa la aplicación de la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer”*.

Los Estados firmantes del acuerdo se comprometen a:

1. eliminar toda forma de discriminación contra la mujer en todos los ámbitos de la vida;
2. garantizar el pleno desarrollo y avance de las mujeres para que puedan ejercer y disfrutar de sus derechos humanos y libertades fundamentales de la misma manera que los hombres;
3. permitir que el comité del CEDAW examine sus esfuerzos para aplicar el tratado informando al organismo a intervalos regulares.

El trabajo del comité está centrado en el tratado del CEDAW, que es un instrumento que va en ayuda de las mujeres de todo el mundo para provocar cambios en su vida y con ellos disminuir la discriminación, la violencia, la pobreza y la falta de protección legal hacia las mujeres. (Naciones Unidas, 1989)²

² Este acuerdo internacional fue firmado por Chile y ratificado mediante Decreto de Relaciones Exteriores, número 589 de fecha 9 de diciembre de 1989.

IV Conferencia Mundial de la Mujer, Beijing 1995

Las Naciones Unidas han organizado cuatro conferencias mundiales sobre la mujer. (1975) Ciudad de México, (1980) Copenhague, (1985) Nairobi, (1995) Beijing y ha esta última se le siguió una serie de revisiones quinquenales.

En la IV Conferencia Mundial de la Mujer, con la participación de 189 países representados, se aprobó la Declaración y Plataforma de Acción la cual se establece una serie de objetivos estratégicos y medidas para el progreso de las mujeres y el logro de la igualdad de género en 12 ámbitos:³

1. *La mujer y la pobreza;*
2. *Educación y capacitación de la mujer;*
3. *La mujer y la salud;*
4. *La violencia contra la mujer;*
5. *La mujer y los conflictos armados;*
6. *La mujer la economía;*
7. *La mujer en el ejercicio del poder y la adopción de decisiones;*
8. *Mecanismos institucionales para el adelanto de la mujer;*
9. *Los derechos humanos de la mujer;*
10. *La mujer y los medios de difusión;*
11. *La mujer y el medio ambiente;*
12. *La niña.*

Este acuerdo encarnó la incorporación de la perspectiva de género como una herramienta para el diseño, la ejecución y la evaluación de todas las políticas públicas a crear en los Países firmantes, con seguimiento de cumplimientos cada 5 años en donde se reafirman los compromisos adquiridos en la plataforma de Acción

³ Este acuerdo internacional fue firmado y ratificado por Chile mediante Decreto Supremo número 789 de fecha 27 de octubre de 1989.

de Beijing 1995, para ello cada país debe realizar un informe nacional sobre sus logros.

Chile fue representado por Josefina Bilbao⁴, ella señaló que:

“Como ministra de Asuntos de la Mujer, deseo renovar aquí, en el cincuentenario de Naciones Unidas el compromiso de Chile con los esfuerzos de la organización para construir un orden universal más equitativo y solidario y donde millones de seres humanos puedan ejercer sus derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales....”

En estas dos décadas, se han producido profundos cambios en las condiciones de vida de las mujeres de todo el mundo. Millones de ellas se han incorporado al trabajo remunerado, se han hecho cargo de sus familias y han accedido a niveles cada vez más elevados de educación.

Sin embargo, persisten desigualdades inaceptables, dolorosas, que constituyen fuente permanente de desestabilización política y social.

La incorporación de la mujer al trabajo es una preocupación constante del gobierno..... mejores oportunidades, mejorar la calidad de los empleos, reduciendo la brecha entre los salarios de hombres y mujeres. Chile coincide con el diagnóstico de la plataforma de Acción y forman parte de las políticas en ejecución dentro del país.

Para Chile reviste especial preocupación la desigualdad entre mujeres y hombres en el acceso al poder y en la adopción de decisiones en todos los niveles. Solo el 10% de los legisladores en el mundo son mujeres y la mayoría de las estructuras administrativas públicas y privadas siguen teniendo escasas representación femenina.

⁴ Ministra de Asuntos de la Mujer de la época. Aún no existía el Ministerio de la Mujer y Equidad de Género, pero de igual forma ostentaba el título de Ministra.

Creemos que es cada día más necesarios promover las medidas adecuadas para lograr el acceso de las mujeres a niveles de decisión, a través de acciones positivas ..

.. ha sido para nosotros una oportunidad para iniciar internamente una reflexión, que sitúa el rol de la mujer como una de las prioridades de nuestra agenda pública.

Al iniciar estas palabras, señalaba, que esta Conferencia plantea enormes desafíos, polémicas y conflictos de conciencia. Allí está, precisamente, el valor de esta reflexión universal y la utilidad de sus recomendaciones, cuyo único espíritu y objetivo es el de contribuir a que las diferencias entre hombres y mujeres no sean motivo de discriminación, sino una fuente de permanente riqueza para la humanidad.” (UN WOMEN , 2024)

Convención Belem do Pará, 1996

La Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer, “*establece por primera vez el derecho de las mujeres a vivir una vida libre de violencia*” (Organización de los Estados Americanos OEA, 1996)⁵

En esta convención se ha dado la pauta para la adopción de leyes y políticas sobre prevención, erradicación y sanción de la violencia contra las mujeres. En el documento define en su artículo 1 lo que se entenderá por violencia contra las mujeres. En su artículo 2, se reconocen tres tipos de violencias; 1, la violencia física; 2, la violencia sexual; 3, la violencia psicológica; y, se visibilizan tres ámbitos en donde se manifiesta esta violencia; 1, en la vida privada; 2, en la vida pública; 3,

⁵ Esta declaración fue firmada y ratificada por Chile según Decreto del Ministerio de Relaciones Exteriores número 1640, de fecha 11 de noviembre de 1998.

perpetrada o tolerada por el Estado. En su artículo 3 afirma que, “toda mujer tiene derecho a una vida libre de violencia, tanto en el ámbito público como en el privado, esto incluye: el derecho de las mujeres a ser libres de toda forma de discriminación; y, el derecho de las mujeres a ser valoradas y educadas libre de patrones estereotipados de comportamiento y prácticas sociales y culturales basadas en conceptos de inferioridad o subordinación. Destaca “*el derecho a tener igualdad de acceso a las funciones públicas de su país y a participar en los asuntos públicos, incluyendo la toma de decisiones*”.

Dentro de las Obligaciones que los Estados partes acordaron en la Convención, se destaca: “*Incluir en su legislación y política interna normas que aseguren el cumplimiento de los objetivos de la convención*”. (Organización de los Estados Americanos OEA, 1996)

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), 2015

En septiembre del año 2015, los Estados miembros de la ONU, aprobaron la AGENDA DE DESARROLLO SOSTENIBLE que consta de 17 objetivos y 169 metas a cumplir hasta el 2030.⁶ Se trata de “*Un plan de acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad, además tiene por objeto fortalecer la paz a nivel global*”. (Naciones Unidas, 2015)

Fin de la Pobreza.

- 1. Hambre Cero.*
- 2. Salud y Bienestar.*
- 3. Educación de Calidad.*

⁶ Chile firmo y ratifico este acuerdo por Decreto Supremo N° 49 del Ministerio de Relaciones Exteriores el año 2016.

4. *Igualdad de Género**.
5. *Agua Limpia y Saneamiento.*
6. *Energía Asequible y No Contaminante.*
7. *Trabajo Decente y Crecimiento Económico.*
8. *Industria Innovación e Infraestructura.*
9. *Reducción de las Desigualdades.*
10. *Ciudades y Comunidades Sostenibles.*
11. *Producción y Consumo Responsables.*
12. *Acción por el Clima.*
13. *Vida Submarina.*
14. *Vida de Ecosistemas Terrestres.*
15. *Paz, Justicia e Instituciones Sólidas.*
16. *Alianzas para Lograr los Objetivos.*

*Para la investigación, la importancia de la promoción de la igualdad de género en los ODS 2015, es que al mejorar el acceso de las mujeres y asegurar la participación plena y efectiva, las oportunidades de acceso y liderazgo aumentaría en todos los niveles decisivos, tanto en la vida pública, política, económica y social, garantizando de esta forma la mayor representación o participación más activas de estas mujeres en estos espacios de alta importancia y toma de decisión.

XIII Conferencia Regional sobre la Mujer. Montevideo, 2016.

En el año 2016, en la ciudad de Montevideo, los Estados miembros de la CEPAL en la XIII Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe” aprobaron “La Estrategia de Montevideo para la implementación de la Agenda Regional de

Género en el marco del Desarrollo Sostenible hacia 2030 (Naciones Unidas Cepal, 2017). (Naciones Unidas Cepal, 2017).

La XIII Conferencia Regional sobre la Mujeres se acordó y aprobó el documento: “*Estrategia de Montevideo para la Implementación de la Agenda Regional de Género en el Marco del Desarrollo Sostenible hacia 2030*”. Se busca que esta estrategia guie la implementación de la Agenda Regional de Género con el propósito de alcanzar un desarrollo sostenible a nivel regional desde la perspectiva de la igualdad de género, la autonomía y los derechos humanos de las mujeres.

Para abordar y alcanzar los logros propuestos definió 74 medidas en diez ejes para la implementación de políticas públicas que contribuyan a eliminar desigualdades de género y garantizar los derechos humanos y la autonomía de las mujeres:

1. *Marco normativo;*
2. *Institucionalidad;*
3. *Participación;*
4. *Construcción y fortalecimiento de capacidades;*
5. *Financiamiento;*
6. *Comunicación;*
7. *Tecnología;*
8. *Cooperación;*
9. *Sistemas de información;*
10. *Monitoreo, evaluación y rendición de cuentas.*

Abordar estos ejes tiene por objeto avanzar hacia la implementación de la Agenda Regional de Género 2030 para el desarrollo Sostenible a nivel regional con una perspectiva de género en igualdad, autonomía y derechos humanos de las mujeres.

La XIII Conferencia Regional sobre la Mujeres identifica cuatro factores (nudos) estructurales que es necesario enfrentar:

- 1. la desigualdad socioeconómica y la pobreza;*
- 2. los patrones culturales patriarcales, discriminatorios y violentos y la cultura del privilegio;*
- 3. la división sexual del trabajo y la injusta organización social del cuidado;*
- 4. la concentración del poder y las relaciones de jerarquía en el ámbito público.*

XIV Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe, Santiago 2020.

El encuentro realizado en Santiago y que fuera organizado por la CEPAL con apoyo de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU Mujeres), se vio la necesidad de adoptar nuevos compromisos para avanzar en la implementación de la Plataforma de Acción de Beijing y de la Agenda Regional de Género. También se hicieron recomendaciones para una respuesta integral desde un enfoque de género a corto, mediano y largo plazo.

A la XIV Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe asistieron representantes de 33 Estados Miembros y 6 miembros asociados de la CEPAL, 365 organizaciones de la sociedad civil, 14 agencias, fondos y programas del sistema de las Naciones Unidas y 11 organizaciones intergubernamentales.

La Conferencia acordó el “Compromiso de Santiago 2020”, que busca acelerar esfuerzos para cumplir la agenda regional de género. Entre los 48 puntos aprobados se destacan acuerdos para erradicar la violencia de género, otorgar acceso universal a servicios de salud integrales, incluidos los servicios de salud sexual y reproductiva, fomentar la participación laboral de las mujeres en áreas de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas, implementar políticas y programas que

contribuyan a un envejecimiento saludable y activo, que incluyan la perspectiva de género, reducir la brecha salarial y aumentar la representación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones a fin de alcanzar la democracia paritaria, entre otros.

En el Compromiso de Santiago se afirma que *“los gobiernos de la región acordaron implementar políticas contracíclicas sensibles a las desigualdades de género para mitigar los efectos de la crisis y recesiones económicas en la vida de las mujeres”*. (CEPAL ONU Mujeres, 2024).

En el contexto de la crisis sanitaria a causa del COVID-19, toma una especial relevancia para tratar las causas estructurales de la desigualdad de género e impulsar medidas para disminuir su impacto, estas respuestas están dirigidas a impulsar estrategias en el corto, mediano y largo plazo. *“La crisis del COVID-19 pone de manifiesto el agotamiento del estilo de desarrollo dominante y la necesidad de reorientar las economías hacia los objetivos de sostenibilidad e igualdad. Por tanto, en línea con lo acordado en la Estrategia de Montevideo y en el Compromiso de Santiago, se ha de superar la cultura del privilegio y los patrones culturales patriarcales y avanzar en la construcción de una cultura de derechos y de reconocimiento de la diversidad, así como de una sociedad del cuidado, para el logro de la igualdad sustantiva”*. (ONU MUJERES, 2021, pág. 12)

XV Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe, Buenos Aires 2022

En esta Conferencia se pone el “cuidado” en el centro, sosteniendo que es la manera de desarrollo que prioriza la recuperación con igualdad de género y sostenibilidad de la vida y el planeta. El compromiso de Buenos Aires 2022 abre un camino para *“avanzar hacia la sociedad del cuidado”*. Conscientes de los efectos

nocivos causados por la crisis sanitaria del COVID-19, y las consecuencias que trajo consigo para las mujeres estos hechos, que acrecentaron aún más las desigualdades y la discriminación de género.

En esta conferencia se han acordado varios puntos para revertir los efectos de la crisis COVID-19, pero como eje central se estableció el “cuidado” en toda su magnitud para sobrellevar el impacto generado por este nuevo escenario sanitario. Para esto se estableció reafirmar los compromisos anteriores y promover el trabajo de transversalización del enfoque de género en los sistemas estadísticos. Destacamos el punto 10 que propone: *“Diseñar y aplicar políticas de Estado que favorezcan la corresponsabilidad de género y permitan superar los perjudiciales roles, comportamientos y estereotipos sexistas mediante normativas orientadas a establecer o ampliar las licencias parentales para las diversas formas de familias, así como otros permisos de cuidado de personas en situación de dependencia, incluidos permisos de paternidad irrenunciables e intransferibles”.*

III Simposio Iberoamericano sobre la igualdad de género en los niveles directivos de las administraciones públicas. Lima, 2023

Otro encuentro importante sobre la temática que nos ocupa es el III Simposio Iberoamericano que organizado por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) en Lima el año 2023 en conjunto con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) de Perú a través de su Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), y que abordó el tema de la igualdad de género en los niveles directivos de las administraciones públicas.

La Declaración de Lima 2023 destaca la necesidad de Igualdad en el acceso, permanencia y movilidad “carrera funcionaria” en el empleo público. Se reconocen los esfuerzos para reducir la desigualdad estructural que sufren las mujeres, sin

embargo, aún persisten brechas de género en el acceso, la permanencia y la movilidad de las mujeres en el empleo público.

Desigualdad estructural entre hombres y mujeres en la designación de roles y su desigual estructura que genera discriminación para las mujeres en el empleo público. Aún persisten barreras como la llamada “muralla de cristal”, que impide avanzar en forma equilibrada en todos los sectores; brechas salariales entre hombre y mujeres, que son un reflejo de la discriminación contra las mujeres y la vulneración de sus derechos para el ejercicio pleno de sus funciones en el ámbito del servicio público.

La Declaración de Lima 2023 demanda, además, la igualdad en los espacios de responsabilidad, desarrollo y toma de decisiones. Se evidencia una relación positiva con el aumento de mujeres en cargos de liderazgo y toma de decisión en relación con *“un mayor crecimiento económico, mejora de entrega de servicios públicos, igualdad de género y un mayor gasto social en educación, salud, y protección ambiental”* como también se ha hecho evidente la disminución en actos de corrupción con la presencia de mujeres en organizaciones públicas. Pero aún persisten retos en los accesos de participación de mujeres en espacios de toma de decisión, persisten *“techos de cristal”* y el *“síndrome del impostor”* muy arraigados en las mujeres por lo que se hace necesario seguir avanzando en estos aspectos.

La Declaración de Lima hace 14 recomendaciones, recalco las siguientes:⁷

- 1) Reforzar los marcos legislativos y normativos para sistematizar el deber de las administraciones públicas en el objetivo de conseguir la igualdad de mujeres y hombres, como se establece en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

⁷ La numeración corresponde al número de cada afirmación en el listado original.

- 7) Incorporar mecanismos que promuevan el acceso, permanencia y movilidad de mujeres directivas hacia el segmento directivo en el empleo público.
- 8) Continuar con el desarrollo de programas de concientización y formación en contenidos en igualdad de género y sobre la perspectiva y su impacto en las intervenciones públicas, dirigidos a las y los servidores civiles.
- 11) Traducir los marcos normativos de igualdad de género en acciones estratégicas para todos los niveles de planificación con el fin de que cuenten con presupuesto y aplicación real.
- 12) Establecer metas concretas, públicas y cuantificables para lograr efectos tangibles en la reducción de las brechas de género en el empleo público.

Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

La Asamblea General de Naciones Unidas del año 2015, aprobó el 21 de octubre de 2015 La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible la cual fue firmada por 193 Estados Miembros en septiembre de 2015, en el cual también participa Chile. Es una agenda global de desarrollo universal y holística. Es también un acuerdo político histórico y traza un marco para el desarrollo ambiental, social y económico. Está compuesta por 17 objetivos, 169 metas y más de 230 indicadores, que entre sus objetivos busca eliminar la violencia contra las mujeres y niñas y materializar la igualdad de género. La declaración que acompaña la Agenda consigna en su punto número 20:

“La consecución de la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres y las niñas contribuirá decisivamente al progreso respecto de todos los objetivos y metas. No es posible realizar todo el potencial humano y alcanzar el desarrollo sostenible si se sigue negando a la mitad de la humanidad el pleno disfrute de sus derechos humanos y sus oportunidades. Las mujeres y las niñas deben tener igual acceso a una educación de calidad,

a los recursos económicos y a la participación política, así como las mismas oportunidades que los hombres y los niños en el empleo, el liderazgo y la adopción de decisiones a todos los niveles. Trabajaremos para lograr un aumento significativo de las inversiones destinadas a paliar la disparidad entre los géneros y fortalecer el apoyo a las instituciones en relación con la igualdad y el empoderamiento de las mujeres en el plano mundial, regional y nacional. Se eliminarán todas las formas de discriminación y violencia contra las mujeres y las niñas, incluso mediante la participación de los hombres y los niños. La incorporación sistemática de una perspectiva de género en la implementación de la Agenda es crucial’. (Naciones Unidas, 2015, pág. 7)

PLAN NACIONAL DE IGUALDAD ENTRE MUJERES Y HOMBRES 2018-2030

El Gobierno de Chile se hace cargo de estos desafíos y define para el periodo 2018-2030 un plan para lograr los objetivos señalados y con especial referencia a la igualdad de género, elaborando un documento denominado “Cuarto Plan Nacional de Igualdad. Entre mujeres y hombres 2018-2030” elaborado por el Ministerio de la Mujer y la equidad de género.

La elaboración e implementación del Cuarto Plan Nacional de Igualdad entre Mujeres y Hombres se vincula y da cumplimiento a la Agenda de Desarrollo Sostenible en Chile y materializa los compromisos contraídos internacionalmente por Chile a nivel Mundial y Regional. En efecto, los objetivos estratégicos 2018-2030, materializan los *“compromisos del Estado chileno con los derechos humanos de las mujeres y en los marcos jurídicos nacionales; se levanta sobre los logros alcanzados en igualdad de género y se hace cargo de los problemas que experimentan las mujeres, derivados de su posición subordinada en el sistema de*

desigualdades de género". (Ministerio de la Mujer y la equidad de género, 2024, pág. 27).

El marco general en el cual se definió el Cuarto Plan Estratégico define su marco de acción desde el enfoque de derechos humanos de las mujeres y considera que para seguir trabajando en este sentido se requiere profundizar en la articulación y relaciones institucionales entre el Estado y la Sociedad civil por cuanto "*el avance en derechos de las mujeres ha sido producto de la acción del movimiento social de las propias mujeres y de la instalación y articulación de la institucionalidad de género del Estado*". (Ministerio de la Mujer y la equidad de género, 2024, pág. 7). Y en su diagnóstico reconoce que el trabajo de los distintos gobiernos han implementado dentro de sus política, programas y planes la integración de la perspectiva de género y principalmente la incorporación del enfoque de género en el marco de que el Estado tiene la responsabilidad de "*reconocer, promover y garantizar la participación y la representación política proporcional de las mujeres, estableciendo mecanismos necesarios de acción que permitan acelerar y equilibrar la distribución del poder en todos los espacios políticos, incluidos aquellos de designación directa y de elección popular*". (Ministerio de la Mujer y la equidad de género, 2024, pág. 8)

Por otra parte, el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible debe generar las condiciones materiales y políticas para la igualdad de género y con ello derribar patrones culturales patriarcales discriminatorios.

Los objetivos estratégicos que se propone este Plan son cinco, y todos ellos hacen referencia específicas a la igualdad y equidad de género.

Objetivo número uno: "Fortalecer y dar sostenibilidad política, técnica y operativa a la institucionalidad de género en el Estado para el correcto

cumplimiento de su rol rector en materia de política para la igualdad de género.”

Objetivo número dos: “Fortalecer y dar sostenibilidad política, técnica y operativa a la institucionalidad de género en el Estado, para el correcto cumplimiento de su rol rector en materia de políticas para la igualdad de género”

Objetivo Número tres: “Incorporar la igualdad de género de manera transversal en el conjunto de la institucionalidad pública, política, planes, programas y presupuestos públicos para garantizar la igualdad sustantiva de las mujeres, su autonomía y la equidad de género”.

Objetivo número cuatro “Avanzar hacia la transformación cultural del país, para eliminar toda forma de desigualdad y discriminación basada en el género y propiciar la plena participación de la diversidad de mujeres en la vida cultural, política, económica y social del país.”.

Objetivo número cinco: “Reconocer desde una aproximación intersectorial, intercultural y territorial a la diversidad de mujeres, estableciendo la igualdad de género como un eje central y transversal en las políticas públicas de igualdad de género aplicada a grupos específicos”. (Ministerio de la Mujer y la equidad de género, 2024, pág. 27)

LA IMPORTANCIA DE MUJERES EN CARGOS DIRECTIVOS

Yolanda Pizarro, consultora en Políticas de Igualdad de Género, hace una particular referencia al proyecto de modificación ingresado por el ejecutivo en el año 2023, para la ley N°18.046, “Sociedades Anónimas”, en donde se propone que cada Directorio este integrado a lo menos por un 40% de mujeres. Y para esto hace referencia a los diversos países que han integrado esta perspectiva a sus

respectivas realidades. Propone que, “miremos lo que sucede en países de la OCDE donde Francia lidera con un 45.1% de mujeres en directorios seguido por Islandia 47.1%, Noruega 45.3%, Italia 38.8%, quienes exigen el 40% de presencia femenina” (Pizarro, 2024). Para ir alcanzando estas metas propone que el proyecto de modificación presentado en el año 2023 considere que se pueda ir avanzado por etapas gradualmente: *“los tres primeros años de aplicación se sugerirá una cuota de al menos 20% de participación de mujeres, luego entre el tercer y sexto año un incremento gradual, llegando a una vigencia de cuota obligatoria mínima del 40%”*. Si esto no se cumple en las elecciones de Directorio, el proyecto señala que el proceso electoral deberá repetirse hasta alcanzarlo. Su incumplimiento será sancionado por la CMF. En nuestro país ha sido difícil *“romper la inercia y transitar a un cambio cultural acorde a las realidades globales donde la equidad de género es parte de su cotidiano”*, o bien sus procesos han sido más eficientes en estos *“cambios con mujeres incorporadas en todas las esferas laborales”*.

Yolanda Pizarro señala que *“Estudios de la Universidad de California, Berkeley, la consultora Mc Kinsey & Company y la Universidad de Harvard”*, dan cuenta de que las mujeres se han preparado de manera más eficiente para romper las barreras sociales, personales y de roles reconocidas en los diversos estudios de género conocidos, por lo cual hoy nos encontramos con *“mujeres más comprometidas con el desarrollo de sus carreras profesionales e interesadas en ser promovidas a cargos de alta dirección”*, y para esto se han dispuesto a *“conciliar de manera positiva su vida laboral, familiar y personal”* y como resultado de esto nos encontramos con mujeres innovadoras que impactan de forma positiva en el clima interno de las organizaciones, gestionando de mejor manera los riesgos y conflictos contribuyendo y desarrollando su rendimiento financiero de servicios y productos. Como conclusión nos invita a ver a las mujeres en Directorios 2024, como *“pura ganancia”* para quienes las eligen y hace una propuesta de seguir en esta senda y

apoyar sostenidamente la disminución de las brechas de género eliminando sesgos y estereotipos respecto al rol de las mujeres en el mundo del trabajo.

ENFOQUE DE GÉNERO

El enfoque de género surge con el movimiento feminista de los años 60, que puso de manifiesto la posición de subordinación de la mujer en la sociedad y la visión androcéntrica que invisibilizaba el aporte femenino. Desde entonces, los estudios de género han buscado resaltar la contribución de la mujer al desarrollo humano y se ha analizado cómo las relaciones de poder entre hombres y mujeres se construyen socialmente.

La teoría política feminista ha cuestionado desde su origen el cómo se pretende alcanzar la igualdad. En el WorkinPaper “La igualdad y el movimiento de mujeres: propuestas y metodología para el estudio de género” (BODELÓN, 1998), describe, “*cómo se ha abordado la cuestión de la igualdad desde la teoría política feminista*”. Afirma que se puede distinguir tres corrientes, la teoría feminista liberal, la teoría feminista marxista y socialista, la teoría feminista radical.

La Teoría Feminista Liberal “*Considera que el tratamiento de las mujeres en las sociedades contemporáneas viola los principios de libertad e igualdad*”. Una de estas manifestaciones de discriminación es el acceso desigual de hombre y mujeres al mercado laboral. Esta posición ha sido estudiada en varios de sus aspectos, donde se han planteado como propuestas políticas iniciales, conseguir “*la igualdad con los hombres, rechazado cualquier propuesta que considerara diferencias sexuales,*” pero el concepto de igualdad del feminismo liberal es limitado, ahora se ha propuesto un concepto más elaborado en donde se entiende la igualdad como una “*igualdad de oportunidades en una sociedad meritocrática*”. Define como instrumento a utilizar para corregir las desigualdades la de desarrollar “*las acciones*

positivas o trato preferente”, una *“meritocracia contrafactual”*, para reequilibrar la balanza de la igualdad de oportunidades y lograr la plena meritocracia.

La Teoría Feminista Marxista y Socialista, sostiene que: “La teoría política del feminismo materialista”, da cuenta de la incorporación de la mujer a labores de producción y reproducción, en el marco de un sistema de explotación y desigualdades estructurales. Se entiende que la experiencia femenina está determinada por condiciones económicas y políticas, sin espacio para la lucha por la liberación femenina. Esta teoría tiene detractores que se oponen a esta definición por encasillar a la mujer como un insumo del modo de producción doméstico o como una clase social y económica, y se postuló que la cuestión de *“la igualdad es un problema de desigualdad social”*, y para reparar esto se deben *“generar estructuras políticas y sociales que aborden está en su totalidad”* y se debiese tratar como un *“proyecto de política igualitaria de la diferencia”*, en donde la *“igualdad requiere una tratamiento diferente para los grupos que sufren desventajas sociales o subrepresentación en la sociedad”*. Iris Young sostiene que estas críticas pueden *generar una nueva base de discriminación por cuanto el problema queda reducido a levantar un proyecto de política igualitaria de la diferencia”* y expone como solución *“convertir esa diferencia, en el terreno para la lucha política”*.

La Teoría Feminista Radical, este planteamiento afirma que la cultura patriarcal dominante encasilla los valores sociales, favoreciendo una imagen de la realidad social con valores masculinos, de ahí su interés por relegar lo *“femenino”*, la maternidad, la prostitución, el acoso o la pornografía, como *“situaciones o conflictos”*, creados o de dominio solo de mujeres lo que da un valor de subordinación social. Por otra parte, acepta la *“importancia de factores como la jerarquía, la clase, la raza”*. Estos factores de opresión y subordinación de las mujeres o mejor conocido como *“patriarcado”*, con la cual los hombres han resuelto

a su favor controlando a las mujeres desde el ámbito sexual, es decir, sus cuerpos, la sexualidad y sus procesos reproductivos.

Más allá de los enfoques teóricos del feminismo, el concepto de "género" hace referencia a la construcción social de los roles, identidades y relaciones entre hombres y mujeres, que van más allá de las diferencias biológicas entre ambos. El género es una categoría de análisis que permite comprender cómo las sociedades organizan y asignan características, conductas, actividades y atributos a cada sexo de forma diferenciada.

Aplicar el enfoque de género implica reconocer que cualquier intervención social tendrá un impacto diferenciado en hombres y mujeres debido a sus características de género. Por lo tanto, el análisis de género es una herramienta fundamental para promover la igualdad y evitar que las acciones incrementen las desigualdades existentes.

Por otra parte, el enfoque de género en América Latina se manifiesta en la creciente institucionalización de la igualdad de género como objetivo de las políticas públicas, la transversalización en los sistemas de evaluación y estadísticas, y la adopción de enfoques interseccionales e interculturales para abordar las desigualdades de manera integral. Varios países están avanzando en la inclusión sistemática del enfoque de género en los procesos de evaluación de políticas y programas, para entender mejor los avances en materia de igualdad.

En el año 1998, en el contexto de la Reforma de Modernización de la Gestión Pública, nace el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG). Posterior a ello en el año 2002, se incorporó el "Enfoque de Género", lo cual significó que *"esta nueva mirada fuera incorporada en las acciones y funciones de las instituciones públicas"*. El principal propósito de incorporar el enfoque de género es que con esto

se “*identifiquen necesidades y se otorguen respuestas diferenciadas tanto para hombres como para mujeres*”, además de aumentar el presupuesto en programas destinados a mujeres, en donde se pueda visibilizar brechas, inequidades y barreras de género para tomar decisiones en alcanzar la equidad en materia de género. Por otra parte, significa “*la incorporación de otra perspectiva para el análisis de los impactos de la intervención que realizan los mismos servicios con la implementación de políticas, planes y programas*”. (MIDESO, 2024), por cuanto un análisis con enfoque de género puede reflejar diferencias en el impacto de las políticas públicas entre hombres y mujeres, sus necesidades, inequidades y barreras, las causas que producen las desigualdades y con ello identificar medidas a implementar que contribuyan a revertirlas.

BRECHA DE GÉNERO

La brecha de género es una construcción analítica y empírica que refleja las diferencias entre hombres y mujeres con relación a indicadores como participación, acceso a oportunidades, incorporación a instancias de poder, etcétera. se fundan en la jerarquización de las diferencias entre los sexos.

La brecha de género es parte de la propuesta y visión que surge desde las teorías feministas en la década del '80 que buscaba visibilizar la posición de subordinación de la mujer en la sociedad con el objetivo de promover la igualdad y evitar que las acciones incrementen las desigualdades existentes. Esta disparidad puede apreciarse claramente en el acceso que tienen las mujeres a sus derechos, oportunidades, recursos sociales, económicos, políticos y culturales.

Con el concepto brecha de género es posible visualizar las desigualdades estructurales que persisten entre hombres y mujeres, y su reducción y eliminación depende de múltiples factores sociales, políticos y económicos.

Las mujeres se enfrentan a elementos que limitan su participación y/o acceso a ámbitos de acción, esto no es igual en los hombres que no tienen que sortear estas limitaciones. Son obstáculos o barreras “invisibles” que las mujeres enfrentan para poder ascender en el mundo laboral. Estos se han denominado “Techo de Cristal”. Si bien las leyes o normas no impiden o discriminan a las mujeres en formas explícita, en la práctica las mujeres se encuentran con variadas limitantes que dificultan su ascenso o promoción laboral, sobre todo en los rubros dominados por hombres. Ref. Martínez y Saavedra, 2015. Por otra parte, las mujeres enfrentan también otras dificultades en su desempeño laboral, con respecto a la triple carga de responsabilidades que deben desarrollar, como el trabajo productivo-laboral, el trabajo reproductivo y el trabajo de cuidado. Este ámbito de cuestiones es identificado como “Laberinto de Cristal”. Y también da cuenta de otros obstáculos en el que las mujeres tienden a quedar “estancadas” en los puestos de menor calificación o responsabilidad. Esto se denomina “Piso pegajoso”.

Por otra parte, Nicole Zúñiga Fuentes da cuenta de un fenómeno que también está presente en la construcción de la brecha de género, denominado “Síndrome del impostor” (Zúñiga Fuentes, 2023, pág. 13) citando el trabajo de Sheryl Sandberg. Este síndrome consiste en *“una sensación de no merecer el éxito obtenido, que se ha llegado a esta por suerte y no por habilidad o mérito propio. Es una sensación común en muchas mujeres, pero en particular en mujeres que a menudo se sienten menos seguras y menos merecedoras de su éxito que sus colegas masculinos.”*

La brecha de género en el ámbito de Administración Pública trata de examinar la diferencia en la que hombres y mujeres están representados en las instancias que toman decisiones, es decir, la tasa de mujeres que participa en este ámbito desde lo local, regional, nacional e incluso a nivel internacional en relación con la tasa de hombres que participa en estos mismos niveles.

Brecha de género como indicador sociocultural de representación y roles en el ámbito laboral

La brecha de género como indicador sociocultural es determinante para entender las dinámicas laborales en Chile y en los distintos países. A través de este análisis se puede identificar áreas críticas o deficitarias donde se requiere intervención para romper las desigualdades existentes. La desigualdad estructural de género se ha presentado como una asignación cultural de roles entre hombre y mujeres las diferencias han sido persistentes en el tiempo y grado en distintos países sin importar su nivel de desarrollo. La asignación cultural de roles que deben cumplir los hombres, como proveedores y las mujeres en labores de cuidados han generado enormes diferencias e implicancias en las construcciones de las personas, como sujetos y en las sociedades como un conjunto. Las políticas públicas bajo esta cultura de segregación y segmentación de roles con una marcada ausencia de corresponsabilidad se han manifestado en los crecientes sesgos de género que hoy en día están siendo cuestionados como sociedad. Las desigualdades de género en el mercado laboral se manifiestan en 4 aristas: (Bratti & Bravo, 2022)

- 1) Participación
- 2) Inserción laboral efectiva
- 3) Tipo de ocupación
- 4) Diferencia salarial

La brecha de género en el ámbito laboral se refiere a las desigualdades que existen entre hombre y mujeres en términos de acceso, participación y remuneración en el mercado del trabajo. Este indicador sociocultural es crucial para entender la representación de roles en la sociedad desde una perspectiva de género. La perspectiva sociocultural, nos acentúa la brecha de género como indicador de

desigualdades no solo económicas, sino también en expectativas sociales, de constructos normativos que perpetúan los roles tradicionalmente asignados o heteronormados. Esta distribución desigual limita las oportunidades de desarrollo de las mujeres afectando tanto su autonomía social, profesional y económica, como su capacidad para contribuir plenamente a la sociedad y a su propio desarrollo personal, social, profesional, cultural, etc..

Techo de Cristal

¿Qué es el techo de cristal? ¿de dónde viene, por qué existe y cómo romperlo de una vez por todas? (Yureilis Olivera, 2022).

Yolanda Pizarro, consultora chilena en políticas de igualdad, en su blog nos imita a reflexionar: *“Piensa en tu lugar de trabajo. ¿existen mujeres en cargos gerenciales?, ¿eres la primera gerenta en años de trayectoria?, cuando te toca dar tu opinión, ¿sientes valoradas tus ideas?, ¿puedes proponer tus proyectos tranquilamente en una mesa junto a hombres?, ¿ves posibilidades de ascenso?”* (Pizarro, 2024)

El concepto “techo de cristal” se refiere a las barreras invisibles que traban, retrasan, impiden o dificultan a las mujeres avanzar a mejores posiciones mayoritariamente en el ámbito laboral-profesional. Estas barreras “invisibles” pueden ser culturales, sociales, organizacionales y se refiere a un conjunto de reglas que rigen en el interior de las organizaciones y/o sociedades, son límites impuestos por construcciones estereotipadas que dificultan la movilidad ascendente de las mujeres en su desarrollo profesional y/o laboral resguardando estos cargos “solo para hombres”, relegado a las mujeres a cargos intermedios dentro de la organización. Losten, consultora laboral americana, en 1978, popularizo el término *“techo de cristal”, (Glass ceiling barriers)* (Yureilis Olivera, 2022), este término conlleva:

- 1) Las reglas masculinas rigen las estructuras jerárquicas de las organizaciones públicas y privadas.
- 2) Un sesgo de género en el cual se percibe a los hombres como: empleados líderes, ideales e innatos, mientras que a las mujeres como: emocionales y poco comprometidas con su carrera, rasgos que se acentúan si son madres y /o cuidadoras.
- 3) La forma de gestión estructural de las empresas responde al prototipo masculino.

En el Informe Final desarrollado por la Universidad de Chile, departamento Ingeniería Industrial, “Estudio Participación de las Mujeres en el Sistema de Alta Dirección Pública SADP” de octubre de 2021, analizó el comportamiento de las mujeres en el proceso de postulación a estos cargos (SADP), en él se evidencio que las mujeres se autoaplicarían más condiciones o filtros antes de decidirse a postular. Este fenómeno también conocido como “segregación vertical”, se ve reflejado en los distintos estudios que podemos encontrar donde mujeres desean poder avanzar en el camino profesional, pero se ven imposibilitadas de hacerlo por distintos factores. Para estas dificultades se han desarrollado distintas investigaciones, como por ejemplo: techo de cristal, laberinto de cristal, segregación vertical, piso pegajoso, síndrome del impostor, patriarcado, micromachismo, etc. Esto fenómenos se expresa en menores oportunidades para las mujeres por varios factores Grageiro et al. (2021), “*..identifica 22 barreras, entre ellas: sistémicas; falta de experiencia significativa en cargos directivos; permanencia insuficiente dentro de la organización; estereotipos y preconceptos masculinos; exclusión de las redes informales; cultura corporativa inhóspita; falta de representatividad en cargos de directorio; políticas de promoción; prácticas de compensación; estilos de comunicación; estereotipos de género; estilos de liderazgo preferidos dentro de la organización; tokenismo en los círculos de la alta dirección (referidos al hecho de que las mujeres líderes enfrentan un escrutinio mucho mayor y duro que sus*

contrapartes masculinas); resistencia al liderazgo de las mujeres; la exigencia de la vida personal; entre otras". (Centro de Sistemas Públicos, Universidad de Chile, Ingeniería Industrial, 2021, pág. 19). Romper estas barreras ideológicas significan un trabajo en conjunto por parte de todos los actores involucrados en las distintas organizaciones y la sociedad, pero lo primero es partir por identificar estas "barreras" y luego aplicar medidas para poder superarlas, para ellos debemos contar con las herramientas para su idónea identificación, es por esto que lo siguiente es trabajar en cada uno de estos conceptos y llegar a su identificación conceptual.

Laberinto de Cristal

En el estudio de Espiral, Estudio sobre Estado y Sociedad. "Alta dirección pública y techos de cristal. Acceso de las mujeres a los puestos directivos en Chile, entre los años 2010 y 2017" (Gaete Quezada & Álvarez Rodríguez, 2019), resume la participación de las mujeres en estos espacios en la misma situación en la cual se encuentran hoy, esto nos lleva a pensar en el cómo podemos seguir bajo un discurso de inclusión, paridad de género y mayor participación de mujeres si seguimos con las mismas cifras que arrastramos por casi 2 décadas y sin modificación alguna.

En el estudio citado, se concluye que existe una importante segregación vertical en los nombramientos de los concursos de primer y segundo nivel jerárquico lo que permitió inferir la existencia de una desigualdad de género que configura el techo de cristal en el sistema de alta dirección pública.

Esto se va disgregando por toda la organización y nos encontramos bajo fenómenos no muy distinto entendiendo estas como barreras invisibles que impiden la movilidad en el ámbito profesional del cual son víctimas en mayor medida las mujeres dentro de las organizaciones, ya sea por grado de responsabilidad, compromiso laboral o responsabilidad familiares, de ámbito parental o de cuidados.

Segregación vertical

La segregación vertical en el sistema de alta dirección pública (SADP), se manifiesta en una marcada disparidad de género en los cargos del primer y segundo nivel jerárquico. Las estadísticas revelan que las mujeres ocupan solo el 29% de los cargos concursados por año en el SADP, lo cual refleja un desequilibrio significativo en la distribución de poder y toma de decisiones.

Los factores que contribuyen a esta disparidad son varios, podemos mencionar las más relevantes

- 1) Roles de género impuestos por construcciones sociales
- 2) Idiosincrasia cultural arraigada
- 3) Estereotipos implícitos sobre las capacidades de liderazgo basadas en el género.

Las consecuencias como resultado de esta segregación vertical son:

- ✓ Los hombres predominan en número a las mujeres en los cargos con el mismo grado de responsabilidad en el SADP
- ✓ Las mujeres quedan relegadas a cargos que se ajustan a roles socialmente establecidos o heteronormados.
- ✓ Oportunidades limitadas para que las mujeres asciendan a puestos de mayor responsabilidad, visibilidad y toma de decisión.

En la segregación vertical existen barreras invisibles que se convierten en limitaciones no siempre evidentes ni reconocidas abiertamente. Se trata de divisiones paradigmáticas basadas en expectativas sociales sobre los roles o tareas que deben desempeñar las personas según su sexo biológico. Estas barreras invisibles dificultan significativamente la posibilidad de revertir la situación de desigualdad en los altos cargos directivos.

La persistencia de esta segregación vertical plantea un desafío importante para el SADP en términos de equidad de género y aprovechamiento del talento sin distinciones basadas en el sexo biológico o sus respectivos roles sociales.

Piso Pegajoso

Santander en su sitio web Santander Open Academy, nos describe o contextualiza la definición de piso pegajoso como “...*las dificultades de género en el mercado del trabajo*”, o “... *las dificultades que tienen las mujeres en comparación con los hombres para abandonar los puestos de trabajo más precarios, con mayor temporalidad o con peor remuneración*” (Santander Open Academy, 2022). Es decir, las estadísticas nos muestran que son las mujeres las que ocupan las mayores plazas en los empleos informales, en empleos con jornadas reducidas, en empleos con plazos temporales, plazos fijos o por campañas, o los empleos con remuneraciones más bajas o en condiciones contractuales más precarias. Esto no es una casualidad, sino que es una “causalidad”, es la manifestación de decisiones tomadas bajo presiones de responsabilidad influenciadas por compromisos familiares, tanto de carácter parental como de cuidados, responsabilidades que giran en torno a su ámbito más privado. Según el informe de las Naciones Unidas, “Las desigualdades y el mundo del trabajo” existen cifras alarmantes de disparidad con respecto al tiempo que utilizan tanto hombre como mujeres a labores no remuneradas, esto influyen directamente en la cantidad y calidad de tiempos disponible que tiene estas mujeres para poder, por ejemplo, emplear o destinar este “tiempo” en desarrollar actividades de capacitación y/o formación, y que podrían con esto a su vez, ser un impulsor para el desarrollo profesional- laboral de estas mujeres en el mundo del trabajo.

Catherine Berheide, Doctora en sociología en los años 90’, propone el término de “piso pegajoso”, para ilustrar la difícil situación de miles de mujeres en trabajos de

precarias características o condiciones siendo estos trabajos la única fuente de ingreso para la familia completa.

Noelia Fernández, consultora de Igualdad en España, nos hace mención en su blog del sitio web Igualia.com que *“La insuficiente corresponsabilidad entre hombres y mujeres en el cuidado de las labores familiares es lo que hace que se vean obligadas a aceptar este tipo de modalidades contractuales que facilitan la conciliación de su vida laboral con la personal y familiar”* (Noelia Fernandez, s.f.), desarrollando estos términos como una triada, una relación simbiótica de tres aristas de “casi” exclusiva responsabilidad femenina.

“El suelo pegajoso es una realidad y su mayor consecuencia es la carga emocional a la cual se ven expuestas todas aquellas mujeres perjudicadas por este fenómeno, dado que las dobles jornadas y los múltiples problemas que ello genera, provoca que en ocasiones tengan que decidir entre permitirse crecer a nivel profesional o seguir cuidando de su familia”. (Noelia Fernandez, s.f.)

Síndrome del Impostor

La Doctora Valerie Young, nos describe el síndrome del impostor como un fenómeno psicológico donde los individuos, a pesar de sus logros, sienten que no merecen su éxito y temen ser expuestos como fraudes o “impostores” de este éxito alcanzado o logrado. Este síndrome es especialmente interiorizado por mujeres en posiciones con alto grado de responsabilidad en su desempeño y dirección. También puede ser desarrollado por hombres, pero son menos frecuentes, o en menor grado transparentados por estos mismos.

La Doctora Young, estableció cuatro posibles fuentes de origen del síndrome:

- 1) Dinámicas familiares durante la infancia
- 2) Estereotipos sexuales

- 3) Diferencias salariales
- 4) Percepción del éxito, fracaso y competencia.

Greta Gamarra, Content Marketing para el mercado español, en su blog en Factorial.com, nos menciona las distinciones del síndrome del impostor estudiadas por la Doctora Young en su programa Rethinking Impostor Syndrome, (Gamarra, 2024)

- 1) El perfeccionista
- 2) El experto
- 3) El sobrehumano
- 4) El individualista
- 5) El genio natural

Dentro de las maneras de prevenir el síndrome del impostor en el trabajo, se indican varias formas, pero acentúo la siguiente que va en directa relación con nuestro estudio.

- ✓ Asignar un mentor laboral: El coaching laboral, con esta técnica se potencia la confianza y las habilidades de las personas para superan sus inseguridades. El mentor es un guía quien dirige el talento y con ellos se fortalece la autoestima y aumenta la confianza y en consecuencia se derriban las barreras.

Patriarcado

En el estudio de la brecha de género existente en el proceso de provisión de cargos de primer y segundo nivel jerárquico llevado a cabo por el Servicio Civil en Chile, para el sistema de alta dirección pública, el patriarcado ha tenido un impacto relevante.

Las mujeres hoy son aproximadamente el 50% de la población, y la participación de estas en las esferas de poder y/o cargos donde la toma de decisión o cargos de alta responsabilidad fluctúa perpetuamente en el 30% de las plazas disponibles. Las barreras estructurales patriarcales que enfrentan estas mujeres para acceder a estos cargos son múltiples, siendo las normas culturales las que más oprimen a estas posibles postulantes a tomar la decisión de optar a estos cargos. Las expectativas sociales sobre los roles de género influyen enormemente en las postulaciones de estas mujeres. Los entornos masculinizados, poco amables con las mujeres son predominantes a la hora de decidir ir a postular o no. Las mujeres tienden a estar concentradas en roles “femeninos”, y estos también son menos visibles y con menos oportunidades para avanzar en su carrera profesional a niveles de alta toma de decisión.

El estudio del Centro de Sistemas Públicos de la Universidad de Chile destaca la necesidad de “Reformas Estructurales” para la promoción de liderazgos femeninos por sobre las barreras estructurales y culturales del patriarcado establecido para la promoción de estos nuevos talentos. Para esto es necesario un enfoque más proactivo que incluya:

- ✓ Políticas inclusivas: que fomenten la igualdad formal, derribando barreras de desigualdades estructurales y culturales.
- ✓ Sensibilización y capacitación: programas que rompan con las normas patriarcales y con promoción en la inclusión.

Micromachismos

El psicólogo argentino Luis Bonino en 1991, acuña el término “micromachismo” a las formas sutiles y cotidianas de dominio masculino que son invisibles y naturalizadas en la sociedad. (Gobernacion Estados Unidos Mexicanos, 2024)

Los micromachismos, son los hechos que se registran con mayor frecuencia y forman parte de la cultura sexista extendida, normalizada y ampliamente compartida, que se expresa a través de “críticas” hacia otras personas, como lo son los gritos, insultos, rechazo, aislamiento, comentarios por apariencia física, gestos, actitudes, miradas que provocan malestar, etc. Los micromachismos por su naturaleza “casi imperceptibles”, son conductas machistas toleradas y reproducidas tanto por hombres como por mujeres que perpetúan roles y estereotipos de género, y que con esto se construyen barreras para la imposibilidad de mayor acceso e igualdad de derechos.

Es por todo esto y más, que es de suma importancia saber identificarlos desde el núcleo de la sociedad, las “familias”, develando estas situaciones desde el seno de los grupos de inserción social, la propuesta es que con perspectiva de género, se podría reestructurar la mirada he identificar de mejor forma estas situaciones, generando un cambio desde la base estructural de los conjuntos de socialización, algunos ejemplos de micromachismos.

¡Calienta la comida de tu hermano!

¡Las niñas juegan con sus muñecas dentro de la casa y los niños salen a jugar con sus bicicletas!

¡Bonita como la mamá, inteligente como el papá!

¡Yo ayudo a mi esposa en los quehaceres de la casa!

¡Yo ayudo a mi mujer con los niños!

“Los micromachismos frenan el desarrollo y el libre ejercicio de los derechos de mujeres y hombres” (Gobernacion Estados Unidos Mexicanos, 2024). Los micromachismos son una forma de violencia hacia la mujer que no necesita golpes o insultos, pero con esta forma de violencia se perpetúan los roles y estereotipos de género reforzando relaciones de dominio y sumisión.

El micromachismo en el ámbito de la Alta Dirección Pública, esta consignada a trivializar situaciones más graves de violencia o abuso, como por ejemplo “yo he tenido excelentes jefa mujeres, pero todas histéricas”, o “intratables algunos días del mes”, etc. Este debate resalta la necesidad de un enfoque cuidadoso al abordar estos temas, el micromachismo representa una forma insidiosa de machismo que requiere de atención y reflexión para fomentar relaciones equitativas, lo que Pierre Bourdieu, llamo estas reflexiones como “violencia simbólica”, lo que genero un gran debate ya que en sus reflexiones se identificaron elementos que conforman hoy la base de la violencia y abusos cotidianos en contra de las mujeres.

Lideresas

Las lideresas a diferencia de los líderes, son mujeres que ocupan roles de liderazgo, que ejercen influencias sobre grupos, organizaciones o comunidades, resaltando la capacidad de las demás mujeres para liderar, tomar decisiones, promocionar cambios y con ello llegar a que estas otras mujeres se empoderen en su rol directivo contribuyendo a romper con estereotipos de poder.

El concepto de “Lideresa”, es fundamental para abordar el estudio de la brecha de género en el ámbito laboral. La mayor representación de mujeres en roles de liderazgo aumenta la percepción de equidad y con esto se ha demostrado que mejora el rendimiento en las organizaciones en donde en los equipos directivos son más eficientes, efectivos e innovadores.

Diferencias entre lideresa y líder.

ASPECTO	LIDERESA	LIDER
Género	✓ Mujer	✓ Hombre o mujer

Estilo de liderazgo	✓ Estilos colaborativos y empáticos	✓ Estilos autoritarios o directivos
Perspectiva de Género	✓ Construye redes de apoyo más informales y comunitarias	✓ Redes formales y tradicionales
Redes de apoyo	✓ Mas informales y comunitarias	✓ Formales y tradicionales
Enfoque de empoderamiento	✓ Empoderamiento de otras mujeres y la comunidad	✓ Centrado en el logro de objetivos organizacionales
Desafíos	✓ Sesgos de género y representación	✓ Gestión y toma de decisiones.

Fuente: Revista CEA, la confección de esta tabla se desarrolló en colaboración con varias publicaciones en donde los conceptos son tratados bajo la perspectiva de género y la utilización la nomenclatura para el desarrollo de estudio de género.

Muchos han sido los caminos que se han tenido que recorrer para seguir avanzando en romper con estereotipos masculinos para las mujeres en el proceso de liderazgo y mayor participación en espacio con altos grados de responsabilidad y dirección de alto nivel. La ministra Antonia Orellana el año 2022, en un encuentro organizado por el Servicio Civil y el Centro de estudios de la Universidad de Chile, sobre liderazgo y participación femenina con perspectiva de género para el SADP, hace mención en forma explícita cuanto es lo que falta por avanzar.

“Esto nos hace pensar si podemos hacer algo más, por ejemplo, revisar los perfiles de cargo y lineamientos a las empresas de reclutamiento, (*con respecto a formación en perspectiva de género), la exigencia de experiencia en cargos similares debe considerar a los grupos subrepresentados y, en las evaluaciones referenciales, ver qué ocurre con los sesgos inconscientes”*. (Servicio Civil, 2022).

También califico como un “retraso gigantesco”, que las cifras de participación femeninas estén estancadas en el 25% de representación en el SADP. La brecha de género en el SADP, en Chile es un reflejo del patriarcado arraigado en las estructuras sociales y organizativas.

Para revertir esta realidad, es necesario seguir fomentando la formación y capacitación de mujeres para cargos con mayor responsabilidad y toma de decisión en todos los ámbitos del servicio público. Aumentar la visibilidad de mujeres en cargos de mayor responsabilidad y toma de decisión, en posiciones de liderazgo, exitosas, puede inspirar a otras mujeres a seguir este ejemplo y con ellos aumentar e inspirar la participación de estas mujeres para postular a cargos de mayor responsabilidad y con mayor proyección laboral y profesional.

EL PROCESO DE CONCURSABILIDAD PARA CARGOS DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

El organismo público que tiene la responsabilidad de promover y proveer de postulantes a los cargos de Alta Dirección Pública es el Servicio Civil. Los objetivos en este ámbito son los siguientes:

- *Promover la excelencia y diversidad en la gestión y desarrollo de personas en el Estado, aumentando la participación de mujeres y otros grupos subrepresentados de la población.*
- *Mejorar la calidad, participación, transparencia y satisfacción en los servicios que ofrece nuestra institución a la ciudadanía.*
- *Colaborar en las transformaciones institucionales para fomentar la excelencia, motivación. Empatía, integridad, innovación y descentralización en la entrega de servicios a la ciudadanía. (www.serviciocivil.cl, s.f.)*

Al Sistema de Alta Dirección Pública concurren varios actores para llevar a cabo el proceso de provisión de cargos.

- **POSTULANTES:** Personas interesadas en ocupar cargos de Alta Dirección Pública.
- **Consultor/a Sectorial ADP:** Profesional encargado de la gestión administrativa del proceso de selección de los postulantes.
- **CONSULTORAS EXTERNAS:** Empresa especializada en reclutamiento y selección, encargada de evaluar y buscar postulantes en los procesos de selección del SADP. Son evaluadas por el CADP, los comités de selección y los consultores sectoriales ADP.
- **PROFESIONALES EXPERTOS:** Representantes del Consejo de Alta Dirección Pública en los Comités de Selección.
- **COMITÉS DE SELECCIÓN:** Responsables de conducir los procesos de selección de altos directivos públicos del segundo nivel jerárquico.
- **CONSEJO DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA:** Cuerpo colegiado, autónomo, creado por ley que junto con la Dirección Nacional del Servicio Civil integra la institucionalidad del Sistema de Alta Dirección Pública.
- **AUTORIDAD GUBERNAMENTAL:** Propone el perfil de selección y participa de la determinación de renta, el nombramiento (y/o rechazo a la nómina) y la remoción de los Altos Directivos Públicos que son de exclusiva confianza.

Se lleva a cabo a través de concurso público el cual tiene varias etapas hasta concluir su labor en la presentación de la nómina propuesta para el nombramiento al cargo al servicio público que haya demandado tal tarea. Para el nombramiento en el primer nivel jerárquico, es la o el Presidente/a de la República y para el segundo nivel jerárquico es la o el Director/a o Jefe/a de servicio. Las etapas en general corresponden a: Planificación, convocatoria admisibilidad, evaluación,

entrevistas, resultados, y nómina propuesta. El nombramiento no es tarea del Servicio Civil sino del demandante.

El Servicio civil en estos procesos de concursabilidad produce tres tipos de resultados: a) base de datos con el listado completo de postulantes que no alcanzan el nivel de admisibilidad, quedando descartados del proceso concursivo; b) base de datos con el listado de resultados de todos y todas quienes postularon y pasaron la etapa de la admisibilidad, con los resultados que cada postulante obtuvo en su proceso de postulación; y, c) una nómina con la propuesta de quien o quienes fueron considerados con el perfil adecuado para el cargo o los cargos que se concursaban.

Este proceso tiene una duración aproximada de 70 días. Estos cargos son de confianza exclusiva y tiene una duración de tres años en cada periodo renovables hasta dos veces, completando un máximo de nueve años en el cargo.

El proceso final tiene dos componentes, puntaje del concurso y verificación de las competencias esperadas para ocupar cargos en la Alta Dirección Pública respecto de esto último, el Consejo de Alta Dirección Pública ha establecido las siguientes competencias para ser evaluadas en esta parte del proceso.

- 1) VISION ESTRATÉGICA: Capacidad para generar análisis de los desafíos y futuros de la organización, considerando su contexto y características. Desarrolla un plan estratégico o de trabajo consistente y efectivo, pudiendo identificar su impacto y estableciendo acciones que permitan el respaldo de los grupos de interés.
- 2) COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA: Capacidad para generar un plan comunicacional en situaciones complejas o relevantes, consistentes y alineadas con la estrategia de la organización. Considera medios disponibles, audiencia,

- contexto e impacto del mensaje, desarrollando un relato claro y facilitando espacio para la escucha y el diálogo constructivo.
- 3) **GESTIÓN Y LOGRO:** Capacidad para impulsar proyectos o iniciativas desafiantes para las metas de la organización, gestionando los planes de trabajo de manera ágil, orientando al equipo hacia el logro de objetivos y definiendo indicadores de éxito para gestionar el avance y cumplir con el logro de resultados de calidad.
 - 4) **GESTIÓN DE REDES:** Capacidad para construir relaciones de colaboración con personas y organizaciones clave para favorecer el logro de los objetivos e impactos concretos para la organización. Implica la capacidad de generar compromiso y lograr acuerdos beneficiosos para ambas partes, y para la creación de valor.
 - 5) **MANEJO DE CRISIS Y CONTINGENCIAS:** Capacidad para responder a situaciones emergentes de conflictos o crisis de manera efectiva, implementando planes de acción oportunos y generando las coordinaciones pertinentes para responder de forma temprana a la situación. Implica realizar una evaluación de las causas e impactos logrando un aprendizaje significativo para la organización.
 - 6) **LIDERAZGO DE GESTIÓN DE EQUIPOS:** Capacidad para promover equipos de trabajo diversos e inclusivos, impulsando el desarrollo de capacidades y desafiando a los equipos a actuar con autonomía. Implica la capacidad de abordar los conflictos de manera oportuna, promoviendo el diálogo constructivo y la búsqueda de acuerdos.
 - 7) **INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA:** Capacidad para promover el desarrollo de propuestas novedosas para enfrentar los desafíos de la organización, facilitando espacios de colaboración y co-creación dentro de los equipos. Implica la identificación de oportunidades de mejora, impulsando la generación de aportes que agreguen valor a la organización.

Quinto reporte de indicadores de género en las empresas en Chile 2023

“Existen barreras estructurales para la incorporación de las mujeres en el mercado laboral, pero incluso quienes logran participar, suelen contar con empleos más precarios (segmentación horizontal) y ocupar cargos de menor responsabilidad (segmentación vertical)”. (Quinto Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile 2023, 2024)

El Quinto informe de Indicadores de Género en las Empresas en Chile 2023, destaca la necesidad de abordar la brecha de género en el ámbito laboral, como un enfoque particular. “Mientras más aumenta el nivel de responsabilidad, disminuye la presencia de mujeres” (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2024)

En este reporte se visibilizan las brechas de género en materias de participación laboral, salarial y acceso a cargos de alta responsabilidad, por rubro o en forma particular o por empresas. En esta versión número cinco, nos indican que cuando aumenta la responsabilidad dentro de las organizaciones, disminuye la participación de mujeres en estos cargos y estas cifras o tendencias se van replicando en la medida que seguimos analizando más estos números, es decir, van en caída en los niveles de gerencias y más aún en los niveles de directorios.

“Promover la igualdad de género no solo es un imperativo para lograr una mayor justicia social, también conlleva importantes beneficios económicos para el país; la reducción simultánea de las diferencias de participación entre hombres y mujeres en la población activa y en las horas de trabajo puede aumentar el crecimiento potencial del PIB per cápita en 0,25 puntos porcentuales al año en Chile”. (OCDE,

2023), (Quinto Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile 2023, 2024).

“La presentación del proyecto de ley “Más Mujeres en Directorios” en noviembre de 2022, impulsado por los ministerios de Economía, Fomento y Turismo, de Hacienda, y de la Mujer y la Equidad de Género, evidencia el compromiso del Gobierno de Chile con la incorporación de la perspectiva de género de manera transversal en las políticas públicas, impulsando iniciativas que buscan reducir las desigualdades de género y promover la autonomía de las mujeres.

El diseño de este proyecto se fundamenta en que se requiere romper el “Techo de cristal”: Barrera invisible que impide el ascenso de las mujeres a las posiciones más altas de toma de decisiones y responsabilidad en las organizaciones. Una encuesta realizada por el instituto de directores de Chile (IdDC) en marzo 2023 sobre las políticas de género en el directorio y el impacto de la implementación del proyecto de ley que promueve más mujeres en directorios, señala que el 64% de los directorios NO tienen como meta aumentar la presencia de mujeres durante el 2023”. (Diario Financiero, 2023)

El director del Servicio Civil, Felipe Melo, agregó que según el informe de género de la Comisión para el Mercado Financiero en su versión 2023, “la participación de las mujeres en los directorios de empresas privadas en Chile alcanza el 15% y en las posiciones gerenciales de las empresas emisoras de valores, es 27,5%.

“En las 371 empresas de la muestra 2020-2023, se observa en general una tendencia positiva en el caso de las gerentas de primera línea y directoras, mientras que en las mujeres trabajadoras se mantiene su participación alrededor del 40% en este período. Destaca que, en el nivel de gerentas de primera línea, el aumento es de 1,1 pp. y en el nivel de directoras, el aumento es más pronunciado con 5,4 pp.

Sobre aquellas empresas con “Cero”, presencia de mujeres en su organización, se observa una movilidad de las cifras ya que en estos 5 informes de actividades se evidencia una disminución leve pero sostenida en las posiciones gerenciales de primera línea, de 152 el 2020 a 128 en 2023. Pero la realidad es que, en el año 2023, las cifras son; el 41,8% tiene cero mujeres en los directorios, el 33% cero mujeres en las gerencias de primera línea y el 17% cero mujeres en la organización. (Quinto Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile 2023, 2024)

HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

El proceso de provisión de cargos para el nombramiento del primer y segundo nivel jerárquico del Sistema de Alta Dirección Pública que ha llevado adelante el Servicio Civil a través de los concursos abiertos entre los años 2016 y el 2023 ha contribuido a perpetuar la brecha de género en sus resultados debido a factores estructurales y procedimentales.

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

Para el Servicio Civil, desde sus inicios la brecha de género en el Sistema de Alta Dirección Pública en Chile ha sido objeto de atención, ya que las mujeres están subrepresentadas en posiciones de liderazgo y cargos con alto grado de responsabilidad en la toma de decisión. Esta investigación cuantitativa, no experimental y descriptiva tiene como objetivo analizar las disparidades de género en el acceso a estos cargos del SADP, a través de un enfoque longitudinal, se busca identificar la tendencia que ha caracterizado esta brecha de género que arrastra el Servicio Civil desde sus inicios hasta hoy.

La importancia de este estudio es la necesidad de comprender la desigualdad, los factores estructurales y procedimentales que hacen que esta situación se prologue en el tiempo. A pesar de todos los esfuerzos en avanzar en políticas que buscan la igualdad y el liderazgo femenino, aun se sigue frenando por las barreras que limitan su ascenso a estas posiciones de mayor responsabilidad. Esta investigación se sustenta en datos empíricos recopilados desde el mismo Servicio Civil, lo que nos permite ver cómo se han desarrollado las dinámicas de género y que medidas se han ido adoptando para abordar estos sesgos.

Esta investigación busca contribuir al debate sobre la efectividad de las medidas adoptadas por la autoridad para cerrar la brecha de género reconocida por el mismo Servicio Civil, y que busca bajo una nueva mirada, perspectiva de género, mejorar y aumentar la representación de las mujeres en el SADP. Con este estudio se espera llegar a visualizar lo que podría estar generando el sesgo de género y con ello fomentar un cambio social, cultural y organizacional, que persiga la equidad de género en el SADP.

METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN

Para el estudio documental de la brecha de género existente en el Sistema de Alta Dirección Pública del Servicio Civil entre los años 2016 y 2023 en su proceso de provisión de cargos para el primer y segundo nivel jerárquico, se utilizó información de los sitios oficiales con acceso a datos de público conocimiento y proporcionados por los mismos organismos públicos y privados. Entendiendo por estos de total confiabilidad y fieles a sus orígenes y fuentes de obtención de esta información.

El análisis documental se dividió en público o privado y en varias etapas, de estos documentos se analizaron los siguientes instrumentos:

- ✓ Tipos de documentación:
- ✓ Legales (leyes, decretos, normas, instructivos, manuales, procedimientos)
- ✓ PaperWorking (publicaciones académicas)
- ✓ Políticas Públicas (Informes o análisis de otras investigaciones)
- ✓ Sitios web (sitio web, blog, informes, documentos de consulta, publicaciones, extractos de publicaciones)
- ✓ Estudios académicos (tesis, informes, libros, publicaciones)
- ✓ Estadísticas cuantitativas.
- ✓ Entrevistas

DATOS

La metodología de estudio se basa en un diseño no experimental, lo que significa que se utilizarán datos proporcionados por el mismo Servicio Civil, existentes sin manipulación de las variables. Estos datos se analizarán en un formato descriptivo sobre los postulantes y los nombramientos. El análisis estadístico evaluará la proporción entre mujeres y hombres que postulan y los que son efectivamente

nombrados. El análisis longitudinal evaluará la tendencia a lo largo del tiempo del comportamiento de la variable, y nos mostrará los cambios o movimientos en la representación de mujeres a lo largo del tiempo y con ello ver si las políticas, programas o intervenciones han generado el impacto esperado por la autoridad.

El estudio agregará los datos por nivel jerárquico para identificar patrones, se observarán si existen barreras que contribuyen al sesgo de género que podría estar influyendo en la brecha de género, como agentes sociales, culturales, procedimentales, estructurales, organizacionales, de redes, etc.

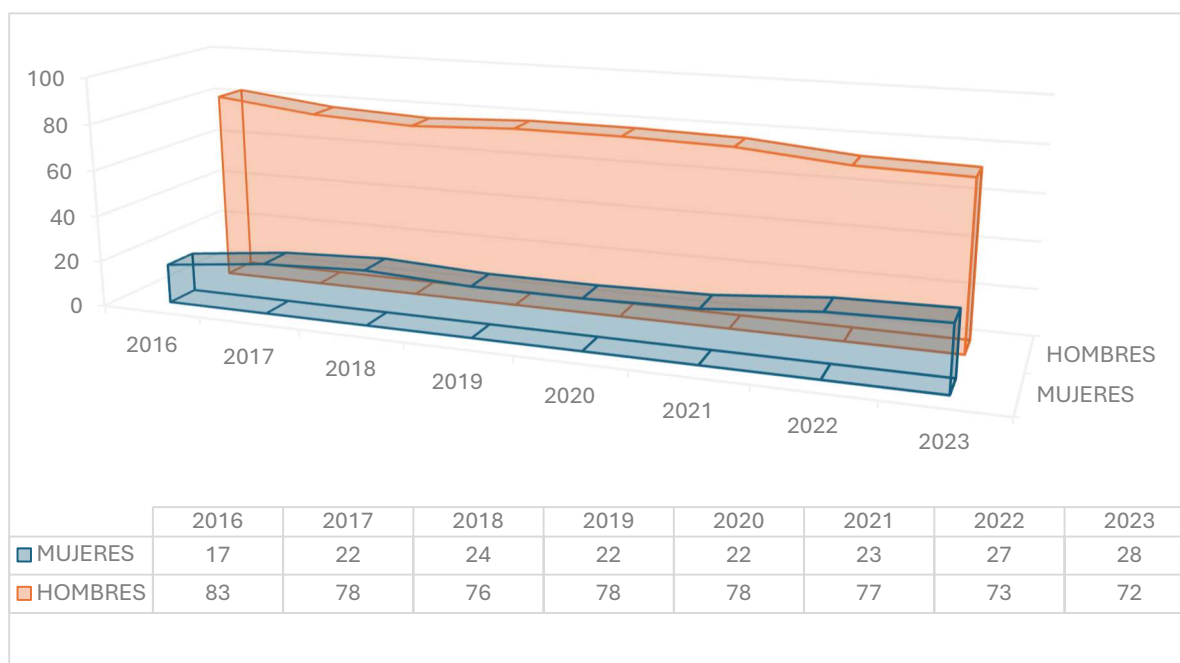
Datos de la muestra están actualizados al 30 de septiembre de 2024 (Servicio Civil, 2024)

POSTULACIONES A CONCURSOS DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

Los gráficos que se observarán a continuación nos ilustrarán las dinámicas de las postulaciones a concursos del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) en Chile, enmarcadas en el estudio de la brecha de género entre 2016 y 2023. Estos gráficos ofrecen una representación visual clara de las tendencias en la participación de la postulación femenina en los concursos para cargos de primer y segundo nivel jerárquico, permitiendo identificar patrones significativos en el comportamiento de la postulación femenina. A través de esta visualización, será posible observar la evolución temporal de los porcentajes de la postulación entre hombres y mujeres, así se podrá analizar factores como el sexo, el nivel jerárquico, la edad, el área de trabajo y la formación académica. Estos resultados no solo permiten desglosar los distintos factores que contribuyen a la persistente subrepresentación de mujeres en estos cargos, sino que también nos podrán brindar información valiosa para el

desarrollo de políticas que promuevan una mayor equidad en las postulaciones a los concursos públicos.

GRÁFICO N° 1 PORCENTAJE DE POSTULACIÓN DE MUJERES Y HOMBRES A CONCURSOS PARA CARGOS DE SADP POR AÑO.

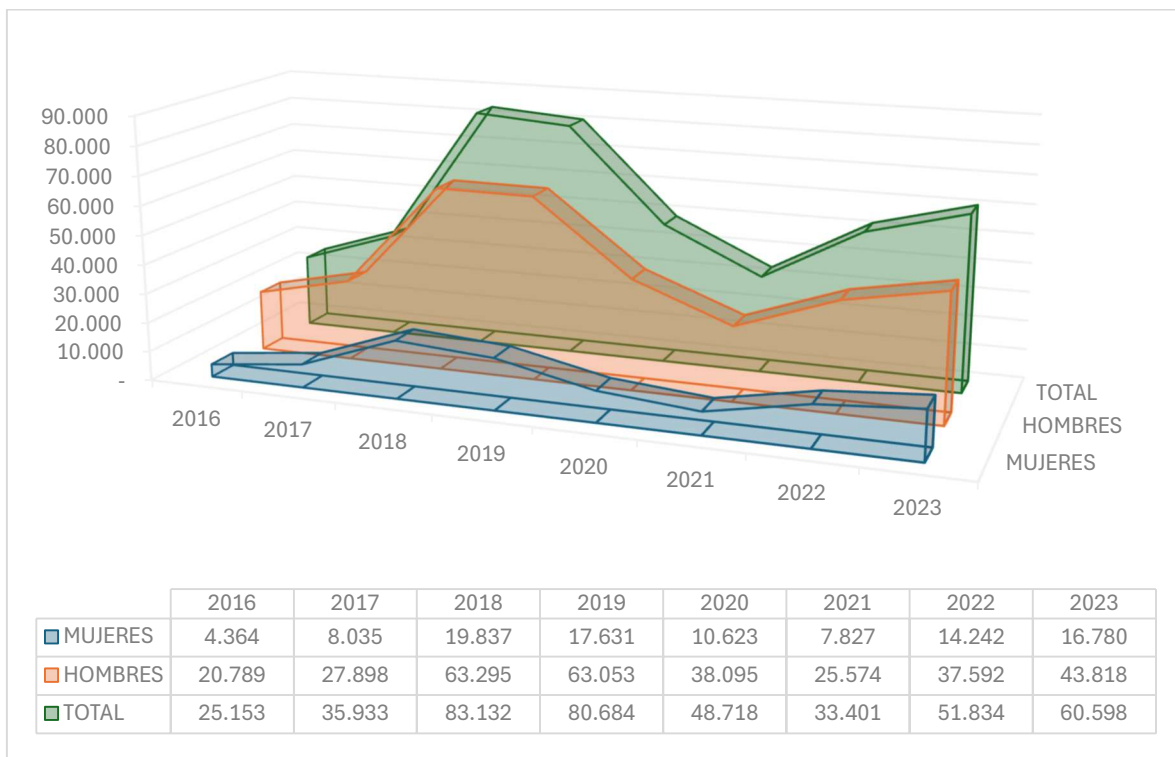


Fuente Gráfico: Elaboración propia.

En el gráfico N° 1 se puede observar el porcentaje de postulaciones de mujeres y hombres para concursos al SADP, desde el 2016 al 2023, si bien en estos 8 años la tendencia de las postulaciones de las mujeres a estos cargos es al alza, aún es bajo el número de mujeres postulantes con relación a los postulantes hombres en los mismos años. Se observa el aumento en las postulaciones, pero la dinámica entre la diferencia de postulaciones entre hombres y mujeres es muy alta aún y proyecta que seguirá la misma dinámica en el tiempo, sin mostrar una variación significativa que nos indique que se pueda revertir en algún momento. Con esto podemos observar que la baja representación de mujeres en los concursos inicia

antes del proceso de postulación, si bien va en aumento el número de postulantes, esto se incrementa en la misma relación que la cantidad de concursos en el sistema, hay que generar instancias para que este número disminuya aún más y quebrar la tendencia de seguir en el mismo porcentaje y proyectarlo al alza.

GRÁFICO N° 2 CANTIDAD DE POSTULANTES MUJERES Y HOMBRES A CARGOS DEL SADP POR AÑO.

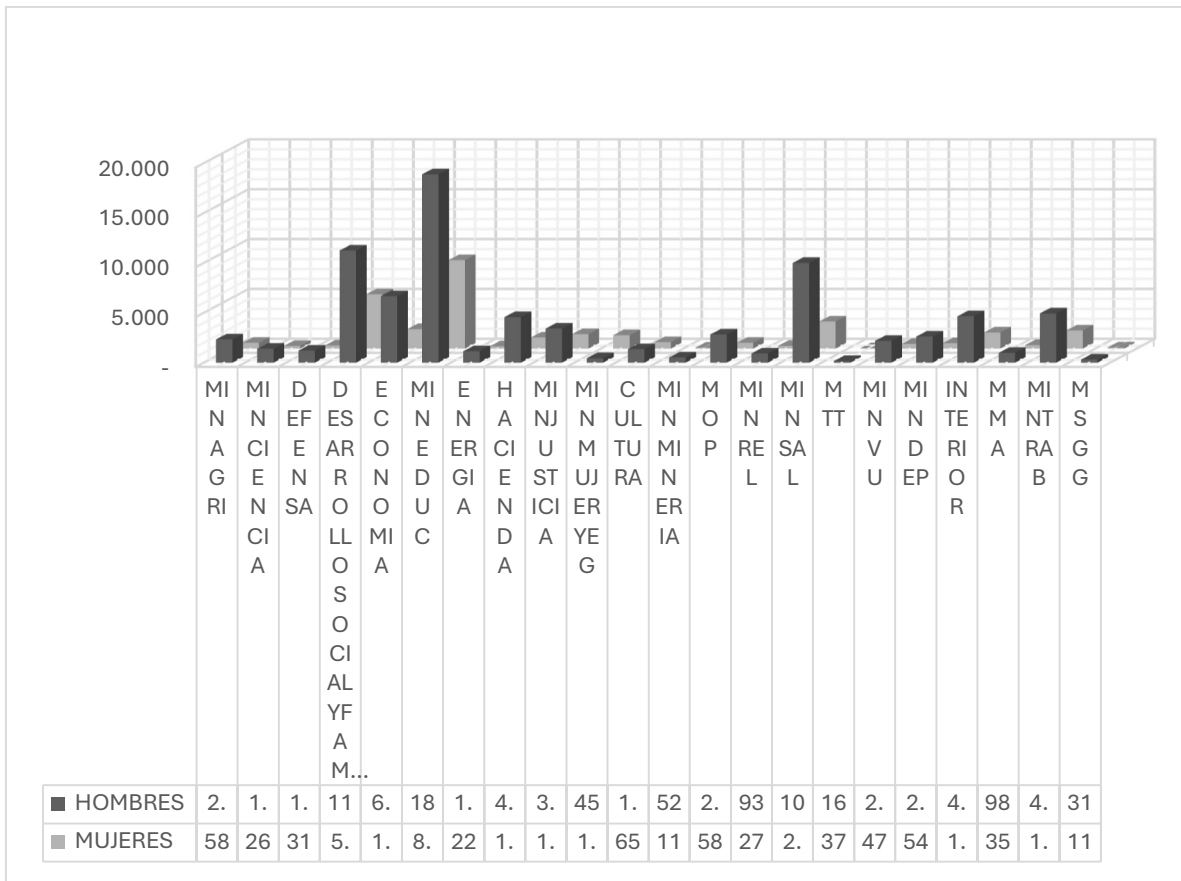


Fuente Gráfico: Elaboración propia.

En el gráfico N°2, podemos observar la cantidad de postulantes a los cargos para el SADP, divididos por sexo, la tendencia de estas postulaciones es estable con el alza en igual relación al aumento de cargos concursados en el sistema. Aumenta la cantidad de cargos provisionados por el SADP, y aumenta en igual medida la cantidad de postulante, en número se duplica la cantidad de postulante, es decir, el

año 2016, 4.364 mujeres, se postularon para cargos del SADP, y en el año 2023, esto se cuadruplica.

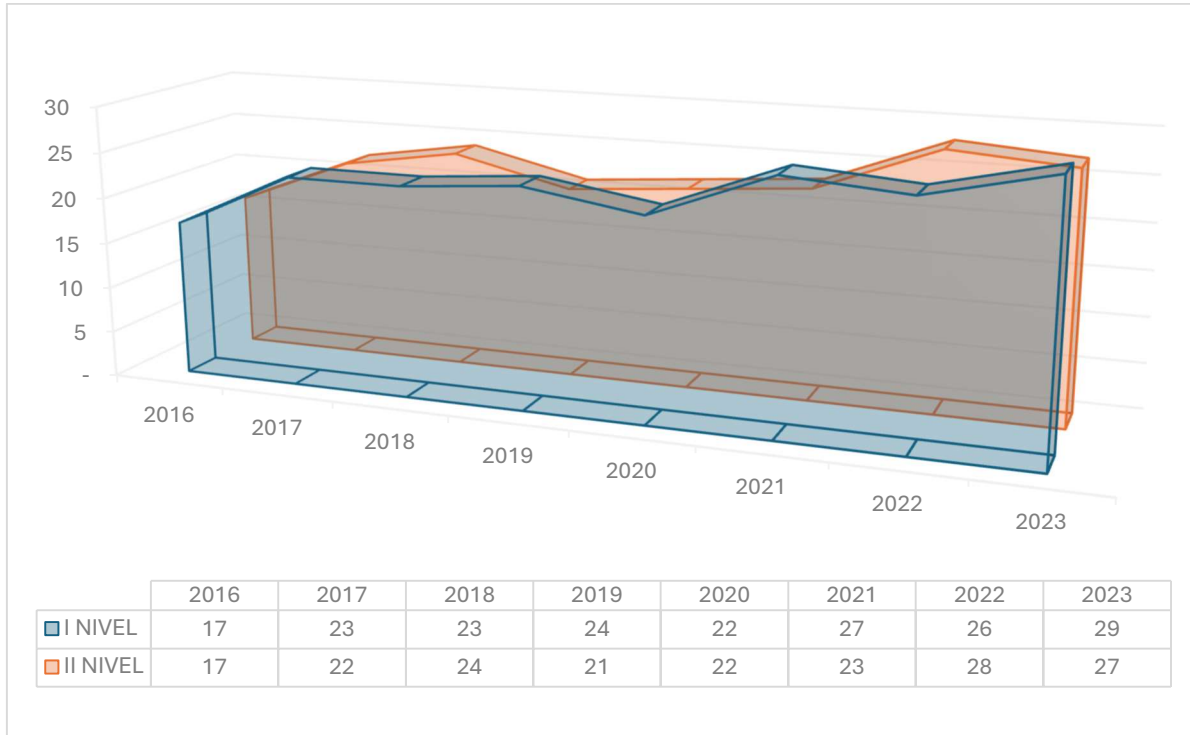
GRÁFICO N° 3 CANTIDAD DE POSTULACIONES DE MUJERES Y HOMBRES POR MINISTERIOS Y SU PORCENTAJES, 2023.



Fuente Gráfico: Elaboración propia.

En el gráfico N° 3, se observa la relación porcentual de como postulan las mujeres por ministerios. Aquí claramente se identifican las áreas de mayor participación de las mujeres, y se refleja la dinámica de segregación por roles de género en estas postulaciones.

GRÁFICO N° 4 PORCENTAJE DE POSTULACIONES DE MUJERES POR AÑO DE PRIMER Y SEGUNDO NIVEL JERÁRQUICO DEL SADP.



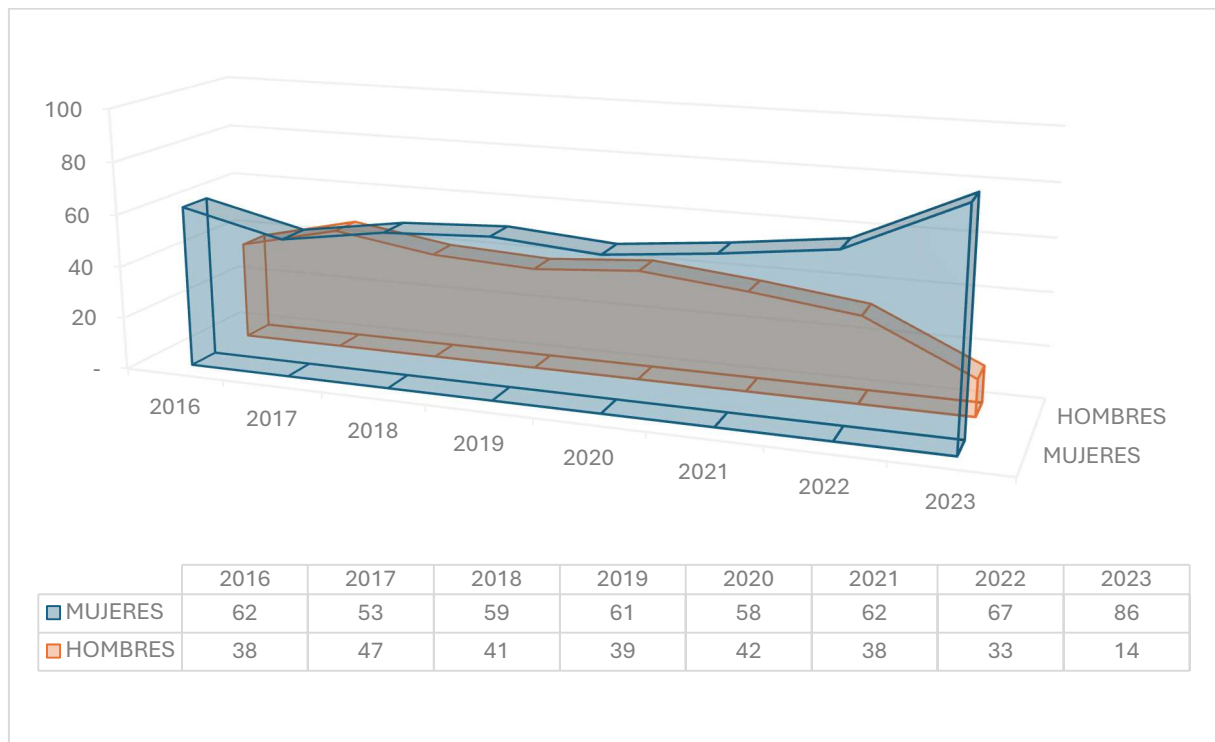
Fuente Gráfico: Elaboración propia.

En el gráfico N° 4, se observa el porcentaje de postulaciones de mujeres por nivel jerárquico. Claramente se ve el aumento estable en los 8 años observados, pero este aumento es moderado y no genera impacto en la proyección de la tendencia observada. Se mantiene la dinámica de la tendencia de forma estable y a pesar de los esfuerzos no se ha generado un gran impacto en las postulaciones a los concursos públicos para poder revertir la brecha de género que se pretende cerrar.

NÓMINAS DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

En estas nóminas observaremos las dinámicas del desempeño de las mujeres dentro del proceso de provisión de cargos el SADP. Estas nóminas nos mostrarán cómo se comporta el sistema cuando es mayor la presencia de las mujeres dentro de los procesos de concurso. En estas nóminas podremos observar que en las nóminas que tienen al menos una mujer en ellas, es mayor el valor representativo de las mujeres en el proceso de provisión del SADP y con esto la dinámica tiende al alza aumentando el porcentaje de mujeres nombradas.

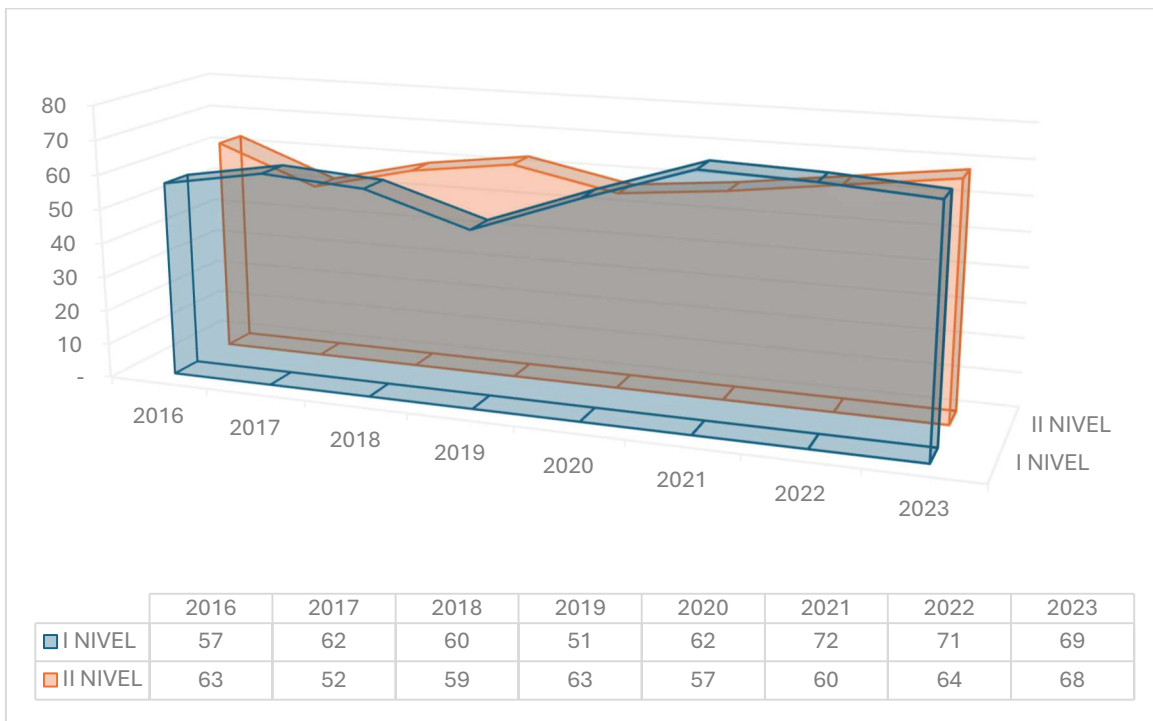
GRÁFICO N° 5 PORCENTAJE DE NÓMINAS PARA CARGOS DEL SADP QUE CONSIDERAN AL MENOS UNA MUJER, POR AÑOS.



Fuente Gráfico: Elaboración propia.

En el gráfico N° 5, podemos observar la dinámica del comportamiento de los porcentajes en las nóminas que se presentarán a la autoridad, que al menos contengan una mujer en ellas para la nominación al cargo concursado. Aquí podemos observar una mayor proporción de nóminas con al menos una mujer en ellas con relación a nóminas solamente compuesta de hombres. Aquí se observa en forma explícita como el aumento de la representación de mujeres en estas nóminas, aumenta la proyección de la tendencia y con esto el número de nóminas con más mujeres en ellas, es decir, podemos inferir que mientras más mujeres estén en las nóminas de propuestas, mayor es la posibilidad de que estas mujeres sean nombradas en los cargos.

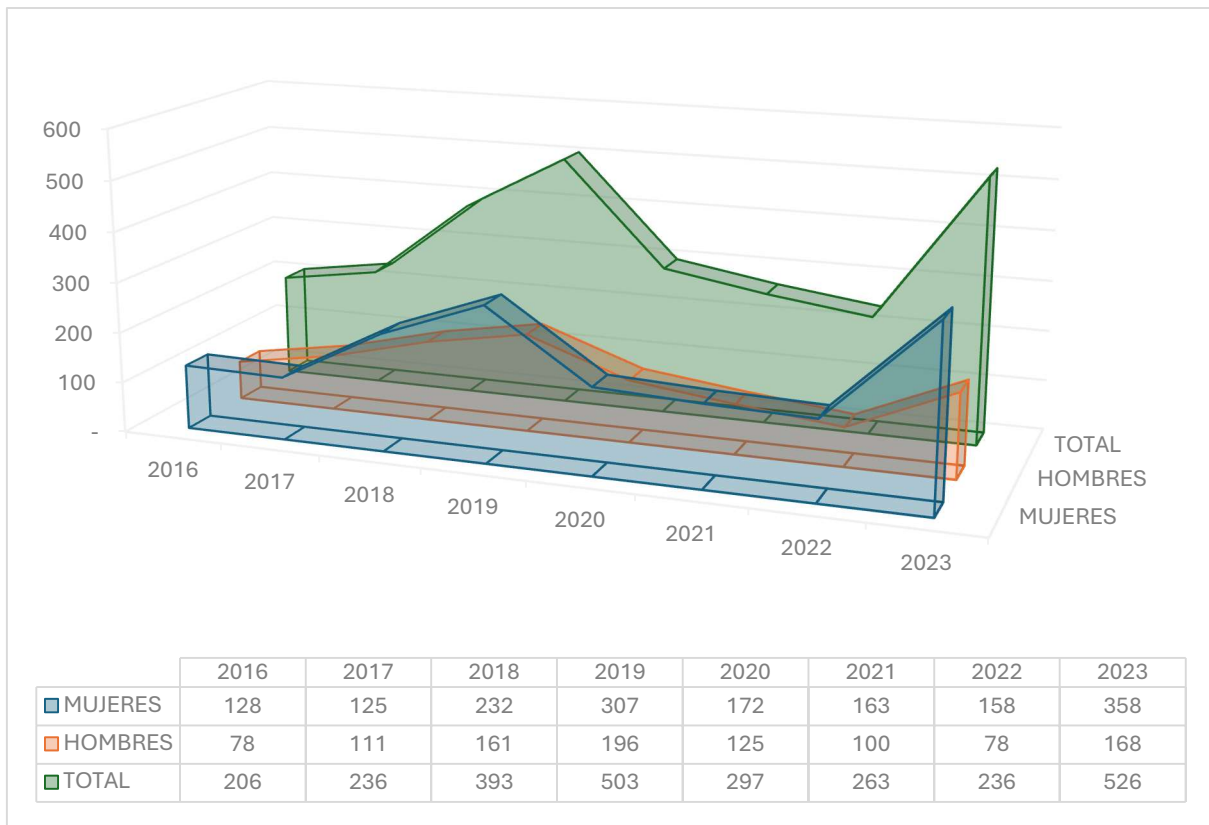
GRÁFICO N° 6 PORCENTAJE DE NÓMINAS PARA CARGOS DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA QUE CONSIDERAN AL MENOS UNA MUJER POR AÑOS EN EL PRIMER Y SEGUNDO NIVEL JERÁRQUICO.



Fuente Gráfico: Elaboración propia.

En el gráfico N° 6, es posible observar la cantidad de nóminas con al menos una mujer para ser presentada a la autoridad dividida en el primer y segundo nivel jerárquico del SADP. En estos ocho años observados, vemos que la cantidad de estas nóminas es estable, que no hay grandes variabilidades en estos años, solo se observa la baja del año 2019, que se puede atribuir al contexto político de ese año.

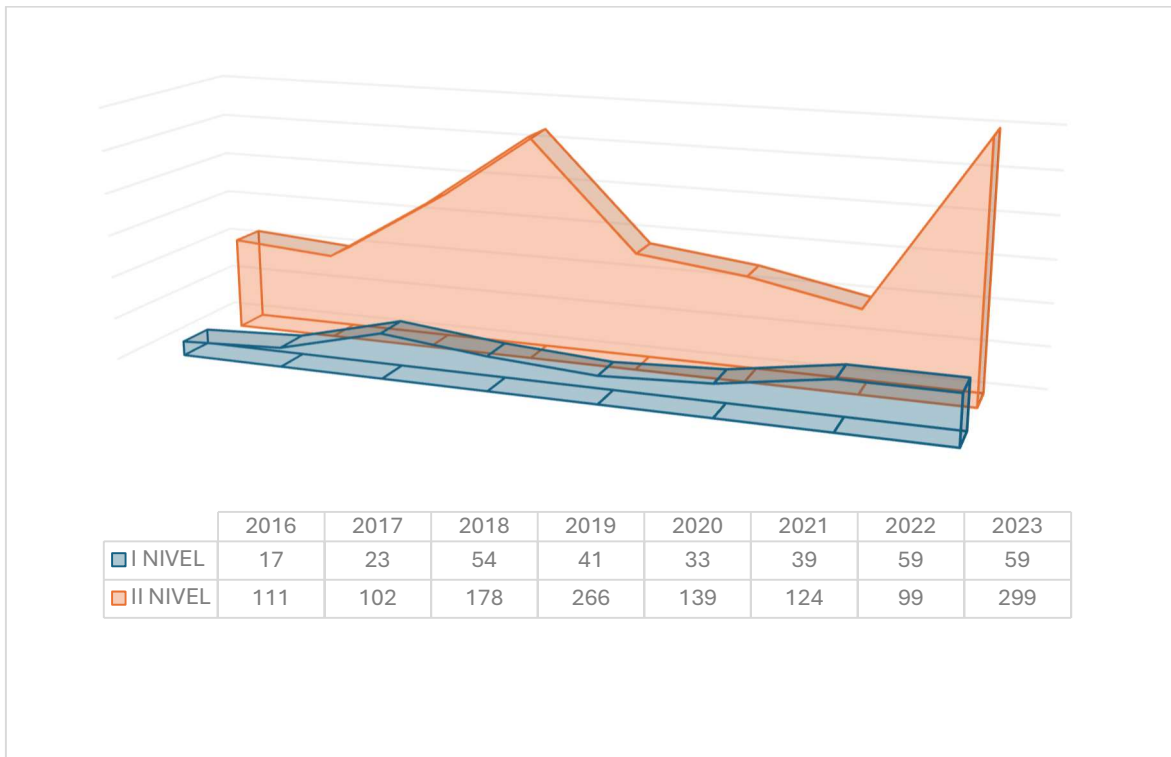
GRÁFICO N° 7 CANTIDAD DE NÓMINAS PARA CARGOS DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA QUE CONSIDERAN AL MENOS UNA MUJER POR AÑO.



Fuente Gráfico: Elaboración propia.

En el gráfico N° 7, se observa el aumento sostenido de la cantidad de nóminas con al menos una mujer para ser presentada a la autoridad para su posterior nombramiento. Si bien en estos 8 años casi se ha triplicado el número de estas nóminas, en el caso de las nóminas con solo hombres solamente se duplicaron. Por lo tanto, podemos inferir que mientras aumenta la postulación de mujeres en los procesos de concursos, aumentan las mujeres en la conformación de las nóminas de propuestas a considerar para el nombramiento al cargo.

GRÁFICO N° 8 CANTIDAD DE NÓMINAS PARA CARGOS DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA QUE CONSIDERAN AL MENOS UNA MUJER POR AÑOS Y POR PRIMER Y SEGUNDO NIVEL JERÁRQUICO.



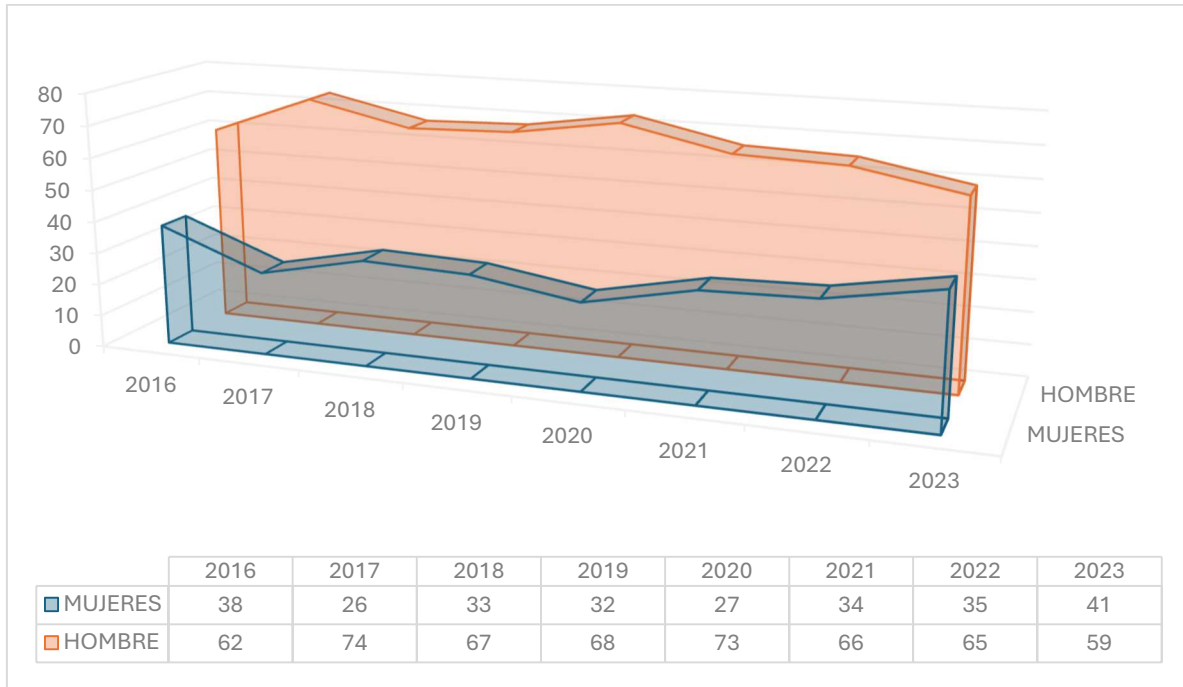
Fuente Gráfico: Elaboración propia.

En el gráfico N°8, se observa la cantidad de nóminas divididas por nivel jerárquico que al menos contengan una mujer para ser presentada a la autoridad para el posterior nombramiento. En este gráfico, se ve el aumento en triplicado de las nóminas con al menos una mujer en ellas, tanto en el primer como el segundo nivel jerárquico en estos 8 años de observación. También se observa que la tendencia al alza en los 4 primeros años se duplican las cifras y luego se incrementan estas nóminas alcanzando las cifras observadas en este último periodo, llegando a triplicar los números del 2016. También podemos observar que las nominas en el primer nivel jerárquico es relativamente estable, pero en cambio en el segundo nivel jerárquico la dinámica es más fluctuante.

NOMBRAMIENTOS AL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

A continuación, observaremos en los siguientes gráficos, las dinámicas que se presentarán en los nombramientos a los cargos concursados en el SADP, en las nóminas generadas en los procesos de provisión de cargos. Estas están hechas como resultado del proceso de provisión de cargos del SADP, tanto para el primer y segundo nivel jerárquico, se observará desde el año 2016 al 2023, tanto en cantidad como en su dinámica porcentual.

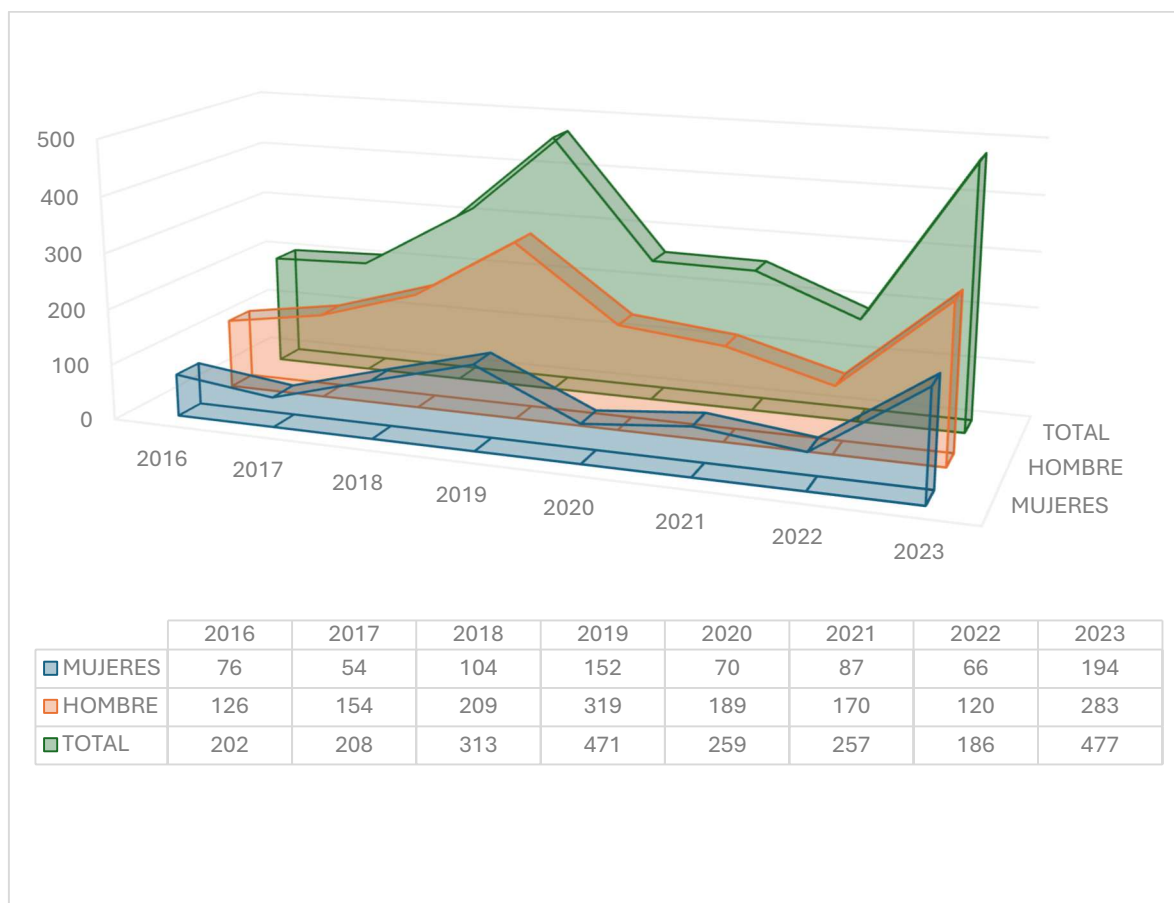
GRÁFICO N° 9 PORCENTAJE DE MUJERES Y HOMBRES POR AÑO EN CARGOS DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA.



Fuente Gráfico: Elaboración propia.

El Gráfico N° 7, nos muestra la relación porcentual de nombramientos de mujeres para cargos del SADP. Claramente la mayor representación la tienen los hombres, pero las mujeres tienen un alza muy moderada para las expectativas de las autoridades, definitivamente se debe seguir trabajando en abrir los espacios de representatividad en las instancias de nombramientos y con esto seguir trabajando para una mayor inclusión y representación.

GRÁFICO N°10 CANTIDAD DE MUJERES Y HOMBRES NOMBRADOS POR AÑO EN CARGOS DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA.



Fuente Gráfico: Elaboración propia.

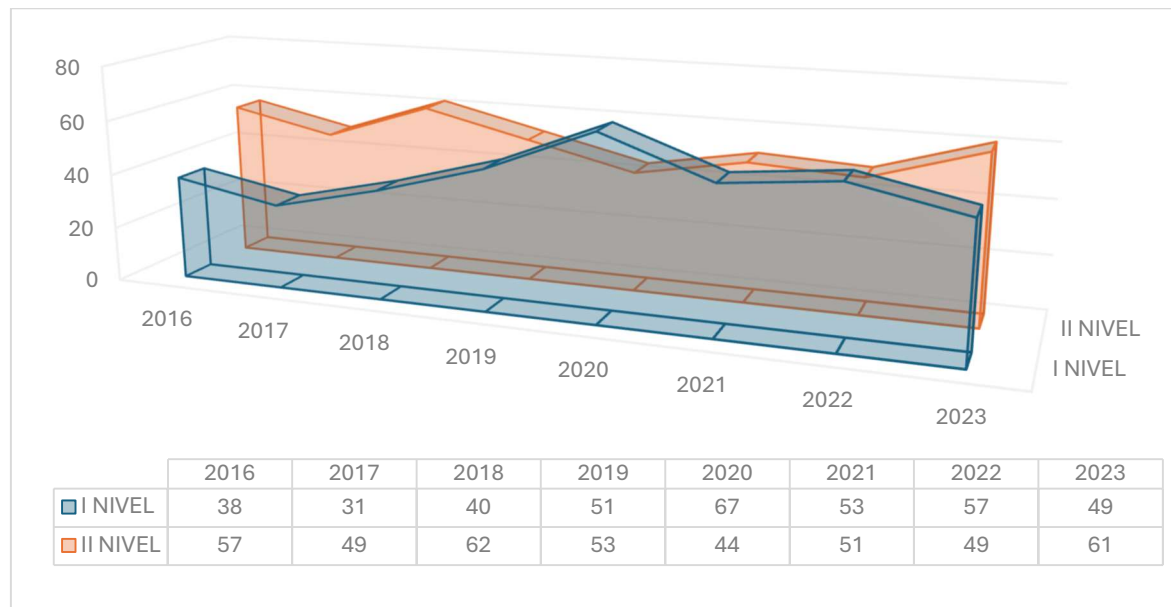
En el gráfico N° 10, se puede observar la tendencia al alza de la cantidad de mujeres nombradas, pero de igual forma es el comportamiento de los hombres considerando el año 2020 como post estallido social, pandemia y plebiscito constitucional y el año 2022, de cambio de gobierno, estas situaciones renueven el escenario político y con ello, cargos que se consideran con alto grado de responsabilidad tienden a ser sustituidos. El repuesta de los nombramientos en el último año se proyecta prometedoramente al alza, quizás es el resultado de las acciones de promoción que

están mostrando resultados, se espera que este comportamiento siga al alza como se ve en el gráfico.

NOMBRAMIENTOS PARA EL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA EN NÓMINAS CON MUJERES.

En los gráficos que a continuación observaremos se podrán ver cuál es la dinámica en las nóminas de nombramientos que cuentan con al menos una mujer en ellas. En esta instancia podremos observar cómo ha sido el comportamiento en las nominaciones de las mujeres en los años que nos hemos propuesto observar.

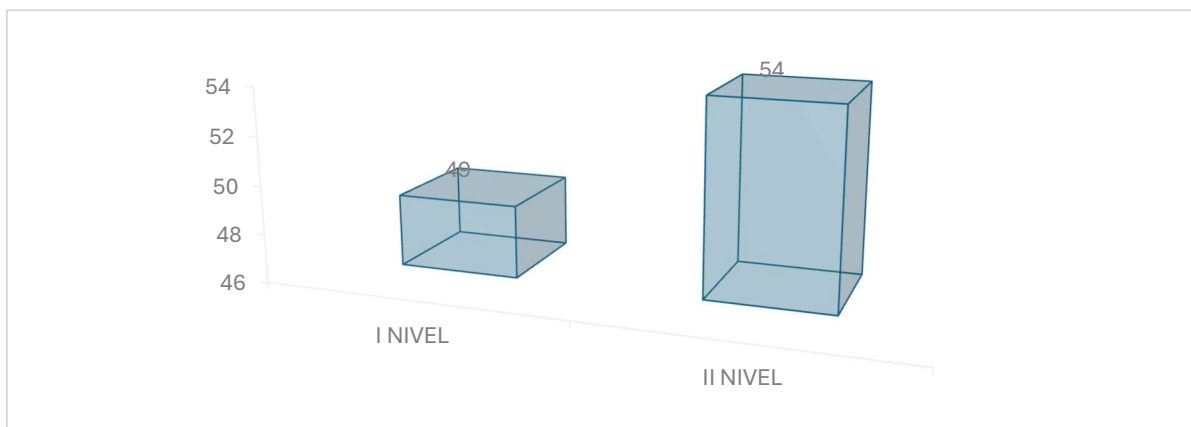
GRÁFICO N°11 PORCENTAJE DE MUJERES NOMBRADAS EN NÓMINAS QUE CONTIENEN AL MENOS UNA CANDIDATA MUJER PARA EL SADP.



Fuente Gráfico: Elaboración propia.

En el gráfico N°11, podemos ver que en el primer nivel jerárquico la dinámica es relativamente estable, si en el año 2020, la proyección esta con una tendencia al alza esta fue en caída en los periodos posteriores. En cambio, en el segundo nivel jerárquico la dinámica se ha proyectado algo más estable y siempre con una inclinación más pronunciada al alza. Esta dinámica porcentual sería muy valorada si de igual forma se comportaran los numero en la realidad. Todos los esfuerzos están concentrados en incrementar la presencia de las mujeres en estos cargos, por lo tanto, es importante valorar los pequeños logros alcanzados y ver que mientras más mujeres están en estas nóminas mayor es la probabilidad de que estas mujeres sean nombradas, esto es lo que se quiere alcanzar. Sigamos avanzando para alcanzar la paridad.

GRÁFICO N° 12 PORCENTAJE DE MUJERES NOMBRADAS EN NÓMINAS QUE CONTIENEN AL MENOS UNA CANDIDATA MUJER POR NIVEL JERÁRQUICO.

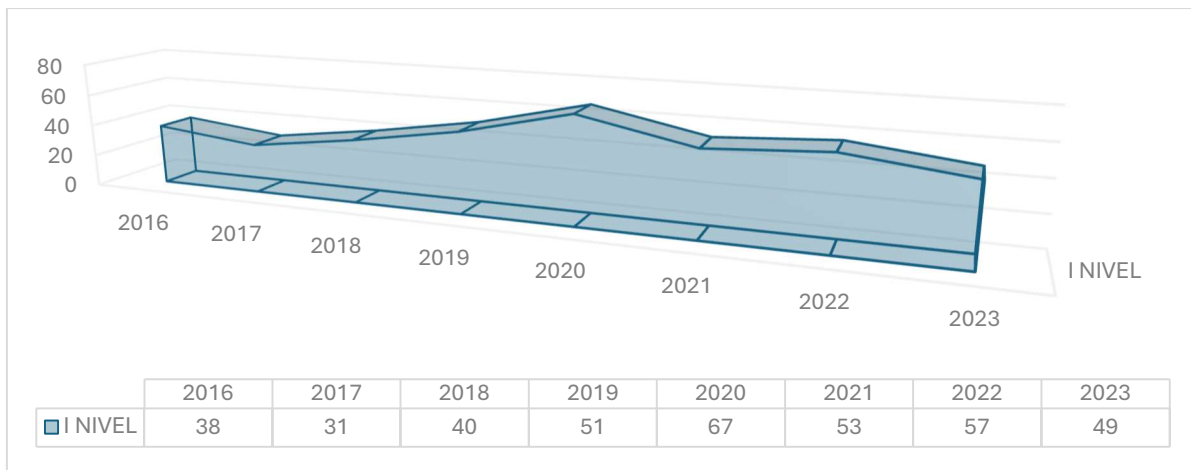


Fuente Gráfico: Elaboración propia.

En el gráfico N° 12, podemos observar la dinámica en la tendencia a presentar cuando en las nóminas al menos hay una mujer. Para el primer nivel jerárquico es nombrada el 49 % de las veces, en cambio en las nóminas para el segundo nivel jerárquico en las cuales al menos hay una mujer en el 54% de estas nóminas la mujer es nombrada. Estos datos hacen interesante su interpretación en la cual se demuestra que cuando hay mujeres en los concursos y estas llegan a las nóminas de propuestas para nominación que se le entregara a la autoridad, aumentan las posibilidades que estas mujeres sean nombradas.

También debemos comprender que, si en el 50 % de las nóminas que llevan una mujer, esta es nombrada en el primer nivel jerárquico, en el segundo nivel jerárquico, se comporta de la misma forma, y todo indica que esta tendencia tiende al alza para las futuras propuestas.

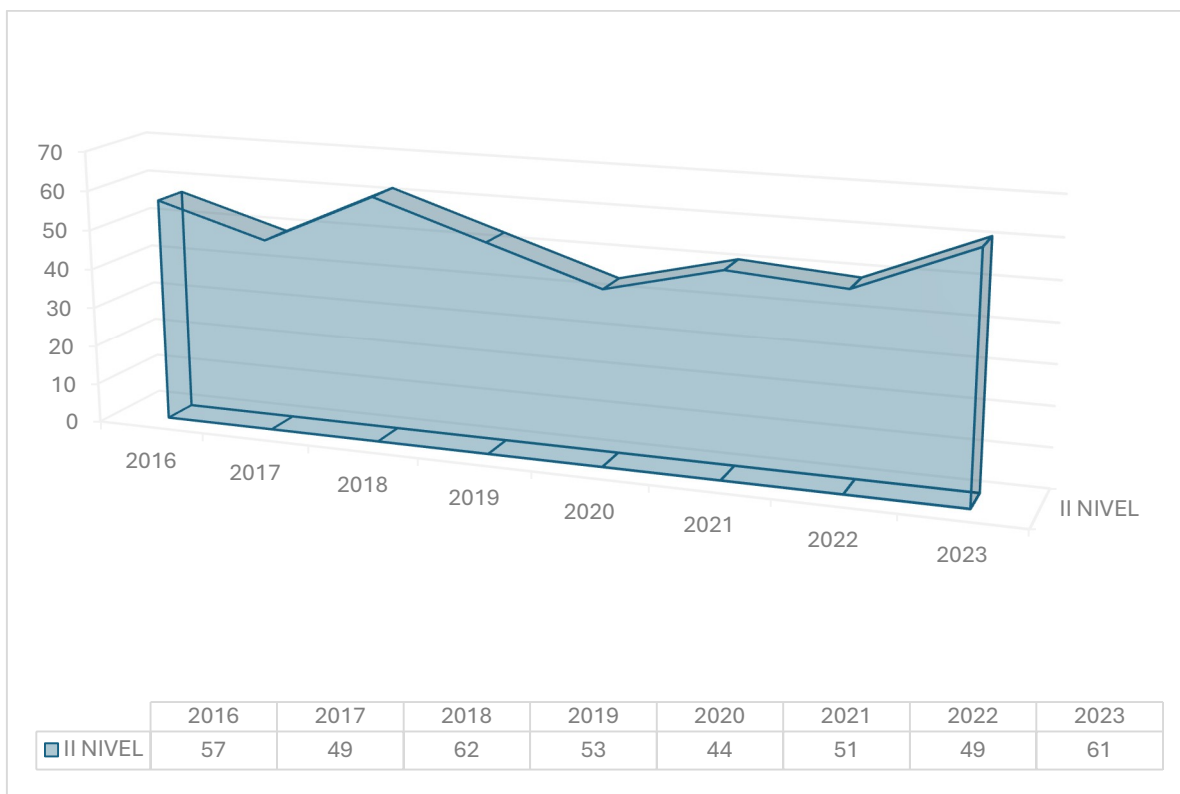
GRÁFICO N°13 PORCENTAJE DE MUJERES NOMBRADAS EN NÓMINAS CON AL MENOS UNA CANDIDATA MUJER EN EL PRIMER NIVEL DEL SADP.



Fuente Gráfico: Elaboración propia.

El gráfico N° 13, nos muestra el porcentaje de mujeres nombradas de las nóminas que cuentan con al menos una mujer en ella del primer nivel jerárquico para el SADP. El gráfico nos indica que, en estos ocho años, el aumento ha sido de 10 puntos porcentuales. Esto nos demuestra los resultados generados al aumentar la participación de las mujeres en los concursos de primer nivel jerárquico.

GRÁFICO N° 14 PORCENTAJE DE MUJERES NOMBRADAS EN NÓMINAS CON AL MENOS UNA CANDIDATA MUJER EN EL SEGUNDO NIVEL DEL SADP.



Fuente Gráfico: Elaboración propia.

El gráfico N°14, nos muestra la dinámica de las mujeres nombradas en nominas con el menos una mujer candidata para el segundo nivel jerárquico del SADP. Como se aprecia explícitamente en estos 8 años, la dinámica es la misma. En las nóminas

en las cuales al menos hay una mujer en ella, el porcentaje de que esta candidata sea nombrada esta por sobre el 55% de las posibilidades de ser nombrada en el cargo concursado.

ENTREVISTAS

En este estudio documental de la brecha de género en el sistema de alta dirección pública, y en el cómo las mujeres han lidiado para derrocar las distintas barreras existentes para las postulaciones a estos cargos, se hizo necesario buscar el testimonio de mujeres involucradas directamente en estos procesos.

Las entrevistas se diseñaron para explorar las experiencias, desafíos y lo más importante las “percepciones” de estas mujeres, ofreciendo una visión profunda sobre las barreras que enfrentan y las estrategias que emplean para superarlas. Con estos testimonios, buscamos comprender las dinámicas de poder y género en el ámbito público, sino también identificar oportunidades para fomentar un entorno más inclusivo y equitativo para los procesos de selección.

Se entrevistó a la Sra. Maria Elizabeth Rojas, socia directora de la consultora “Gestión de Talentos”, consultora especializada en la selección de postulantes para el SADP, nos interesó ahondar con ella en su percepción de la importancia de la perspectiva de género como eje principal para la selección de nuevos talentos para los cargos a proveer. También se entrevistó a la Sra. Hilda Carrera, Ex directora de proyectos en la consultora “Gestión de Talentos” y docente universitaria. Se estructuraron las entrevistas para ahondar en estos ejes:

- ✓ Hipótesis sobre el origen de la brecha de género, reconocida por el Servicio Civil en los procesos de provisión de cargos para el SADP.
- ✓ La dinámica interna o externa del proceso de concurso.
- ✓ Si se realizan prácticas con sesgos de género en el proceso de los concursos.

- ✓ Si las licitaciones públicas son con perspectiva de género
- ✓ Si es obligatoria la formación en perspectiva de género

Las conclusiones de estas entrevistas son:

En forma conjunta indicaron que, con respecto a la hipótesis del origen de la brecha de género, se podría estar gestando en la poca participación de las mujeres en los procesos de concurso.

Con respecto a la dinámica interna o externa del proceso de concurso y si esto genera en alguna etapa el sesgo de género, se señaló que en los filtros requeridos para el ranking de corte se mide la cantidad de experiencia en los últimos 5 años, y en este punto las mujeres tienen más posibilidad de sesgar sus puntajes ya que ellas son las más afectadas a la hora de asumir las responsabilidades no laborales- profesionales, ya sea por permisos parentales, de salud o de cuidados.

También en este punto se mide la formación académica y su posterior experiencia, aquí es donde más son castigadas las postulantes, en este punto es donde los últimos 5 años de experiencia tiene mayor peso y su ponderación es la que deja o no afuera a las/os postulantes, para las próximas etapas del proceso de concurso.

Con respecto a si se realizan prácticas con sesgos de género, la respuesta fue unánime, NO, en los procesos del concurso no hay elementos o prácticas que se puedan considerar que contengan sesgos de género. Pero también se expuso en reconocer que hay concursos en los cuales no hay postulantes mujeres, cero, ninguna, y frente a eso, no se puede declarar desierto, se sigue adelante el proceso, pero en estos casos no hay ninguna posibilidad de aplicar cuotas de paridad o algo. Hoy en día aún hay sectores en los cuales no hay interés o postulantes mujeres en sectores que se caracterizan por ser ámbitos o de interés masculino.

Al consultar si las licitaciones o las bases para los concursos hay alguna mención o se explicita la incorporación de la perspectiva de género. Fue negativo, no está en

las bases legales la obligatoriedad de la incorporación de la perspectiva de género en los concursos, ni para las consultoras, ni para los profesionales que intervienen en el proceso, ni menos aun si el candidato tiene o no formación en perspectiva de género. Si se me menciona que, en la etapa de evaluación en algunos, “no en todos” los concursos se le pondera en forma positiva en su evaluación, con una 0,2% si el postulante tiene formación en perspectiva de género.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN EL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA EN SU PROCESO DE PROVISIÓN DE CARGOS PARA EL PRIMER Y SEGUNDO NIVEL JERÁRQUICO.

La participación de las mujeres en los procesos para la provisión de cargos de primer o segundo nivel jerárquico para el sistema de Alta Dirección Pública del Servicio Civil, ha experimentado avances significativos en los últimos años, pero aún persisten brechas de género importantes que afectan el proceso de provisión de cargos. Se analizarán los datos anteriormente presentados, divididos en participación, nóminas, nombramientos, nombramientos con nóminas con al menos una mujer en ellas, se dividirá la muestra de estudio en tres hitos, año 2016, 2020 y 2023 para el análisis.

La participación de mujeres se ve implícita en el porcentaje de postulación a los concursos que ha presentado una dinámica al alza constante en el tiempo. La cantidad de postulaciones de mujeres desde el año 2016 al 2023, la podemos ver en el gráfico N° 1, en el año 2016 las postulaciones de mujeres alcanzaron el 17%, en el año 2020 fue de 22% y en el 2023 fue de 28%, dinámica siempre al alza. En el gráfico N°2, en el año 2016, era de 4.364, en el año 2020, era de 10.623 y en el año 2023, fue de 16.780, claramente el número de mujeres que postulan a concursos ha aumentado. Ahora estas mismas postulaciones las dividiremos por nivel jerárquico. En el gráfico N° 4, observaremos que el año 2016, el primer nivel jerárquico recibió, 17%, de las postulaciones, en el año 2020, fue de 22% y el año 2023, fue de 29%, se ve claramente que la dinámica es al alza. En cambio, en el segundo nivel jerárquico, la dinámica es también al alza, en el año 2016 fue de 17%, en el año 2020 fue de 22% y en el año 2023, fue de 27%.

Ahora veremos la dinámica en la conformación de las nóminas con al menos una mujer en ellas que serán presentadas a la autoridad para su posterior nombramiento. En el gráfico N° 5, donde se observa el porcentaje de nóminas con al menos una mujer en ellas, en el año 2016 fue de 62%, en el año 2020 fue de 58% y en el año 2023 fue de 86%, si bien aquí la dinámica fue más fluctuante, la resultante es al alza en el año 2023 con respecto al 2016. Estos mismos datos divididos por nivel jerárquico se configuran de la siguiente manera. En el gráfico N° 6, se observa que el primer nivel jerárquico se comportó de la siguiente manera. En el año 2016, 57%, en el año 2020, 62% y en el año 2023, 69%, su dinámica siempre al alza. El segundo nivel jerárquico, fue distinto, en el año 2016 fue de 63%, en el año 2020 fue de 57% y en el año 2023 fue de 68%. En el gráfico N° 7, podemos observar estos números, pero en cantidades, quizás así se visualice de mejor manera. En el año 2016, 128 mujeres quedaron en alguna nomina para ser presentada a la autoridad, en el año 2020, fueron 172, y en el año 2023, fueron 358. En el gráfico N°8, esto lo dividimos en nivel jerárquicos. El primer nivel se comportó de la siguiente forma, en el año 2016 fueron 17, en el año 2020 fueron 33, y en el año 2023 fueron 59, su alza fue de triplicar. De igual forma se comportó el segundo nivel jerárquico, en el año 2016 fue de 111, en el año 2020 fue de 139, pero en el año 2023 fue de 299 las nóminas que contenían al menos una mujer en ellas.

Los nombramientos se han comportado de la siguiente forma. En el gráfico N° 9, podemos observar el porcentaje de mujer nombradas a los cargos concursados del SADP, en el año 2016 38%, en el año 2020 fue de 27% y en el año 2023 fue de 41 %, número histórico en lo que lleva el Servicio Civil. En el gráfico N° 10, podemos observar la cantidad de mujeres nombradas, en el año 2016 fue de 76 mujeres, en el año 2020 fue de 70 y en el año 2023 fue de 194, importantes números que seguir trabajando para el logro del objetivo final, lograr la mayor representatividad de mujeres en estos espacios de alta responsabilidad.

Los nombramientos de mujeres en nóminas con al menos una mujer en ellas, las podemos observar divididas en el primer y segundo nivel jerárquico en el gráfico N°

11, el primer nivel jerárquico se comportó de la siguiente forma. En el año 2016 fue de 38% en el año 2020 fue de 67% y en el año 2023 fue de 49%, claramente la dinámica es fluctuante. El segundo nivel jerárquico su dinámica fue de igual forma, el año 2016, 57%, en el año 2020 fue de 44% y el año 2023, 61%. El gráfico N° 12, nos muestra el porcentaje de nombramientos por nivel jerárquico en nóminas que contengan al menos una mujer en ellas, para el primer nivel jerárquico es del 49% en cambio para el segundo nivel jerárquico sube al 54%. En el gráfico N° 13 y 14 se observa el comportamiento de estos número pero por años, el gráfico N° 13 se observa el comportamiento del primer nivel y el gráfico N°14 el de segundo nivel jerárquico, en donde se muestra que el año 2016, el primer nivel jerárquico fue de 38% en el 2020 fue de 67% y en el 2023 fue de 49% en cambio para el segundo nivel jerárquico el año 2016 fue de 57% y el año 2020 fue de 44% y finalmente el año 2023 fue de 61%, mujeres nombradas en que conformarán nóminas con al menos una mujer en ellas.

El estudio ha demostrado que a pesar de los avances en la implementación de programas destinados a promover la mayor participación de las mujeres a los concursos del SADP que están alineados a los procesos para la promoción de la igualdad de género, persiste aún la brecha de género en el proceso de provisión de cargos de primer y segundo nivel jerárquico del Sistema de Alta Dirección Pública.

Las mujeres aún no postulan de forma significativa en los distintos concursos para aumentar la presencia de estas, en las cifras observadas. Aún el sesgo de género en áreas históricamente subrepresentadas por mujeres, siguen siendo con nula o muy poca participación por partes de estas mujeres. Las barreras estructurales y procedimentales que limitan su acceso a las posiciones de liderazgo siguen estando presente, perpetuándose los estereotipos y sesgos de género que afectan tanto a las oportunidades laborales – profesionales como a las dinámicas dentro de la organización en su conjunto.

El análisis ha demostrado que los procesos de selección carecen de enfoque de género que garantice la igualdad de oportunidades de estas posibles postulantes. Los criterios utilizados en la selección no están siendo garantizados ni monitoreados por la autoridad para que estos no porten sesgos o puedan estar influenciados por prejuicios implícitos que favorecen a los hombres por sobre las mujeres en los procesos de provisión de cargos en áreas con mayor sesgo de género. Además, la falta de políticas o procesos efectivos para abordar estas desigualdades ha contribuido a mantener un entorno laboral que no promueve en forma adecuada la diversidad, la inclusión y la representación de estas.

Avanzar hacia una verdadera igualdad o equidad con perspectiva de género en los procesos del SADP, requiere un compromiso multidisciplinario, sectorial y cultural, promovido desde las autoridades para transformar no solo los procesos administrativos, sino también la cultura dentro de las organizaciones. Solo así se podrá garantizar un camino hacia un entorno más inclusivo, equitativo, donde tantos hombres, mujeres, o quienes quieran postular tengan las mismas oportunidades de participación para contribuir y liderar.

En esta investigación se ha observado una tendencia hacia una mayor inclusión de mujeres en posiciones de alta dirección pública, pero esta inclusión no ha sido uniforme y varían entre los diferentes sectores y niveles. *“En Chile seis de cada diez personas empleadas en el sector público son mujeres. La mayoría se concentra en los estamentos técnicos y profesionales y un 42% en cargos directivos, siendo los ministerios de Educación, de la Mujer y Equidad de Género, y de Salud los que registran los mayores porcentajes de mujeres respecto de su dotación total”* (Frohmann & Olmos, 2023).

La meta global adoptada en la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing es lograr la participación política y distribución equilibrada del poder entre los hombres y mujeres en la toma de decisiones. Al ritmo actual de cambios, la igualdad de

género en las más altas esferas de decisión se lograría en unos 130 años más. Ref. (OCDE, 2023)

FACTORES ESTRUCTURALES Y DE PROCEDIMIENTOS

PATRONES

Los patrones reflejan la persistencia de la desigualdad estructural en el proceso de acceso de las mujeres a cargos de alta dirección pública, a pesar de los avances persiste la necesidad de acciones más efectivas para abordar las barreras culturales, organizacionales, procedimentales, sociales y estructurales que imposibilitan la disminución de la brecha de género. El seguir con las mismas cifras y no cambiar la forma o los patrones de acción y de procesos imposibilitan la forma de que esta brecha desaparezca.

Criterios de Selección: Los criterios utilizados en los concursos podrían no considerar adecuadamente las diferentes trayectorias profesionales y estilos de liderazgo de los/as candidatos/as.

ESTEREOTIPOS DE GÉNERO

Corresponden a imágenes internalizadas en la socialización, integrando valores y actitudes correspondientes al sistema sexo/género. Los estereotipos de género menos aceptados cuando hablamos de paridad o feminismo son los que se relacionan con la relegación de las mujeres al rol femenino tradicional, relegado o subyugado a niveles inferiores o sin participación en la toma de decisiones, ya sea por ella, por otros, por terceros, en su entorno, en su desarrollo, o lo que nos convoca en el plano laboral-profesional.

En estereotipos conceptuales los patrones se repiten:

Hombre o mujeres mejor jefe, Hombre

Consideración de que las mujeres deben priorizar el cuidado de la familia y el hogar

Igualdad salarial

Medidas para combatir la violencia contra las mujeres

Facilidades para desarrollarse en el ámbito profesional

Medidas que faciliten a las mujeres el acceso a los cargos de dirección y de toma de decisiones.

Los prejuicios y la discriminación se basan en los estereotipos de género, siendo el sexismo una de sus expresiones. En la educación superior encontramos sexismos de manera transversal en los distintos espacios institucionales, formando parte de una cadena de discriminaciones que se expresan de manera sutil y afectan particularmente a las mujeres, estas discriminaciones siguen avanzando en el plano laboral y de desarrollo profesional, segregando a las mujeres a planos con menor movilidad de desarrollo profesional, estancándose en labores o cargos de mediana posición.

La directora de Escuela de Ingeniería, sede Concepción, de la Universidad Andrés Bello y presidenta del Comité de Igualdad de Género, Lilian San Martín, nos invita a reflexionar estas cifras y poner la mirada en la participación no equitativa presentes hoy, en los cargos de alta gerencia. Esto está relacionado a los estereotipos de género presente en las organizaciones. *“...la construcción estereotipada del género está asociada.... a las habilidades de liderazgo, en donde se relacionan a las características del comportamiento masculino... y cuando una mujer adopta una estrategia más competitiva, se asocia a un comportamiento poco natural, de acuerdo a las construcciones sociales”* y que esto con lleva a que en el

plano más privado, que esto se manifieste en que “*encontramos la desigualdad de responsabilidades en el hogar, estos estereotipos de género impiden la incorporación de mujeres en diversos planos de la estructura laboral*”. (Universidad Andres Bello, 2024). Estos estereotipos de construcciones sociales, de liderazgo, responsabilidad, habilidades de blandas, duras o lenguaje asertivo, van jerarquizando el acceso de las mujeres en el ámbito profesional y dificulta el acceso a cargos por el sesgo “inconsciente”.

Composición de los comités de selección: La falta de paridad en los comités encargados de evaluar a los candidatos podrían introducir sesgos inconscientes en el proceso de selección.

TENDENCIAS

Estadísticas que muestren la brecha de género y como esta ha sido persistente en el tiempo y los programas de intervención para disminuirla.

Participación laboral femenina: A pesar de que las mujeres representan el 60% de los funcionarios en el sector público, su participación disminuye significativamente en los niveles jerárquicos superiores o directivos.

DESIGUALDADES DE GÉNERO

La desigualdad de género tiene raíces socioculturales fuertemente arraigadas que se expresan en la vida cotidiana, en espacios públicos y privados a través de prácticas y hábitos de comunicación y de comportamiento. Este hecho se asienta en un proceso de socialización heteronormado donde hemos sido formados como hombres y como mujeres. Las relaciones de género son una construcción social basada en una estructura diferencia y estereotipada entre roles femeninos y

masculinos. Esta diferencia social se ha expresado en desigualdades de género que se producen culturalmente, de manera consciente o inconsciente, generando importantes sesgos de género en todos los espacios de interacción social.

Segregación ocupacional: Las mujeres tienden a concentrarse en ciertos estamentos y áreas del sector público, lo que puede limitar su acceso a posiciones de alta dirección en determinados sectores.

SEGREGACION HORIZONTAL – VERTICAL

PERSPECTIVA LONGITUDINAL

“La perspectiva longitudinal permite observar cómo las diferencias de género en el ámbito laboral se desarrollan y cambian a lo largo del tiempo. Esto es crucial para identificar patrones y determinantes que afectan a hombres y mujeres en su trayectoria profesional”. (Alarcón S. & Santos M., 2008).

La perspectiva longitudinal en el estudio de la brecha de género con perspectiva de género nos permitirá analizar la trayectoria o evolución de la participación de las mujeres en estos procesos de concurso. Este enfoque nos acerca a observar estos procesos en el cómo han ido cambiando o modificando su comportamiento a lo largo del tiempo, con esto es posible identificar patrones o tendencias que puedan ayudar a esclarecer las dinámicas que hacen que la brecha de género hoy sea una constante o bien que no se pueda cerrar o acortar. Nos permitirá identificar cuáles son las dinámicas que se repiten en cada uno de estos procesos y que dan por

resultado la constante en la brecha de género que hoy persiste pese a los esfuerzos involucrados para su disminución.

Desde la creación del Servicio Civil en el año 2003 y luego en los estudios posteriores a su reforma en el año 2016, se ha establecido y documentado que la participación de las mujeres en las postulaciones a concursos para el Sistema de Alta Dirección Pública del Servicio Civil se ha mantenido relativamente constante y estable, entre el 20% y el 28%. Sin embargo, a pesar de esta estabilidad, la representación en cargos directivos sigue siendo insuficiente, con un promedio de solo el 29% de mujeres en puestos de alta dirección. Este análisis longitudinal permite identificar no solo las cifras, sino también los contextos y factores que han influido en estas tendencias, como las políticas implementadas por el Servicio Civil y las barreras procedimentales, organizacionales, sociales, culturales y estructurales que enfrentan las mujeres. Este enfoque también nos permite identificar cómo también las responsabilidades familiares y las expectativas sociales influyen en la decisión de las mujeres en postular a estos cargos directivos, lo que genera hoy una menor participación.

Con el análisis longitudinal, no solo se busca identificar y cuantificar la brecha existente, sino también identificar y comprender los factores que la perpetúan. Esto incluye un análisis de las políticas públicas implementadas para promover la igualdad de género y su efectividad a lo largo del tiempo contribuyendo a cerrar la brecha de género en el Servicio Civil.

POLÍTICAS PÚBLICAS Y ESTRATEGÍAS IMPLEMENTADAS

DISCRECIONALIDAD PRESIDENCIAL

La discrecionalidad presidencial es un factor importante en el proceso de provisión de cargos del SADP. Observando este punto desde una perspectiva de género, pueden identificar varios puntos relevantes:

- 1) Poder nombramiento y remoción: El o la Presidente de Chile tiene la facultad de nombrar y remover a los altos directivos públicos. Esta discrecionalidad permite influir directamente en la composición de género de estos cargos. Si embargo, los datos muestran que esta capacidad no se ha traducido necesariamente en una mayor equidad de género.
- 2) Persistencia de la brecha: esta constate brecha de género, en el sector público, podría estar desincentivando las postulaciones de mujeres en cargos de alta dirección.
- 3) Falta de acciones afirmativas: *“Esta discrecionalidad presidencial no se ha utilizado como una herramienta para implementar acciones afirmativas que favorezcan la equidad de género”*. (Estrada Rodriguez, Mendieta Ramirez, & Gonzalez Vidaña, 2016). Se critica que, a pesar de ser cargos de confianza directa del Presidente/a, no se han aprovechado para promover avances significativos en igualdad de género.

Si bien la discrecionalidad presidencial se podría utilizar como un instrumento más a la hora de los nombramientos de los cargos y con ello incidir directamente en la corrección de la brecha de género, queda en evidencia que no es un instrumento que se utilice hoy en nuestro sistema. Hay posturas más radicales que quieren instrumentalizar esta instancia en pro de una acción más efectiva para la

rectificación de estos sesgos. Pero esto aun no se ha puesto en marcha y se siguen considerando otras acciones para la corrección de esta desigualdad.

PROGRAMA: “MÁS MUJERES”

El programa “+Mujeres” del Servicio Civil es una iniciativa diseñada para promover y fortalecer el liderazgo femenino en el sector público. Este programa busca aumentar la participación de las mujeres en cargos de alta responsabilidad y en el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), abordando las barreras y desafíos que enfrentan las mujeres en su desarrollo profesional dentro del Estado. A través de diversas estrategias como mentorías, formación en liderazgo, y la creación de redes profesionales, “+Mujeres” tiene como objetivo empoderar a las funcionaras públicas, potenciar sus habilidades. Esta iniciativa se alinea con los esfuerzos del gobierno para promover la equidad de género en el ámbito laboral y en la toma de decisiones públicas, contribuyendo así a un crecimiento más inclusivo y equitativo del país.

PROGRAMA: PREVENIR, CERRANDO BRECHAS DE GÉNERO

Este programa, presentado por la Ministra de la Mujer y Equidad de Género, Antonia Orellana, tiene como objetivo capacitar a 100.000 funcionarias y funcionarios públicos en temas de equidad de género. Se centra en erradicar la violencia y la discriminación de género dentro del servicio público, promoviendo un entorno laboral más inclusivo. El programa incluye siete cursos que abordan diversas temáticas, tales como:

- Políticas públicas con enfoque de género
- Mujeres y participación laboral
- Prevención de la violencia organizacional

- Denuncia, investigación y sanción de la violencia organizacional
- Gestión inclusiva de la diversidad
- Liderazgo con perspectiva de género para directivas y directivos públicos.

Estos programas están diseñados para capacitar a los funcionarios públicos sino también para fomentar una cultura organizacional que apoyen la equidad de género. Según Felipe Melo, director del Servicio Civil, la representación femenina en cargos directivos ha aumentado, aunque aún solo un tercio está ocupado por mujeres. Estas iniciativas son fundamentales para empoderar a las profesionales y asegurar que puedan acceder a posiciones de liderazgo.

Estos programas son pasos significativos hacia la eliminación de las brechas de género en el servicio civil, ofreciendo formación y oportunidades para las mujeres en el ámbito público.

CAPITULO V: CONCLUSIONES

Si bien el proceso de provisión de cargos llevado a cabo por el Servicio Civil ha buscado ser más inclusivo, las brechas de género persisten en los resultados de los nombramientos para el primer y segundo nivel jerárquico del Sistema para la Alta Dirección Pública. Esto sugiere que, aunque se han implementado medidas para abordar estas cifras, aún existen factores estructurales y procedimentales que inciden en esta disparidad. Se requieren esfuerzos continuos y más focalizados para lograr una mayor equidad de género en el SADP.

El Sistema de Alta Dirección Pública fue establecido para regular la provisión de cargos directivos en el sector público, promoviendo procesos basados en el mérito y la idoneidad. Sin embargo, persiste una notable brecha de género en la ocupación de estos cargos, lo que plantea interrogantes sobre la efectividad del sistema para garantizar la igualdad de oportunidades.

Para los cargos del primer nivel jerárquico, incluye a los altos directivos públicos, como, por ejemplo, los jefes de servicio. Históricamente, estos cargos, han estado dominados por hombres, con una representación femenina significativamente bajas.

Para los cargos de segundo nivel jerárquico, que incluye a los directores y los subdirectores regionales. Aunque las cifras nos han mostrado un aumento en la participación femenina, las cifras aún son insuficientes para alcanzar una representación equitativa.

Para mejorar la participación y la representación de las mujeres en el sistema de alta dirección pública es necesario revisar el proceso de provisión de cargos del SADP.

La investigación sobre la brecha de género en el SADP es fundamental para entender las dinámicas actuales y proponer soluciones efectivas. Al abordar estas desigualdades, se contribuirá a un sistema más justo e inclusivo que refleje mejor la diversidad del país. La implementación efectiva de esta propuesta no solo beneficiará a las mujeres, sino que también enriquecerá al sector público con diversas perspectivas y enfoques en la toma de decisiones.

RECOMENDACIONES – PROPUESTAS

ESTRATEGÍAS PARA GARANTIZAR LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN EL PROCESO DE POSTULACION Y SELECCIÓN

- 1) **Transparencia y Estandarización:** Es fundamental contar con un proceso definido, sistematizado y transparente, que incluya descripciones claras de los cargos, tiempos del proceso y criterios de evaluación. Esto ayuda a asegurar que todos los postulantes sean evaluados bajo los mismos estándares.
- 2) **Inclusión de Perspectiva de Género:** Se debe promover la participación equilibrada de hombres y mujeres en todas las etapas del proceso, incluyendo paneles de selección y evaluaciones. Esto contribuye a reducir sesgos y a fomentar un ambiente más inclusivo.
- 3) **Capacitación en Cuestiones de Género: Formación para Evaluadores:** Las personas encargadas del proceso de selección deben recibir capacitación sobre igualdad de género y cómo evitar sesgos durante las evaluaciones. Esto es crucial para asegurar una evaluación objetiva y justa.

- 4) **Uso de Lenguaje Inclusivo: Convocatorias Inclusivas:** Las descripciones de los cargos deben redactarse utilizando lenguaje inclusivo, lo que puede ayudar a atraer a una mayor diversidad de postulantes.
- 5) **Evaluación Continua del Proceso: Indicadores y Monitoreo:** Implementar indicadores para evaluar el proceso de selección permite identificar desajustes y corregir desviaciones que puedan resultar discriminatorias. Esto incluye revisar las tasas de éxito entre géneros en cada etapa del proceso.
- 6) **Acciones Positivas: Medidas Correctivas:** Es importante considerar acciones afirmativas que promuevan la inclusión de mujeres en cargos directivos, especialmente en sectores donde están subrepresentadas. Esto puede incluir ajustar los requisitos de experiencia laboral o priorizar candidaturas femeninas en ciertas circunstancias.
- 7) **Compromiso Institucional: Apoyo desde la Alta Dirección:** La alta dirección debe estar comprometida con la implementación de políticas que favorezcan la igualdad de oportunidades, asegurando que estas prácticas sean parte integral del funcionamiento del sistema.

A PARTIR DE ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN SE SUGIEREN NUEVAS IDEAS DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación inicia un debate semántico y estructural sobre cómo se gestionan los datos y procesos dentro de nuestra institucionalidad, así como la colaboración entre todos los actores, servicios, y organizaciones involucradas en pro de una modificación o reestructuración, social, cultural, procedimental o estructural y que haga realidad la “Paridad de Género” en Chile, con todas las implicaciones, deberes y derechos que esto conlleva.

Las preguntas que surgen tras este exhaustivo trabajo de investigación son varias, pero la más relevante es si realmente es posible alcanzar este ideal y si, con derechos y garantías efectivas, se logrará una participación igualitaria en nuestra sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón S., R., & Santos M., H. (2008). *Una mirada longitudinal de la calidad del empleo y sus diferencias desde la perspectiva de género*. Encuesta Panel CASEN, Ministerio de Desarrollo Social. Recuperado el noviembre de 2024, de chrome-extension://efaidnbmninnibpcjpcglclefindmkaj/https://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/pdf/genero/mirada-longitudinal-de-la-calidad-del-empleo-y-diferencias-desde-la-perspectiva-de-genero.pdf
- Andrés Fernández, J. F. (2021). *Evaluación de impacto de la ley 20.955 en la cantidad y calidad de postulantes al Sistema de Alta Dirección Pública*. Santiago: Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas Universidad de Chile.
- ARIÑO, M. D., TOMÁS, C., EGUILUZ, M., SAMITIER, M. L., OLIVEROS, T., YAGO, T., . . . MAGALLÓN, R. (2010). *¿Se puede evaluar la perspectiva de género en los proyectos de investigación?* ESPAÑA: ELSEVIER.
- BODELÓN, E. (1998). *La igualdad y el movimiento de mujeres: propuestas y metodología para el estudio del género*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Bratti, L., & Bravo, J. (marzo de 2022). *Un Observatorio Laboral de Género para el monitoreo, análisis y diseño de políticas públicas pro-equidad*. (O. UDP, Ed.) Recuperado el 2024, de chrome-extension://efaidnbmninnibpcjpcglclefindmkaj/https://ocec.udp.cl/cms/wp-content/uploads/2022/03/Documento-de-Trabajo-10-VF.pdf
- Centro de Sistemas Públicos, Universidad de Chile, Ingeniería Industrial. (2021). *Estudio Participación de las mujeres en el sistema de alta dirección pública (SADP)*. Informe Final, Santiago.
- Cosmopolitan.com. (08 de noviembre de 2021). *cosmopolitan.com*. (P. Diaz, Ed.) Recuperado el octubre de 2024, de https://www.cosmopolitan.com/es/consejos-planes/familia-amigos/a37106954/como-romper-techo-cristal/
- Dazarola, G. (2021). *Sistema de Alta Dirección Pública (SDAP)*. Congreso de la República de Chile . Valparaíso: Biblioteca del Congreso. Recuperado el 30 de Mayo de 2024, de https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/32355/1/BCN_Chile_SADP_Antecedentes_generales_def.docx.pdf
- Diario Financiero. (6 de marzo de 2023). Más de 60% de los directorior sigue ajeno a la meta de sumar más mujeres este año.

- EGUILUZ LÓPEZ, M., SAMITIER LERENDEGUI, M. L., YAGO SIMON, T., TOMAS AZNAR, C., ARIÑO MARTIN, D., OLIVEROS BRIZ, T., . . . MAGALLÓN BOTAYA, R. (2010). *Una mirada al género en la investigación. Análisis cualitativo*. ESPAÑA: ELSEVIER.
- Estrada Rodriguez, J., Mendieta Ramirez, A., & Gonzalez Vidaña, B. (2016). *Perspectiva de Género en Mexico*. Recuperado el noviembre de 2024, de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/310/31048483002.pdf
- Frohmann, A., & Olmos, X. (2023). *Diagnósticos y estrategias para la participación de las mujeres en cargos de liderazgo y toma de decisiones en las negociaciones internacionales y comerciales de la Alianza del Pacífico*. Recuperado el noviembre de 2024, de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://uchile.cl/dam/jcr:0b73182a-1433-4201-940e-86e123e4e130/ESTUDIO%20AP%20(BAJA).pdf
- Gaete Quezada, R., & Álvarez Rodríguez, J. (21 de enero de 2019). *Alta Dirección Pública y Techo de Cristal. Acceso de las mujeres a los puestos directivos en Chile*. Recuperado el 2024, de https://www.redalyc.org/journal/138/13866175005/html/
- Gaete, R., & Alvarez, J. (abril de 2020). *Alta Dirección Pública y Techo de Cristal*. Espiral, Estudio y Sociedad.
- Gamarra, G. (julio de 2024). *factorial*. Recuperado el noviembre de 2024, de https://factorialhr.es/blog/test-sindrome-del-impostor/
- Gobernacion Estados Unidos Mexicanos. (2024). *Evitemos los micromachismos en la familias*. mexico. Recuperado el noviembre de 2024, de https://www.gob.mx/conapo/documentos/evitemos-los-micromachismos-en-las-familias
- Hacienda, M. d. (28 de enero de 1998). *BCN/ Biblioteca del Congreso Nacional de Chile*. Obtenido de Ley 19.553, Concede Asignación de Modernización y otros Beneficios.: https://bcn.cl/35me2
- Hales, B. S. (26 de septiembre de 2022). *Revista Chilena de la Administración del Estado*. Recuperado el noviembre de 2024, de https://revista.ceacgr.cl/index.php/revista/article/view/58/211
- INE. (2015). *Estadística de género. Introducción conceptual*. Santiago: INE.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS-CHILE. (mayo de 2015). *Estadísticas de Género Introducción Conceptual. Estadísticas de Género*. Departamento de Estudios Sociales Subdirección Técnica.
- Jorquera Torres, N. A. (2023). *Acceso y ejercicio de cargos directivos en el ambito Universitario: Mujeres, poder y el "techo de cristal"*. Recuperado el octubre de 2024, de chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.scielo.cl/pdf/ree/v20n1/2735-7279-ree-20-1-00016.pdf

Landsberger Sepulveda, E. R. (11 de noviembre de 2016). Desafíos para la selección de altos directivos públicos. *XXI Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública*, (pág. 12). Santiago.

Ley N° 19.882 de la República de Chile. (11 de Junio de 2003). *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile*. Obtenido de <https://www.leychile.cl/navegar?idNorma=211480>

Ley N° 20.955 de la República de Chile. (3 de Octubre de 2016). *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile*. Obtenido de <https://bcn.cl/2mxwm>

MIDESO. (30 de junio de 2024). www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl. Obtenido de <https://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/equidadgenero>:
<https://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/equidadgenero>

MIDESO. (30 de junio de 2024). www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl. Obtenido de <https://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/equidadgenero>:
<https://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/equidadgenero>

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (marzo de 2024). *ecomonia. gob*. Recuperado el noviembre de 2024, de <https://www.economia.gob.cl/2024/03/18/v-reporte-de-indicadores-de-genero-en-las-empresas-en-chile-mientras-mas-aumenta-el-nivel-de-responsabilidad-disminuye-la-presencia-de-mujeres.htm>

Ministerio de Hacienda. (2022). Balance de Gestión Integral .

Ministerio de Hacienda. (2022). *Cuarto reporte de indicadores de genero en las empresas en chile 2022*. Recuperado el octubre de 2024, de <https://biblio.hacienda.cl/cuarto-reporte-de-indicadores-de-genero-en-las-empresas-en-chile-2022/mensajes>

Ministerio de Hacienda Chile. (2023). *Hoja de ruta de género para la exportación de servicios*. Santiago.

Ministerio de la Mujer. (s.f.). *Ministerio de la mujer y equidad de género*. Recuperado el 30 de Mayo de 2024, de https://minmujeryeg.gob.cl/?page_id=4195

Ministerio de la Mujer y la equidad de género. (30 de junio de 2024). *4° Plan Nacional de Igualdad entre Mujeres y Hombres 2018-2030*. Obtenido de <https://minmujeryeg.gob.cl/wp-content/uploads/2024/03/CUARTO-PLAN-NACIONAL-DE-IGUALDAD.pdf>: <https://minmujeryeg.gob.cl/wp-content/uploads/2024/03/CUARTO-PLAN-NACIONAL-DE-IGUALDAD.pdf>

Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Nueva York: NU.

Naciones Unidas, C. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sustentable*. Obtenido de

https://www.chileagenda2030.gob.cl/storage/docs/Transformar_nuestro_mundo_La_agenda_2030_para_el_Desarrollo_Sostenible.pdf

Naciones Unidas. (1989). *United Nations Human Rights Treaty Bodies*. Recuperado el 2024, de <https://www.ohchr.org/es/treaty-bodies/cedaw#:~:text=El%20Comit%C3%A9%20para%20la%20Eliminaci%C3%B3n,de%20discriminaci%C3%B3n%20contra%20la%20mujer>

Noelia Fernandez, c. d. (s.f.). *Igualia, Planes de igualdad*. Recuperado el noviembre de 2024, de <https://igualia.com/blog/275-una-barrera-bajo-el-techo-de-cristal-el-suelo-pegajoso>

ONU MUJERES. (2021). *El Compromiso de Santiago*. Santiago. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/859eed5e-7e1b-4e29-be4d-bbc7edf820be/content>

ONU Mujeres y División de Estadísticas del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas. (2023). *El Progreso en el Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Panorama de Género 2023*. Recuperado el noviembre de 2024, de <chrome-extension://efaidnbmninnibpcjpcglclefindmkaj/https://www.unwomen.org/sites/default/files/2023-12/progress-on-the-sustainable-development-goals-the-gender-snapshot-2023-es.pdf>

Organización de los Estados Americanos OEA. (1996). *Convención Belem do Pará*.

Peftouloglou, B. (2015). Los Procesos de Selección de Directivos Públicos en el Servicio Civil Chileno. *XX Congreso Internacional del CLAD sobre reforma del Estado*, (pág. 14). Lima, Peru.

Peña, E. (20 de junio de 2021). Mujer, trabajo, patriarcado y capitalismo. pág. CNT Confederacion Nacional del Trabajo. Recuperado el noviembre de 2024, de <https://www.cnt.es/noticias/mujer-trabajo-patriarcado-y-capitalismo/>

Pizarro, Y. (25 de junio de 2024). www.yolandapizarro.cl. Obtenido de <https://www.yolandapizarro.cl/mujeres-en-directorios/>

PRODEMU. (2023). PRODEMU. *Guía de lenguaje Inclusivo No sexista*. Santiago: Dirección de Estudios de PRODEMU.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2014). *Igualdad de Género en la Administración Pública*.

Quinto Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile 2023. (marzo de 2024). *Quinto Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile 2023*. Santiago. Recuperado el noviembre de 2024, de <chrome-extension://efaidnbmninnibpcjpcglclefindmkaj/https://www.economia.gob.cl/wp->

content/uploads/2024/03/quinto-reporte-de-indicadores-de-genero-en-las-empresas-en-chile-2023.pdf

Salazar Vargas, C. (1994). *Políticas públicas*. Honduras: reimpression, 2019, Konrad Adenauer Stiftung.

Santander Open Academy. (14 de febrero de 2022). *Santander Open Academy*. Recuperado el noviembre de 2024, de <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/suelo-pegajoso.html>

Servicio Civil. (08 de septiembre de 2022). Ministra Antonia Orellana participa en encuentro sobre liderazgo con perspectiva de género para ADP organizado por el Servicio Civil. Santiago, Chile. Recuperado el noviembre de 2014, de <https://www.serviciocivil.cl/noticias/alta-direccion-publica/ministra-antonia-orellana-lidera-encuentro-sobre-liderazgo-con-perspectiva-de-genero-para-adp-organizado-por-el-servicio-civil/>

Servicio Civil. (30 de septiembre de 2024). Datos Abiertos. *Perspectiva de Género en Productos Estratégicos SC automatizado*. Recuperado el noviembre de 2024, de <https://lookerstudio.google.com/u/0/reporting/1959c320-722c-44e9-9704-1b0ef0a719db/page/ZU7pB>

Servicio Civil, Cuenta Pública 24. (11 de junio de 2024). Borrador Cuenta Pública Participativa 2024. *Cuenta Pública 2024_Servicio Civil*. Santiago, Chile.

Servicio-Civil. (2024). *Cuenta Pública Participativa 2024*. Cuenta Pública, Santiago.

UN WOMEN . (27 de junio de 2024). Obtenido de United Nations Entity For Gender Equality and the Empowerment of Women: <https://www.un.org/esa/gopher-data/conf/fwcw/conf/gov/950910175651.txt>

Universidad Andres Bello. (24 de febrero de 2024). Trade News La brecha de género en la alta dirección: Mucho por hacer. *La brecha de género en la alta dirección*. UNAB. Recuperado el NOVIEMBRE de 2024, de <https://noticias.unab.cl/trade-news-la-brecha-de-genero-en-la-alta-direccion-mucho-por-hacer/>

www.serviciocivil.cl. (s.f.). *www.serviciocivil.cl*. Obtenido de Servicio Civil: www.serviciocivil.cl/sistema-de-alta-direccion-publica-2/competencias-alto-directivo-publico/

Yureilis Olivera, D. e.-f. (25 de MARZO de 2022). <https://herglobalimpactmagazine.com/>. Recuperado el 29 de OCTUBRE de 2024, de <https://herglobalimpactmagazine.com/>: <https://herglobalimpactmagazine.com/quebrando-el-techo-de-cristal-2ecb0ef334a2>

Zuñiga Fuente, N. F. (2023). *Análisis de las medidas estratégicas del Servicio Civil para aumentar la postulación de mujeres en el proceso de selección de alta dirección pública*. Santiago: Universidad de Chile.

Zuñiga Fuentes, N. F. (2023). Análisis de las medidas estratégicas del servicio civil para aumentar la postulación de mujeres en el proceso de selección de Alra Dirección Pública. Santiago.

