



**Escuela de Ciencias Políticas y Administración Pública**  
**MUJERES EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA EN**  
**CHILE**

**AVANCE, RETROCESOS Y SUS ASPECTOS FUNDAMENTALES**

**Tesis para optar al título de Administrador Público con mención en Ciencias Políticas**

**Profesor: Cristian Patricio Salomó González**

**Alumno: Humberto Ortega Tapia**

**Santiago de Chile, enero 2022**

## **Agradecimientos**

En este proceso de formación profesional de diez semestres, que ahora me lleva a la obtención del título como Administrador Publico con mención en ciencia Política, ha sido posible gracias a muchas personas que quiero mencionar.

A Dios por darme vida y salud, para dedicar a los estudios.

A mis padres que siempre me han alentado a salir adelante de cualquier situación.

A Paula mi esposa, que con su gran amor ha sabido impulsarme para seguir hasta el final y por acompañarme en el cumplimiento de mis sueños.

Mis hijos por darme su apoyo y amor incondicional.

A mi amigo y colega Carlos Yavár, que por dos años consecutivos me cambio los turnos, para que pudiera asistir a clases.

A todos los Profesores, que entregaron lo mejor de sí, para que pudiese llegar a esta instancia.

A todos ustedes mi infinito agradecimiento.

**“Entre los pecados mayores que hombres cometen, algunos dicen es la soberbia, yo digo que es el desagradecimiento, atendiéndose a lo que suele decir que, “de los desagradecidos está lleno el infierno».**

**Miguel Cervantes y Saavedra.**

**(Don Quijote, Vol L VIII).**

## **RESUMEN**

A casi dos décadas desde la creación del servicio civil en Chile con la implementación de la Ley No. 19.882 del Nuevo Trato Laboral para la Administración Pública, la cual creó el Sistema De Alta Dirección Pública (SADP). Se ha intentado poner en el tapete público el desbalance de equidad de género al momento de elegir los contratos de SADP de primera y segunda jerarquía, siendo un techo de cristal, que si bien no ha sido posible eliminar se desplaza lentamente. En esta investigación se describirán los avances en este tema, entre los años 2013 y 2020 dos grandes periodos en un país que ha entrado en cambios importantes para toda la sociedad, la equidad de género en la SADP en Chile ha tenido poca difusión, y es por ese motivo que este trabajo pretende entregar información valiosa para futuras investigaciones.

**Palabras claves: Equidad de género, sistema de alta dirección pública, techo de cristal, servicio civil.**

## **RESUMO**

Quase duas décadas desde a criação da função pública no Chile com a implementação da Lei nº 19.882 do Novo Acordo Trabalhista para a Administração Pública, que criou o Sistema de Alta Gestão Pública (SADP). Procurou-se colocar em discussão pública o desequilíbrio da equidade de gênero na escolha dos contratos de ADP de primeira e segunda hierarquia, sendo um teto de vidro, que embora não tenha sido possível eliminá-lo está se movendo lentamente. Esta pesquisa irá descrever os avanços nesta questão, entre 2013 e 2020 dois grandes períodos em um país que passou por mudanças importantes para toda a sociedade, a igualdade de gênero na ADP no Chile teve pouca difusão, e por isso, este trabalho visa fornecer informações valiosas para pesquisas futuras.

**Palavras-chave: Equidade de gênero, sistema de gestão pública sênior, teto de vidro.**

## **ABSTRACT**

Almost two decades since the creation of the civil service in Chile with the implementation of Law No. 19,882 of the New Labor Deal for the Public Administration, which created the High Public Management System (HPMS). An attempt has been made to put on the public table the gender equity imbalance when choosing the HPMS contracts of the first and second hierarchy, being a glass ceiling, which although it has not been possible to eliminate it is moving slowly. This research will describe the progress on this issue, between the years 2013 and 2020 two great periods in a country that has undergone important changes for the whole of society, gender equality in the HPMS in Chile has had little diffusion, and it is for this reason, this work aims to provide valuable information for future research.

**Keywords: Gender equality, senior public management system, glass ceiling, civil service.**

## **ÍNDICE**

<b>RESUMEN</b> .....	3
<b>ÍNDICE</b> .....	4
<b>Introducción.</b> .....	5
<b>Capítulo 1: Planteamiento del Problema.</b> .....	7
Introducción. ....	7
Planteamiento del problema. ....	7
Estado del Arte.....	9
Pregunta de investigación. ....	10
Objetivo general. ....	10
Objetivo específico. ....	10
Hipótesis.....	11
Limitaciones de la Investigación.....	12
<b>Capítulo 2: Fundamentación teórica y metodológica.</b> .....	13

Introducción. ....	13
1.Marco Teórico .....	13
Techo de Cristal .....	13
Estereotipos.....	15
Marco Legal.....	16
Derechos Humanos.....	16
Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas.....	18
Caracterización del caso de estudio.....	21
Servicio civil chileno.....	21
2.Marco metodológico.....	24
<b>Capítulo 3: Desarrollo de la investigación.....</b>	<b>29</b>
Introducción.....	29
Distribución del Poder en Chile respecto al género en la Alta Dirección Pública.....	30
Razones por las que las mujeres tienen una baja representación en la Alta Dirección Pública.....	47
<b>Conclusión .....</b>	<b>51</b>

## Introducción.

El presente trabajo de investigación analiza la brecha de género existente en el Sistema de Alta Dirección Pública en Chile, en el periodo desde el 2014 hasta el 2021, segundos periodos presidenciales de los Gobiernos de la presidenta Michelle Bachelet y el presidente Sebastián Piñera, tiene como sentido principal describir el proceso de Alta Dirección Pública con una perspectiva de género y de esta manera visibilizar las principales dificultades y brechas que pudiesen existir dentro del proceso.

Para lo anterior se identificarán los cargos de primer y segundo nivel jerárquico en los puestos de Alta Dirección Pública, debido que, en base a la evidencia internacional levantada, existe un gran interés por parte de organismos internacionales de fomentar el acceso y la posibilidad de que tanto hombres como mujeres estén presente en las tomas de decisiones en la alta gerencia pública.

A través de la historia las mujeres siempre han tenido que lidiar contra desigualdades e injusticias a lo largo de su ciclo de vida, tanto en el ámbito privado, público, social y el ámbito laboral, teniendo que a veces auto relegarse a puestos gerenciales de poca injerencia en las empresas a la sombra de hombres, a pesar de su preparación académica y experiencia laboral superior esto se ve reflejado en la escasa participación en los puestos directivos de las empresas privadas y en los puestos de Alta Dirección Pública de primer y segundo nivel de jerarquía.

Una de las características principales de este tipo de desigualdad es la brecha existente para acceder a los Puestos de Alta Dirección Pública, en todo el proceso desde la publicación de los perfiles exigidos para los cargos, la nomina con la cantidad de postulantes en lista y el nombramiento de los cargos.

Para analizar esta problemática es necesario de mencionar sus causas. Una de ellas es el paradigma machista de lo que les corresponde a las mujeres hacer entendiendo esto como contrato informal el cuidado de los hijos y el trabajo doméstico como obligatorio mermando esto sus promociones en el ámbito laboral.

El interés para realizar esta investigación es de carácter académico, para profundizar el conocimiento sobre esta problemática y entregar valiosa información para futuras investigaciones, aportando con nuevas estadísticas sobre este problema social.

La metodología para recabar información fue de carácter mixto, cuantitativo y cualitativo, indagando en la teoría de género, acudiendo a la literatura académica, revisión de artículos de la prensa, entrevista a informantes claves.

La estructura de la siguiente investigación será la siguiente:

En el capítulo número 1 se planteará el problema de investigación a través de la discusión bibliográfica y/o estado del Arte, se enunciará el problema, justificaremos la investigación en base a la disciplina y entregaremos algunos antecedentes fundamentales para la investigación. A demás se plantearán las preguntas de investigación y los objetivos generales y específicos.

En el capítulo número 2: presentaremos el marco teórico, dividido en lo conceptual, referencial y normativo, además se presentará la estructura metodológica.

En el capítulo número 3: se desarrollará principalmente los postulados expuestos en la problematización por medio del levantamiento de información obtenida para dar paso al último capítulo de conclusiones.

## **Capítulo 1: Planteamiento del Problema.**

### **Introducción.**

En el presente capítulo se dará a conocer el planteamiento del problema, asociado al proceso de selección de la Alta Dirección pública desde una perspectiva de género, principalmente asociada a las brechas que pudiesen existir entre hombres y mujeres para optar a los cargos de primer y segundo nivel jerárquico en los cargos de poder en Chile.

Cabe señalar que la discusión no está asociada a la calidad del desempeño de los cargos de alta dirección pública, porque no podemos aseverar que ni las mujeres, ni los hombres puedan cumplir de una mejor manera el cargo en que se toman las decisiones. Si responder desde un análisis del proceso, si existe una igualdad de condiciones y/u oportunidades para ostentar estos cargos de poder.

### **Planteamiento del problema.**

En Chile después de una crisis de credibilidad política que derivó en una ventana de oportunidad para la modernización del Estado, en junio del 2003 en la que fue promulgada la Ley No. 19.882 del Nuevo Trato Laboral para la Administración Pública, donde se creó el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) y la dirección Nacional del Servicio Civil ( DNSC ) esta ley encuadró la forma en que se define y ejecuta el proceso de selección y reclutamiento de directivos de primer y segundo nivel jerárquico en la Alta Dirección Pública, además de encuadrar bajo una misma estructura la supervisión, la coordinación y el

perfeccionamiento e implementación de políticas que buscan una mejor gestión en el personal que ese emplea en la administración del Estado.

Para la mejora del sistema es así como en el año 2015 fue promulgada una reforma para mejorar la Ley 19.882 y perfeccionar el Sistema de Alta Dirección Pública y reforzar la Dirección Nacional del Servicio Civil, la Ley 20.955, la que busca reforzar el valor de la meritocracia y dotar de personal idóneo y altamente capacitado para ocupar los cargos de ADP.

Algunas de las modificaciones significantes que aparecen en la reforma Ley 20.955, es la remoción de discrecionalidad política para llenar los cupos en los ADP vacantes eliminando los puestos transitorios y provisionales, siendo estos dotados con los subrogantes legales en la escala jerárquica, señala fechas tope de concurso par puestos de ADP en los últimos meses de gobierno en los puesto de primer y segundo nivel jerárquico, también esta Ley establece al Presidente(a) de la República un plazo máximo de noventa días para nombrar o declarar desierto un concurso de ADP de primer nivel jerárquico, siendo estas medidas que refuerzan la legitimidad y la transparencia del sistema de contratación pública.

Actualmente existen dos proyectos de Ley presentados por el actual gobierno, iniciativas que se enmarcan en la agenda de modernización del Estado, para lograr una gestión más eficiente y fácil para los ciudadanos y promover el mérito y el talento para mejorar el nivel de desempeño de las empresas públicas.

Uno de los proyectos es para modernizar los gobiernos corporativos en las empresas y los servicios públicos, y el otro es para extender la conformación del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), loas directorias del Sistema de Empresas Públicas (SEP) y consolidar la Dirección Nacional del Servicio Civil.

En esta investigación se realizará un estudio sobre las brechas laborales que existen en el Sistema de Alta Dirección Pública chileno en cuanto a género en los puestos de primer y segundo nivel jerárquico. En este sentido, pretendemos comprobar la existencia de brechas, roles y estereotipos de género que influyen en las expectativas laborales y profesionales de las mujeres que se desempeñan en las ADP, estos al pasar de los años se han convertido en prácticas normalizadas de discriminación en los contextos sociolaboral de las trabajadoras de estos estamentos públicos. Es por ello por lo que el propósito de

este trabajo es buscar la explicación del porque existen brechas de género dentro de los niveles superiores o de dirección de los puestos de ADP en donde se desempeñan las funcionarias de estas áreas. También se busca entregar información valiosa para el futuro estudio de esta problemática por otros investigadores y crear la instancia de una reflexión y alentar la búsqueda de soluciones para erradicar esta práctica del sistema público como del privado promoviendo la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

Esta investigación busca mostrar una visión general sobre la brecha de género existente en el SADP en Chile. Para esto, se analizaron datos cuantitativos acerca de la representación de la mujer en el servicio público en los puestos de primera y segundo nivel jerárquico, indagando en su participación en diversos aspectos del empleo público y poniendo especial énfasis en los sistemas de reclutamiento y selección administrados por el Sistema de Alta Dirección Pública.

## **Estado del Arte.**

La información recabada fue de carácter mixto, cuantitativo y cualitativo, indagando en la teoría de género, acudiendo a la literatura académica, revisión de artículos de la prensa, entrevista a informantes claves, para tener una aproximación estadística descriptiva, donde se observa que el porcentaje de nombramientos de mujeres en el SADP del año 2014 es de 28,22%, en cambio el porcentaje del año 2021 es de 29,98% demostrando así un alza de porcentaje de casi un 1,5%, que si bien es un alza no logra superar este promedio histórico, que solo el año 2019 se logró sobrepasar con un 30,16%, además que el ministerio con mayor nombramiento de mujeres es el de Educación con un 34,38%, en cambio las carteras de Medio Ambiente, Defensa, Energía, minería y Culturas, las Artes y Patrimonio con un 0% en el nombramiento acumulado solo en el primer nivel jerárquico entre el 2014 al 2021 inclusive.

Estos datos dejan en claro que existe una brecha vertical para el acceso a los ADP de primer y segundo nivel jerárquico en estos puestos de trabajo, creando así un “techo de cristal” que se ve expresado en la desigualdad diametral que existe entre hombres y mujeres en el servicio público.

## **Pregunta de investigación.**

En consideración del problema planteado anteriormente, la pregunta que guía esta investigación es la siguiente:

- ¿Cuáles son las razones por las que las mujeres tienen una baja representación en los cargos de primer y segundo nivel jerárquico en la Alta Dirección Pública en Chile?

Para complementar esta pregunta principal tenemos preguntas secundarias, que sirven de sustento de la pregunta anterior.

- ¿Cuál es la cantidad de representación de género en los cargos de Alta Dirección Pública en Chile?
- ¿Qué razones existen para que las mujeres no puedan acceder a los puestos de Alta Dirección Pública en Chile?
- ¿Cuáles son las perspectivas de carrera funcionaria para las mujeres en los SADP?

## **Objetivo general.**

Identificar las razones por las que las mujeres tienen una baja representación en los cargos de primer y segundo nivel jerárquico en la Alta Dirección Pública en Chile

## **Objetivo específico.**

Describir el proceso de selección los puestos de primera y segunda jerarquía en la alta dirección pública.

Describir el contexto de recopilación de datos sobre la brecha existente entre los hombres y mujeres al ocupar los puestos disponibles en los SADP en Chile.

Identificar brechas de acceso a la participación de las mujeres en los puestos de primera y segunda jerarquía en la alta dirección pública.

## Hipótesis.

Las mujeres tienen una baja representación debido a la no postulación a estos cargos de poder, sin embargo, obtienen mejores resultados en la selección de estos cargos.

Para los cargos de Primer y segundo nivel jerárquico de la Alta dirección pública influyen los tipos de concursos y selección a la hora de seleccionar entre un hombre y una mujer.

Las mujeres tienen una baja representación debido a la no postulación a estos cargos de poder, sin embargo, obtienen mejores resultados en la selección de estos cargos

### CUADRO RESUMEN

<b>PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>¿Cuáles son las razones por las que las mujeres tienen una baja representación en los cargos de primer y segundo nivel jerárquico en la Alta Dirección Pública en Chile?</li></ul>	
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>
Identificar las razones por las que las mujeres tienen una baja representación en los cargos de primer y segundo nivel jerárquico en la Alta Dirección Pública en Chile	Describir el proceso de selección los puestos de primera y segunda jerarquía en la alta dirección pública.
	Analizar los resultados de los concursos de los puestos de primera y segunda jerarquía en la alta dirección pública.

	Identificar brechas de acceso a la participación de las mujeres en los puestos de primera y segunda jerarquía en la alta dirección pública.
<b>HIPÓTESIS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las mujeres tienen una baja representación debido a la no postulación a estos cargos de poder, sin embargo, obtienen mejores resultados en la selección de estos cargos.</li> </ul>	

## Limitaciones de la Investigación.

El levantamiento de información para generar un análisis de primera fuente, fue complejo en el sentido de la presencialidad, debiendo adaptar metodologías alternativas, como cuestionarios de auto respuesta, cabe señalar que también las condiciones sanitarias del país y la tensión de las elecciones presidenciales, solo nos permitió desarrollar entrevistas en base a la metodología por conveniencia y una adaptación de bola de nieve, llegando solamente a tres posibilidades de levantamiento de información cualitativa, dos mujeres en cargos de primer nivel y una en segundo nivel jerárquico.

## **Capítulo 2: Fundamentación teórica y metodológica.**

### **Introducción.**

En el presente capítulo se darán a conocer las principales fuentes teóricas adoptadas para la investigación, principalmente se utilizará la teoría del Techo de cristal y la de estereotipos, mientras que el marco legal estará dado por lo establecido por la Carta de Derechos humanos y los objetivos de desarrollo del milenio. Como caracterización del proceso, se utilizará lo establecido en la normativa específica de Alta Dirección Pública.

Respecto al Marco Metodológico, principalmente se dará a conocer el proceso de identificaciones de las metodologías aplicadas.

### **1. Marco Teórico**

#### **Techo de Cristal**

El concepto de “Techo de cristal” tiene a su haber más de cuatro décadas desde que lo emitiera la consultora americana de RRHH Marilyn Loden y desde entonces ha sido usado en una gran cantidad de artículos y textos de carácter feminista y de equidad de género en donde ponen en evidencia las barreras invisibles y la discriminación que obstaculizan la llegada de las mujeres a los altos puestos de las empresas, ya sean en los directorios de empresas privadas como en los puestos de Alta dirección pública , este fenómeno según Morrison et al 1987 es una barrera invisible que se interpone en la parte alta de la carrera laboral de las mujeres de carácter acotado, solido e invisible, invisible porque no es percibida así por la sociedad y porque no hay comportamientos determinados discriminatorio en contra de las mujeres, sino que es la suma de comportamientos socialmente aceptados, es acotado, ya que se puede syndicar el lugar o peldaño en donde se da justamente este comportamiento, este techo de cristal es en su esencia un reflejo de las desigualdades económicas y sociales entre hombres y mujeres ( OIT, 2000 ) aun así esta situación de desequilibrio entre trabajadores no ha cambiado mucho, pero no podemos soslayar que existen cambios en la cultura organizacional de muchas empresas. Las mujeres que logran traspasar esa barrera invisible normalmente lo logran volviéndose

muy competitivas y teniendo un rendimiento mayor al de sus colegas varones, adoptando en el mayor de los casos comportamientos masculinizados a diferencia de sus compañeras que están en segunda línea (Lyness y Heilman, 2006). Bajo el termino Techo de cristal se da cuenta de una forma de discriminación en el trabajo que pone barreras para que las mujeres no puedan desarrollar el máximo de su potencial y por ende su carrera funcionaria, este fenómeno se da principalmente en las empresas de organización piramidal, dando en la base de esta una gran cantidad de oportunidades a mujeres en puestos administrativos básicos, pocos en mandos medios para luego enfrentarse a este techo de cristal que solo les permite observar hasta donde podrían haber llegado, sin antes tener que decidir renunciar a una vida familiar y estar presente para sus hijos(OIT, 2000), Meyerson y Fletcher ( 2000 ) formulan una propuesta para terminar con el techo de cristal que se basa en estrategias de pequeñas ganancias, exactamente la premisa aquí es que hay que trabajar desde dentro de las organizaciones ganando espacios paulatinamente de forma tal que estos generen poder de transformación tanto para hombres y en especial para mujeres.

### Esquema 1: Techo de Cristal

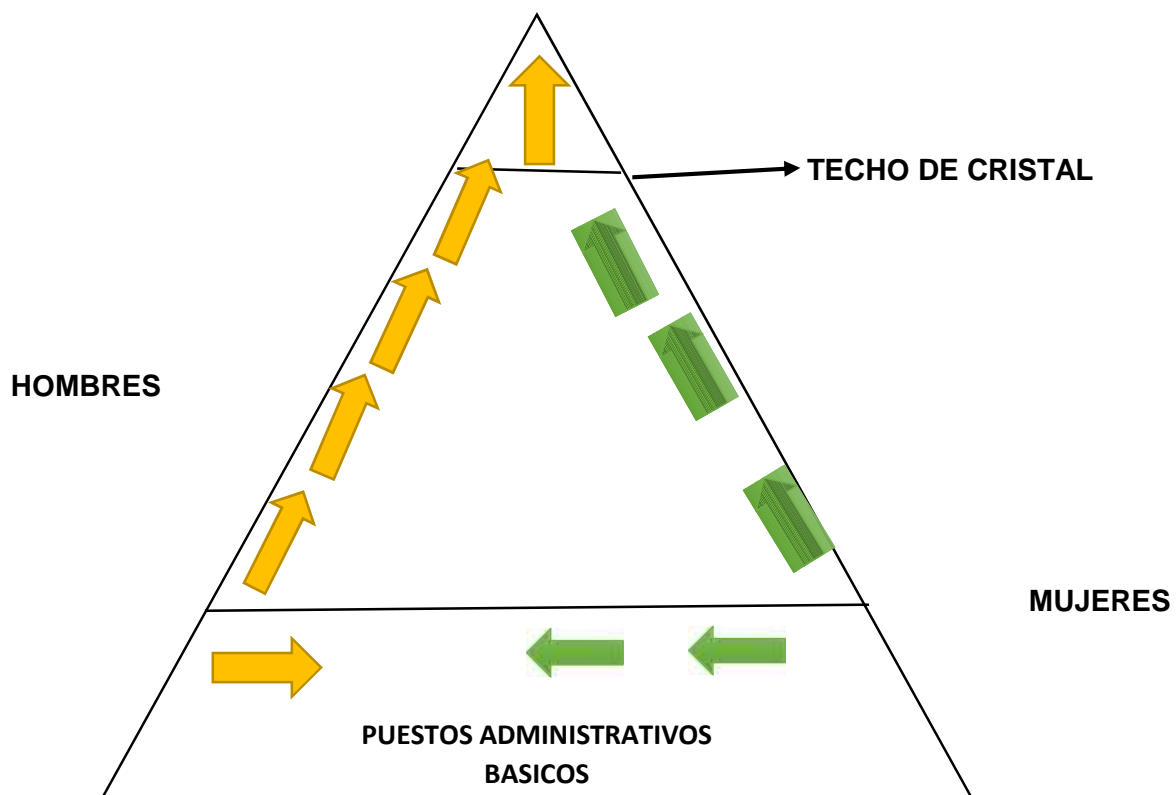


Figura elaboración propia con datos de OIT, 2000.

## Estereotipos.

Los estereotipos suelen ser negativos, neutros o positivos, marcan el rol y las habilidades de mujeres y hombres desde su nacimiento, generando, en ocasiones situaciones de desigualdad y discriminación. Los estereotipos dan lugar a prejuicios que condicionan a las personas, Así acontece cuando una persona crea una imagen de otra persona solo a partir de una primera impresión o como esta se presenta, su aspecto físico o procedencia socioeconómica. La Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación en contra de la mujer ( CEDAW), estipula en su artículo No 5 que : *“Los Estados partes tomaran todas las medidas apropiadas para modificar los patrones socioculturales de conductas de mujeres y hombres, con miras a alcanzar la eliminación de los prejuicios y las practicas consuetudinarias y de cualquier otra índole que estén basados en la idea de la inferioridad o superioridad de cualquiera de los sexos o de funciones estereotipadas de mujeres y hombres “*

Es una idea o imagen aceptada por un grupo y sociedad, que actúa como modelo preconcebido sobre cómo son y como deben comportarse tanto las mujeres como los hombres, estos son aquellos que determinan los roles y conductas que tienen los sexos binarios y las demás comunidades de sexo diversas.

Las mujeres trabajadoras están estereotipadas en puestos de trabajos “femeninos”, como secretarias, enfermeras, profesoras, dueñas de casa y encargarse del cuidado de niños y adultos mayores. Esto lleva consigo el prejuicio de que la mujer no estaría preparada para puestos de dirección o estratégicos en las empresas, ya que las mujeres son vistas como sumisas y con poco carácter para comandar una empresa.

Según la OIT, 2000, la división del tiempo entre trabajo y familia presumiblemente es una de las incógnitas de género más potentes en las decisiones de las mujeres en cuanto a prioridades de carrera y la que explica gran parte de las diferencias entre tipos de trabajos que acceden mujeres y hombres. Los estudios del uso del tiempo demuestran que las mujeres en casi todas partes del mundo trabajan más horas que los hombres, otro de los factores que influyen de gran manera y que contribuye a la desigualdad entre mujeres y hombres es la diferencias entre los trabajos realizados, los trabajos feminizados son menos remunerados y valorados en términos de capacidad.

El cuidado de los hijos, labores de hogar y el cuidado de Adultos mayores son nuevamente las excusas, para que los hombres e incluso otras mujeres no tomen en cuenta a las candidatas para puestos ejecutivos debido a las largas jornadas que los directivos tienen que entregar para la empresa y esto es prácticamente imposible conjugar para una mujer que este a cargo de niños y de su familia, las mujeres que optan por tratar de estar presentes en estos dos mundos tienen que hacer malabares para tratar de cumplir en las dimensiones antes mencionadas , de hecho algunas mujeres optan por los trabajos de medio tiempo por algunos periodos suelen encontrarse al volver al tiempo completo con que no pueden aspirar en sus carreras debidos a que su competencia masculina ha aprovechado su tiempo en prepararse para estos puesto participando en capacitaciones que los pones por delante de ellas.

## **Marco Legal.**

### **Derechos Humanos.**

La Declaración Universal de los Derechos Humanos es el documento más importante emanado por la Organización de las Naciones Unidas elaborado por integrantes de todas partes del mundo, esta declaración fue proclamada el 10 de diciembre de 1948 en Paris por la Asamblea General (Resolución 217 A (III)). Esta declaración insta los derechos humanos como un mandato elevado y común para todas las naciones para que estos derechos sean protegidos y preservados.

En este trabajo se han elegido algunos artículos en donde se puede apreciar claramente el mandato de igualdad de derechos para todos los seres humanos y la participación en las funciones públicas de sus respectivos países, así también a percibir igual remuneración por el mismo trabajo efectuado sin importar raza, sexo, color, religión, opinión política o cualquier diferencia que pueda existir.

- **Artículo 1**

Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros.

- **Artículo 2**

Toda persona tiene todos los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición. Además, no se hará distinción alguna fundada en la condición política, jurídica o internacional del país o territorio de cuya jurisdicción dependa una persona, tanto si se trata de un país independiente, como de un territorio bajo administración fiduciaria, no autónomo o sometido a cualquier otra limitación de soberanía.

- **Artículo 21**

1.- Toda persona tiene derecho a participar en el gobierno de su país, directamente o por medio de representantes libremente escogidos.

2.- Toda persona tiene el derecho de acceso, en condiciones de igualdad, a las funciones públicas de su país.

- **Artículo 23**

1.- Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo.

2.- Toda persona tiene el derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual.

3.- Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social.

4.- Toda persona tiene derecho a fundar sindicatos y a sindicarse para la defensa de sus intereses.

## **Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas.**

Los objetivos del Desarrollo del Milenio (ODM) de las Naciones Unidas fueron acordadas el año 2000 por casi doscientos países los cuales firmaron los Objetivos del Milenio que debían alcanzar a más tardar el 2015 para avanzar en un mundo más igualitario. Los ODM que fueron firmados en ese entonces fueron ocho de los que queremos destacar es el número tres que trata de promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer.

## **Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas ODS 2030.**

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son 17 en total y son una extensión de una iniciativa anterior de las Naciones Unidas llamadas los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) con 8 objetivos que el año 2000 se fijaron en acuerdo con los 193 países miembros de las Naciones Unidas, viendo que estos ODM estaban en buena marcha en la Asamblea General del año 2015 se decidió dar un paso más en el corto plazo y se impulsaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible, los que incluyen nuevos ámbitos de desarrollo como por ejemplo el cambio climático, la innovación, la desigualdad económica, la paz y el consumo responsable para llevar al mundo a un camino de prosperidad y al desarrollo sostenible, con la visión de que nadie quede atrás.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible son:

- 1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo.**
- 2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.**
- 3. Garantizar la salud y el bienestar, promoviéndolo para toda la humanidad.**

4. **Garantizar una educación de calidad, inclusiva y de calidad.**
5. **Lograr la igualdad entre géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.**
6. **Garantizar el acceso a agua limpia y saneamiento para todos.**
7. **Garantizar el acceso a energía asequible y no contaminante.**
8. **Promover el trabajo decente y el crecimiento económico, inclusivo y sostenible.**
9. **Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.**
10. **Garantizar la reducción de las desigualdades.**
11. **Construir ciudades y comunidades sostenibles.**
12. **Garantizar la producción y el consumo responsable y sostenible.**
13. **Tomar acciones para combatir el cambio climático y sus efectos.**
14. **Conservar la vida submarina a nivel mundial.**
15. **Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres.**
16. **Promover la paz mundial, la justicia para todos y crear instituciones sólidas.**
17. **Fortalecer las alianzas mundiales para lograr los objetivos señalados.**

# 5 IGUALDAD DE GÉNERO



**METAS ODS 5** Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.

<b>Meta 5.1</b>	<b>Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo</b>
<b>Meta 5.2</b>	<b>Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación.</b>
<b>Meta 5.3</b>	<b>Eliminar todas las practicas nocivas, como el matrimonio infantil, precoz y forzado y la mutilación genital femenina.</b>
<b>Meta 5.4</b>	<b>Reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico no remunerados mediante servicios públicos, infraestructuras y políticas de protección social, y promoviendo la responsabilidad compartida en el hogar y la familia, según proceda en cada país.</b>
<b>Meta 5.5</b>	<b>Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.</b>
<b>Meta 5.6</b>	<b>Asegurar el acceso universal a la salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos según lo acordado de conformidad con el programa de acción de la conferencia internacional sobre la población y el desarrollo, la plataforma de acción de Beijing y los documentos finales de sus conferencias de examen.</b>
<b>Meta 5.a</b>	<b>Emprender reformas que otorguen a las mujeres igualdad de derechos a los recursos económicos, así como el acceso a la propiedad y al control de la tierra y otros tipos de bienes, los servicios financieros, la herencia y los recursos naturales, de conformidad con las leyes nacionales.</b>
<b>Meta 5. b</b>	<b>Mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones, para promover el empoderamiento de las mujeres.</b>
<b>Meta 5. c</b>	<b>Aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles.</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de resolución aprobada Asamblea General ONU septiembre 2015.

## Caracterización del caso de estudio.

### Servicio civil chileno

En Chile después de una crisis de credibilidad política que derivó en una ventana de oportunidad para la modernización del Estado, en junio del 2003 en la que fue promulgada la Ley No. 19.882 del Nuevo Trato Laboral para la Administración Pública, donde se creó el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) y la dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC ) esta ley encuadró la forma en que se define y ejecuta el proceso de selección y reclutamiento de directivos de primer y segundo nivel jerárquico en la Alta Dirección Pública, además de encuadrar bajo una misma estructura la supervisión, la coordinación y el perfeccionamiento e implementación de políticas que buscan una mejor gestión en el personal que ese emplea en la administración del Estado.

Al principio la resistencia al cambio fue la tónica en la implementación de la nueva Ley, ya que estaba instalada en la antigua gestión que las autoridades usaban su discrecionalidad en los nombramientos y desvinculación de los puestos llamados “de confianza”.

*“El sistema dio origen a un cambio cultural sustantivo que limita la discrecionalidad de la autoridad en la provisión de los principales cargos directivos de la Administración del Estado, para pasar a proveerlos a través de concursos públicos, basados en la idoneidad y el mérito.” (Servicio Civil 2021).*

La finalidad de la creación del Sistema de Alta Dirección Pública fue dotar de profesionales de alto nivel a los servicios públicos del Estado, equipos directivos más eficientes y eficaces en sus gestiones direccionados hacia sus metas y objetivos institucionales. Pero como toda nueva norma que entra en vigencia esta nueva Ley no estuvo ajena a interpretaciones en cuanto existían puestos que se cubrían con personal temporal nombrado por la autoridad del momento, llegando así a los puestos temporales y provisorios, según la duración del puesto designado, políticamente se ajustaba a la alternancia del poder existiendo

funcionarios que estaban en la dirección de algún servicio público solo un periodo teniendo todas las capacidades y herramientas para estar por más tiempo en el puesto, la poca injerencia en la gestión de personas para la contratación de nuevo personal, diseñando perfiles acordes a los cargos según la contingencia del momento siendo esto tomado como una falencia de la ley necesitando en si una mejora o reforma para el mejoramiento de los procesos de personal.

Por otro lado, según Chiavenato (2002) en el texto “Gestión de talento “expone que: *“el diseño de los cargos es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización”*

Es por eso por lo que se llegó a la reforma de Ley de Nuevo Trato Laboral para el Sector Público, con la Ley 20 955, que perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y fortalece el Dirección Nacional del Servicio Civil, aportando con nuevos servicios al sistema de servicio civil y terminando con algunas malas practicas

Según Vera (2016) se advierte la necesidad de estimar con medidas que aseguren una mayor transparencia e información de los puestos del Sistema de Alta Dirección Pública para los postulantes, eje fundamental que asegura no sólo el cumplimiento de uno de los valores y principios del sistema, sino que al mismo tiempo fortalece la confianza de este ante la opinión pública, el mundo político y los propios postulantes a los empleos públicos.

En la Ley 20955, la cual modifica y perfecciona la Ley anterior, entregando algunos cambios como, por ejemplo:

- **Rol de rectoría** Es el cual entrega al Servicio Civil la potestad de dictar reglas que se aplican en materia de gestión de personas para los ministerios y sus servicios. También debe vigilar que se cumplan las normas impartidas, entrega informe semestral a la Contraloría General de la Republica con los incumplimientos de las normas este servicio será visado por un consejo conformado por tres ministros de las carteras de Hacienda, Trabajo y secretaria General de la Republica.

- **Probidad y Ética Pública.**
- Este servicio cumplirá funciones de impartir normas que incluyen temas de Ética Pública y Probidad en sus 254 servicios de Administración Pública, siendo el encargado además de fiscalizar su cumplimiento.
- **Se eliminan los cargos transitorios y provisionales.**
- Al eliminar estos cargos se prioriza las subrogancias por personal de segundo nivel jerárquico o el que sigue en la cadena de mando del servicio.
- **Se amplían la cobertura de los servicios.**
- Se incorporan a los SADP en los cargos de primer y segundo nivel jerárquico también los directores regionales de los servicios públicos como ODEPA, INJUV, SENAMA, CONADI, Dirección del Trabajo y FONASA; directores regionales, puestos de primer nivel de SENAME; SUBDIRECTORES DEL servicio Civil y SERVIU Metropolitano; Dirección de planeamiento del MOP Y Dirección de General de Obras Públicas.
- **Se reduce el impacto de cambio de gobierno.**
- Mediante una perspectiva política se reduce este impacto con medidas como la limitación de concursos de ADP en los últimos 8 meses de Gobierno, se limita la desvinculación de ADPs de segundo nivel jerárquico en los 6 primeros meses previo aviso escrito y avisada al Consejo de Alta Dirección Pública, la que puede citar a la autoridad a explicar los motivos de desvinculación.
- **Se facilita la instalación de un nuevo gobierno.**
- Se entrega la facultad al presidente de la Republica entrante para nombrar directamente, sin concurso público, con un límite de 12 jefes de servicio, los que deberán cumplir con el perfil para ocupar dicho puesto aprobado por el Consejo de Alta Dirección Pública, de esta manera se facilita la instalación del nuevo equipo del presidente entrante.

- **Se perfecciona la institucionalidad del SADP.**
- El rol del Consejo de Alta Dirección Pública se fortalece como regulador y garante del buen funcionamiento del sistema, también existe un mecanismo de rendición de cuentas anual entre el Gobierno y el Congreso en lo relativo al buen funcionamiento de ADP, generando un ejercicio de cuentas claras que permitirá al congreso monitorear el impacto del nuevo marco normativo.

La definición de los puestos de Alta Dirección Pública son aquellos funcionarios que se desempeñan en un cargo de primer y segundo nivel jerárquico (Ley 19882).

- **Primer Nivel Jerárquico:**
- Jefes Superiores de Servicios.
- **Segundo Nivel Jerárquico:**
- Cargos que dependen en forma inmediata del Jefe Superior de Servicio.

## **Marco metodológico.**

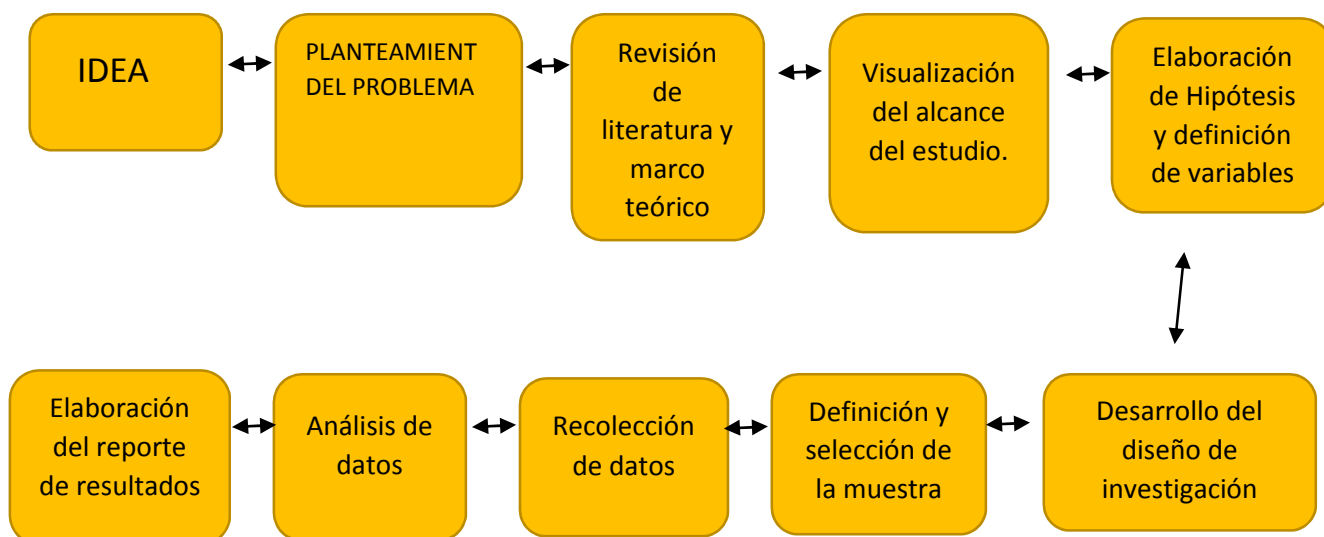
Es preciso establecer una estructura lógica dentro del proceso investigativo, por lo que la revisión bibliográfica implica un ordenamiento de actividades para la obtención y análisis de resultados.

En esta línea, se presenta la metodología de investigación científica basada en 10 fases (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010), la cual consiste en un paso a paso desde la idea investigativa hacia el planteamiento del problema, posteriormente se procede a la revisión de literatura y se visualiza el alcance del estudio, a fin de elaborar hipótesis y definir las variables de la línea investigativa. En la fase 6, se concreta el desarrollo del diseño y se procede a la definición y selección de la muestra, así como la recolección de datos y en consecuencia su análisis y elaboración del reporte de resultados

Esta investigación fue realizada través de levantamiento de información bajo las metodologías cuantitativa, cualitativa y descriptiva efectuando análisis de la información recabada en literatura académica, informes del Servicio Civil chileno y artículos de

importancia sobre la temática a investigar, los cuales abarcan una línea temporal desde el año 2014 hasta el año 2020, años que sin soslayar su importancia los segundos mandatos de Michelle Bachelet y Sebastián Piñera, debido a los grandes cambios políticos sociales ocurridos en Chile en estos periodos.

**Figura 1:** Proceso de investigación Hernández et al.



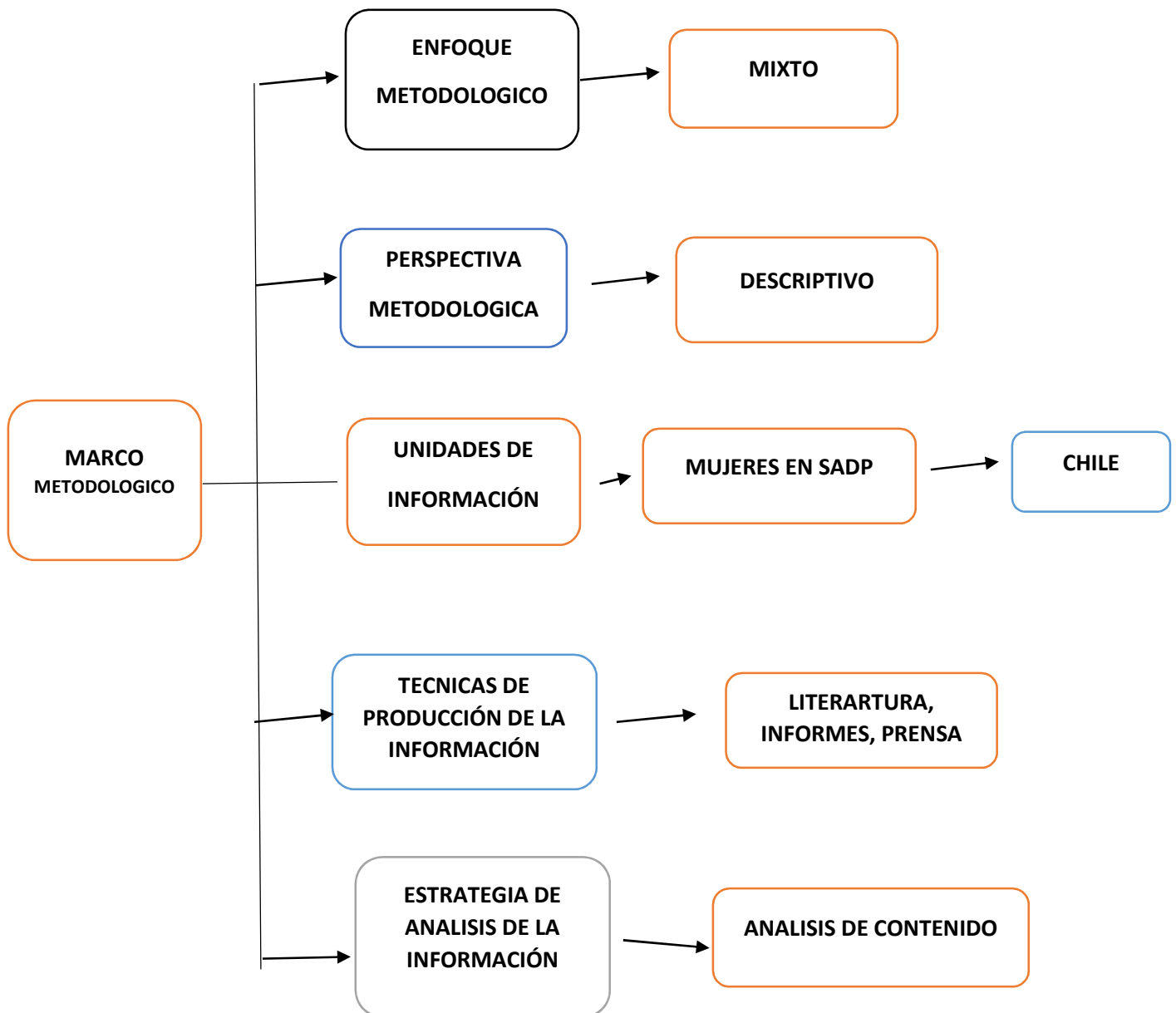
Por otra parte, Malhotra (1997), propone que el proceso de investigación se compone de 6 pasos elementales y secuenciales:

1. Definición del problema
2. Elaboración de un método para resolver el problema
3. Elaboración del diseño de la investigación
  - a. Definición de la información necesaria
  - b. Análisis de datos secundarios
  - c. Investigación cualitativa
  - d. Métodos para el acopio de datos cuantitativos

- e. Procedimientos de medición y preparación de escalas
  - f. Redacción del cuestionario
  - g. Muestreo y tamaño de la muestra
  - h. Plan para el análisis de datos
4. Trabajo de campo o acopio de datos
  5. Preparación y análisis de datos
  6. Preparación y presentación del informe.

Si bien esta última corresponde a un proceso de investigación de mercados, es posible extrapolar dicha propuesta metodológica a una aplicación descriptiva, considerando que reúne los pasos fundamentales de la investigación científica. El marco metodológico se refleja en la figura 2:

**Figura2:** Proceso de investigación a aplicar.



### **LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN CUALITATIVA.**

Luego de levantar la información de los cargos de alta dirección pública de primer y segundo nivel jerárquico, se tomo la decisión de levantar un instrumento de aplicación en base a una entrevista semiestructurada, debido a la imposibilidad de aplicación presencial, se opto por transformar el instrumento en un cuestionario auto contestable.

## **SELECCIÓN DE ENTREVISTADOS**

Se adoptó una muestra por conveniencia, debido a la contingencia, se consideró un contacto directo y posteriormente se solicitó en contacto de otra persona que pudiese ostentar dicho cargo.

Para la selección se adoptó la característica de ser mujeres que independiente de su estado actual hayan ostentado cargos de Alta Dirección pública llegando a cuatro entrevistadas, dos de primer nivel jerárquico (actualmente en los cargos) y dos en segundo nivel jerárquico (las dos personas dejaron los cargos).

## **ENTREVISTADAS**

### **Primer Nivel jerárquico:**

Directora del Trabajo y Directora del Instituto Nacional del Deporte.

### **Segundo Nivel:**

Jefa Departamento de Crédito y Departamento jurídico de la Dirección General del Crédito Prendario.

## **INSTRUMENTO APLICADO.**

### **Etapas 1: Caracterización del encuestador**

1. Nombre.
2. Cargo ostentado de Alta Dirección Pública.
3. Primer o segundo nivel jerárquico.
4. Edad.
5. Profesión.
6. ¿Actualmente se encuentra desempeñando ese cargo?

## **Etapas 2: Preguntas específicas.**

1. ¿Cómo conoció la alta dirección pública?
2. ¿Cuáles fueron las razones que hicieron que postulara a la alta dirección pública?
3. ¿Describa el proceso de Alta Dirección pública respecto a la postulación?
4. ¿Cree que existe algún tipo de diferencias en las postulaciones entre hombres y mujeres?
5. ¿Considera que existen brechas o sesgos de género en la selección de los cargos?

## **Etapas 3: Preguntas generales.**

1. Podría señalar las dificultades que pudiesen existir en el proceso de selección de alta dirección pública.
2. Considera que existen ventajas o desventajas por parte de las mujeres para optar a los cargos de alta dirección pública.
3. ¿Cree que los estereotipos pueden afectar la postulación o selección de mujeres en la alta dirección pública?

## **Capítulo 3: Desarrollo de la investigación.**

### **Introducción.**

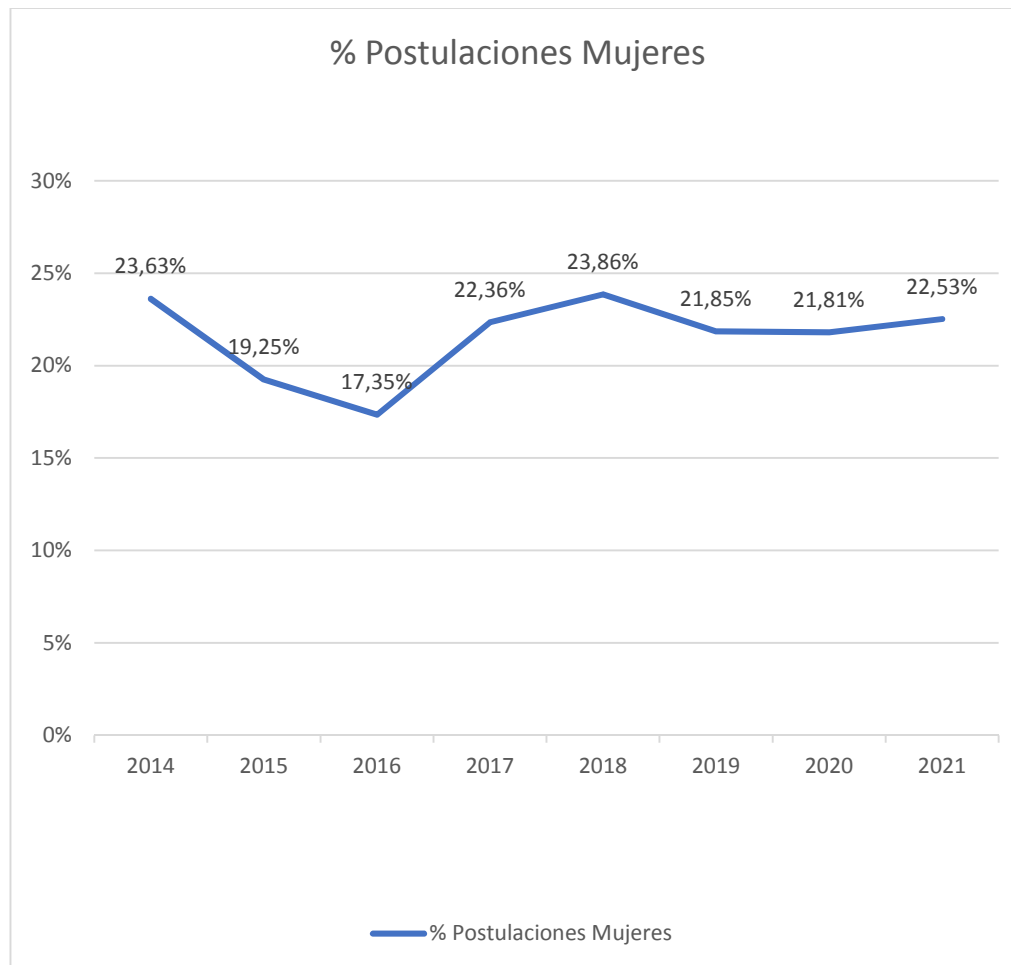
En el presente capítulo se darán a conocer los análisis cuantitativos y cualitativos del levantamiento de información respecto a la investigación, principalmente pretendemos responder a la pregunta de investigación y a los objetivos planteados en la problematización. Para lo anterior será fundamental relacionar los datos de segunda fuente y las respuestas de las entrevistadas.

## **Distribución del Poder en Chile respecto al género en la Alta Dirección Pública.**

Existe en el Estado una inequidad de género entre las postulaciones a cargos de poder desde el año 2014 y el 2020, que, si bien muestra una estabilidad en el porcentaje de postulación que bordea el 20% en el caso de mujeres, el 80% son hombres. Lo que nos lleva a cuestionar las acciones por parte del Estado, respecto a los tipos de cargos ofertados y/o la responsabilidad para optar a estos cargos. Hasta el año 2021 el porcentaje de Mujeres nombradas en ADP es de 29,98 % y la cantidad total de Mujeres nombradas en los puestos de Alta Dirección Pública llega a 1.128.

La igualdad de condiciones para hombres y mujeres ha sido la constante preocupación de los diferentes gobiernos, desde el año 2014 la cantidad de mujeres que ha postulado a un puesto ADP es de 81.995 representando en el total el porcentaje de mujeres con un 21,96 %.

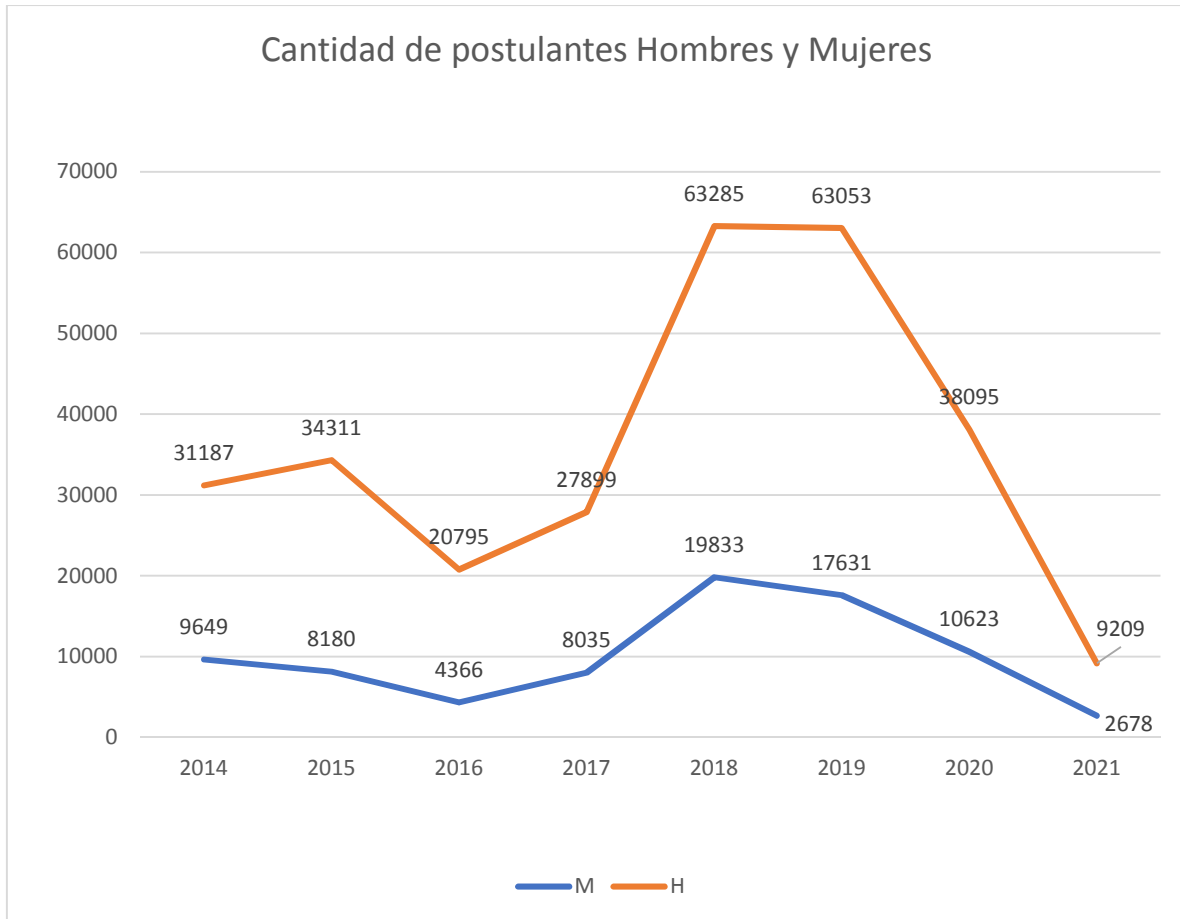
**Figura 3:** Porcentaje de postulaciones de mujeres a puestos de ADP



**Fuente:** Elaboración propia según datos del Servicio Civil.

En la figura número tres se puede destacar el porcentaje de mujeres postulantes del año 2018 siendo este el más alto dentro de los dos periodos aludidos con un 23,86 % contrastando con el año 2016 con un 17,35 %, las postulantes a puestos de ADP en los puestos de primer nivel jerárquico las mujeres fueron 111 en total en cuanto al segundo nivel jerárquico fueron 572.

**Figura: 4** Postulaciones segregadas por sexo y año de postulación.



Fuente: Elaboración propia según datos del Servicio Civil 2021.

En esta información se ve claramente la incidencia de postulaciones a ADP por varones, siendo los años peak el 2018 y 2019 respectivamente, mostrando una clara baja los años 2020 y 2021 los cuales son años afectados por movimientos político-sociales y por emergencia sanitaria por COVID 19.

**Figura: 5 Postulaciones de mujeres I y II nivel jerárquico.**

<b>NIVELES</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>NIVEL I</b>	22,66 %	22,67 %	17,49 %	23,18 %	22,57 %	23,94 %	22,42 %	28,63 %
<b>NIVEL II</b>	24,01%	18,84 %	17,33 %	22,18 %	24,13 %	21,4%	21,69 %	20,87 %
<b>TOTAL</b>	23,63 %	19,25 %	17,35 %	22,36 %	23,86 %	21,85 %	21,81 %	22,53 %

Fuente: Elaboración propia usando datos de Servicio Civil 2021.

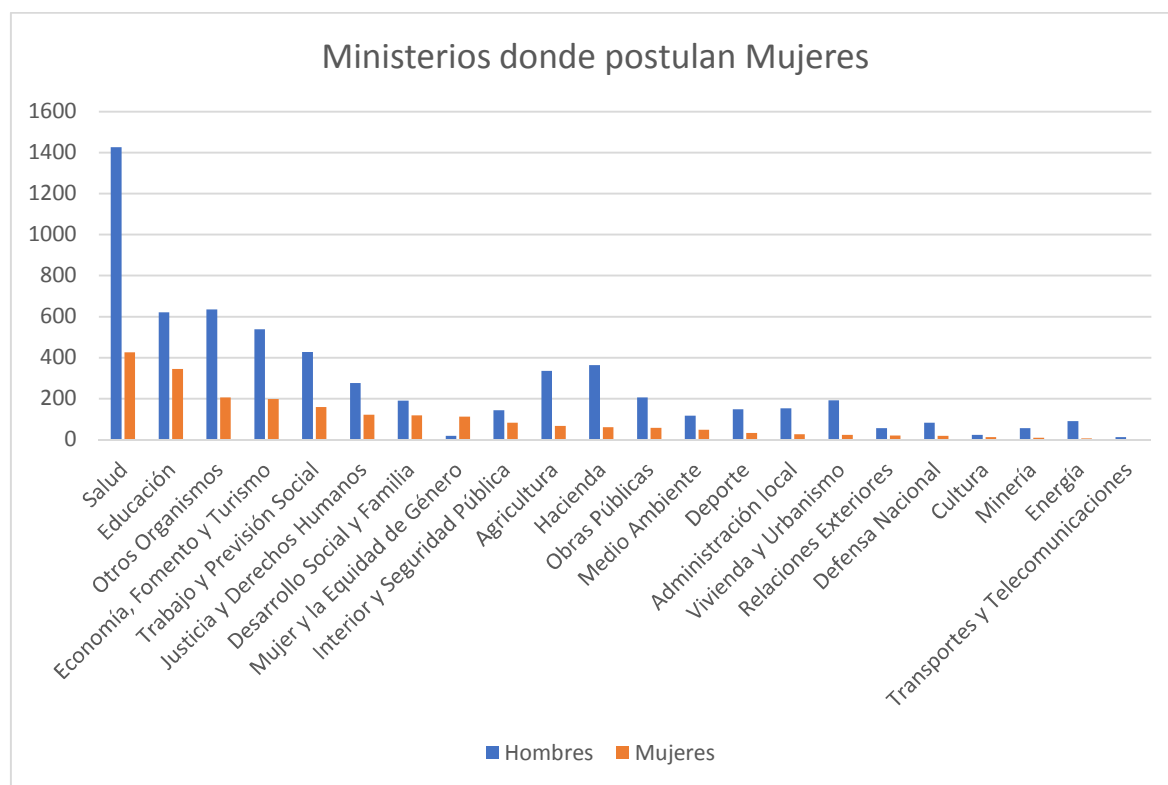
En este análisis es importante ver las tendencias de las postulaciones de mujeres al primer y segundo nivel jerárquico. Si bien se aprecia una tendencia al alza en el primer nivel entre el 2014 y 2021, solo señalar que este incremento se produce en el año 2021, porque las tendencias siguen siendo relativamente estables en los años anteriores.

Respecto al segundo nivel jerárquico la tendencia de los años también se mantiene estable e incluso disminuye entre el 2014 y 2021. Cabe destacar solo como hipótesis que podría existir una relación de carrera funcionaria entre el primer y segundo nivel por las tendencias de crecimiento y decrecimiento.

Por último, mencionar que desde el 2014 al 2021 en el total de postulaciones, en ningún año existió un crecimiento en las postulaciones de mujeres a los cargos de primer y segundo nivel jerárquico en comparación con el año de inicio.

## Postulación por Ministerios

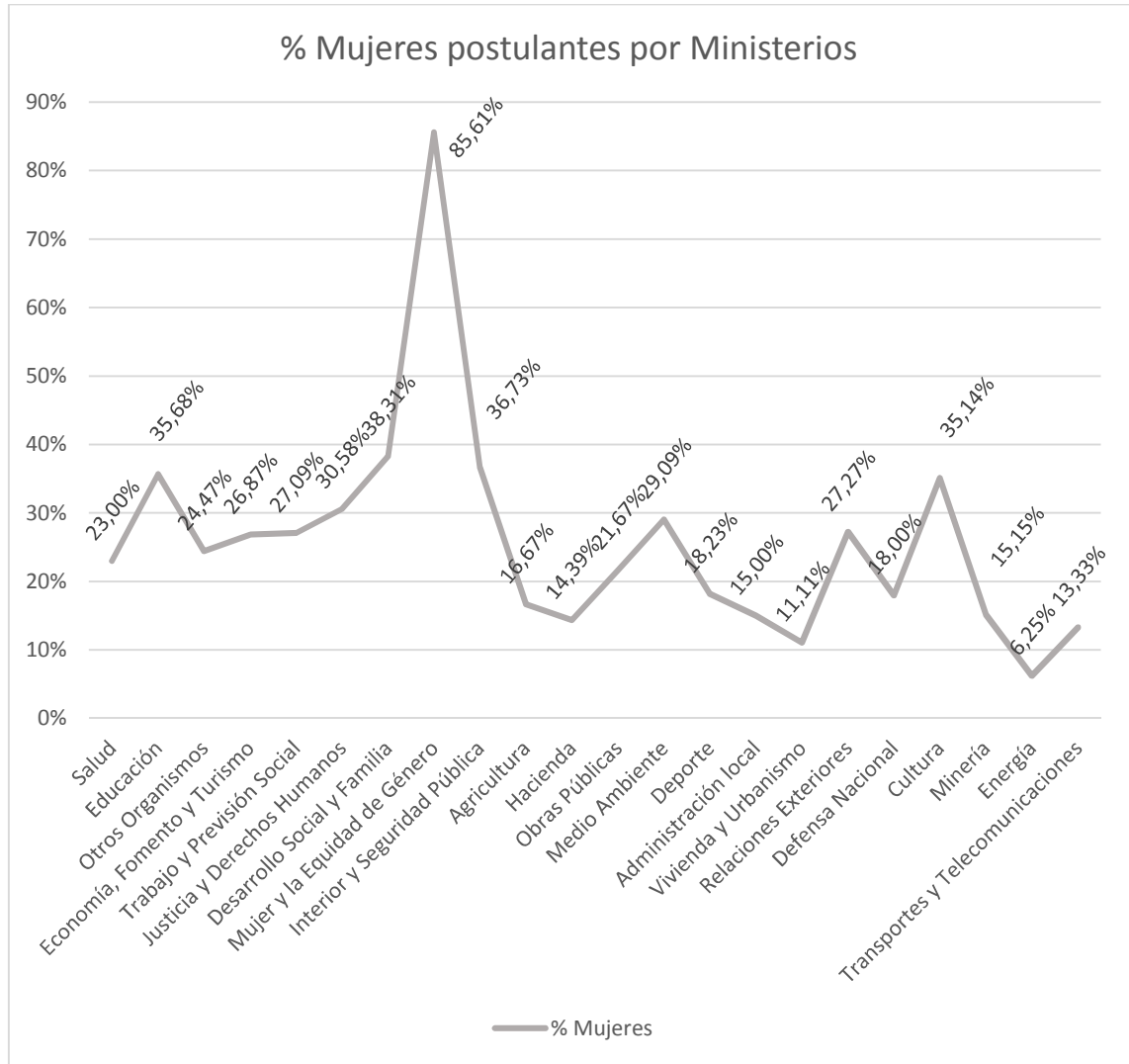
Figura 6: Ministerios donde postulan mujeres.



Fuente: Elaboración propia usando datos de Servicio Civil 2021.

Si bien en las cantidades de postulantes a los concursos de SADP es diametralmente desequilibrada entre hombres y mujeres, por ejemplo, en el año 2019 los postulantes hombres llagaron a cifras superiores a los 63.000 participantes en contraste con las 17.000 mujeres postulantes, pero en porcentaje ellas son más efectivas al momento de pasar los exámenes y entrevistas y quedar en nominas para su posterior nombramiento.

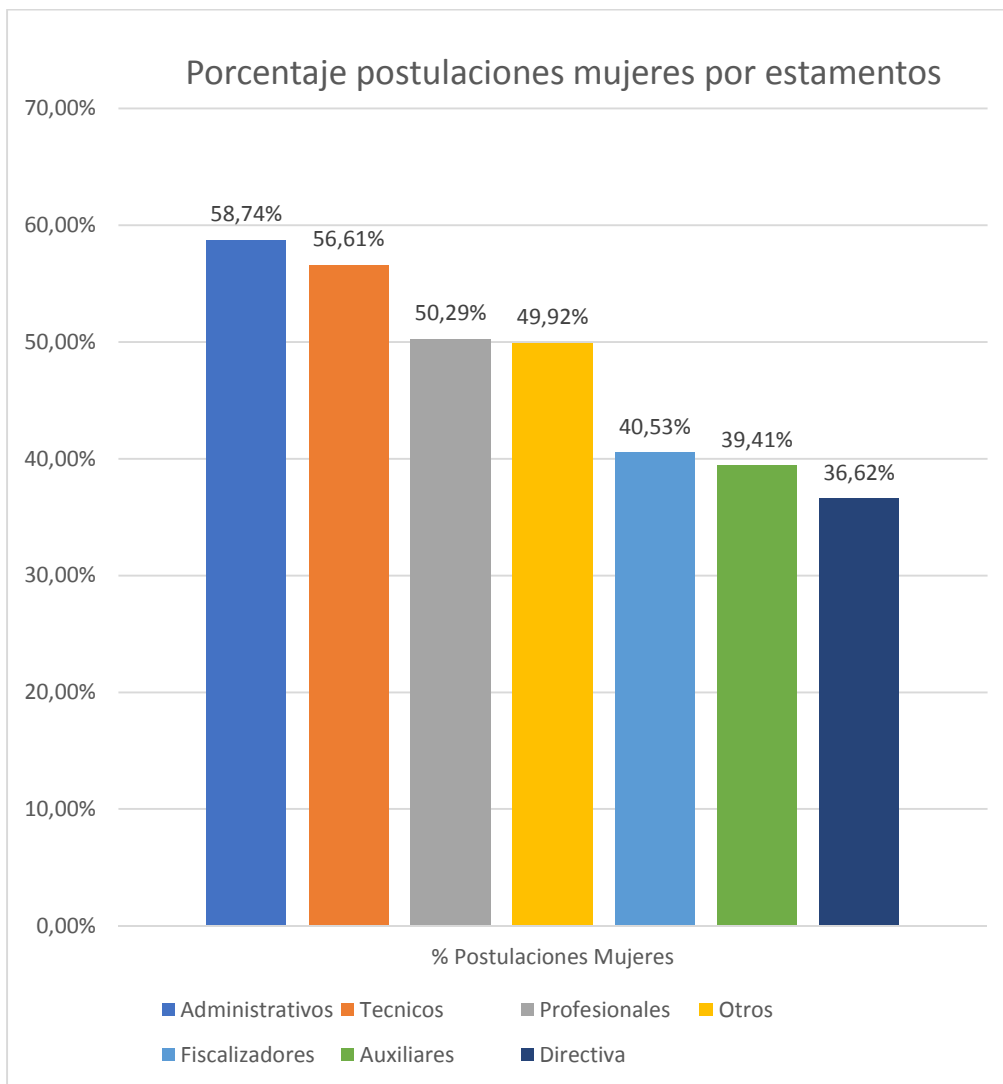
**Figura 7: Porcentaje de mujeres postulantes por Ministerios.**



Fuente: Elaboración propia usando datos de Servicio Civil 2021.

A través del tiempo las mujeres han postulado más que los hombres a los cargos ADP con un porcentaje de 53,02% y desde el año 2016 las mujeres seleccionadas en los puestos públicos ascienden al 57,11%

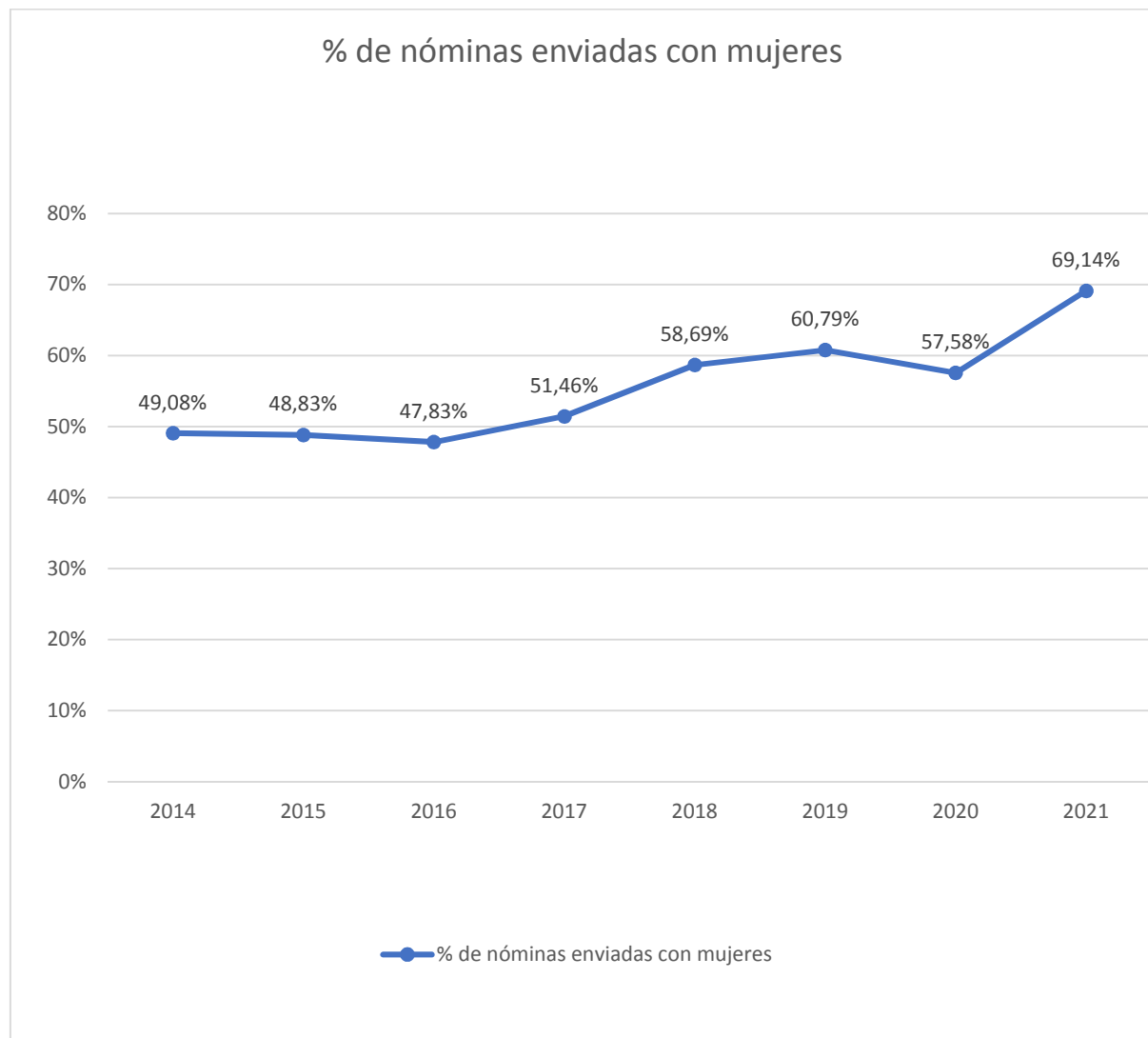
**Figura 8:** Porcentaje postulaciones por estamentos.



Fuente: Elaboración propia usando datos de Servicio Civil 2021.

Este dato nos muestra y nos justifica la teoría del estereotipo en donde las mujeres postulan más a temas relacionadas a lo administrativo, mientras que la toma de decisiones está enfocada en los hombres.

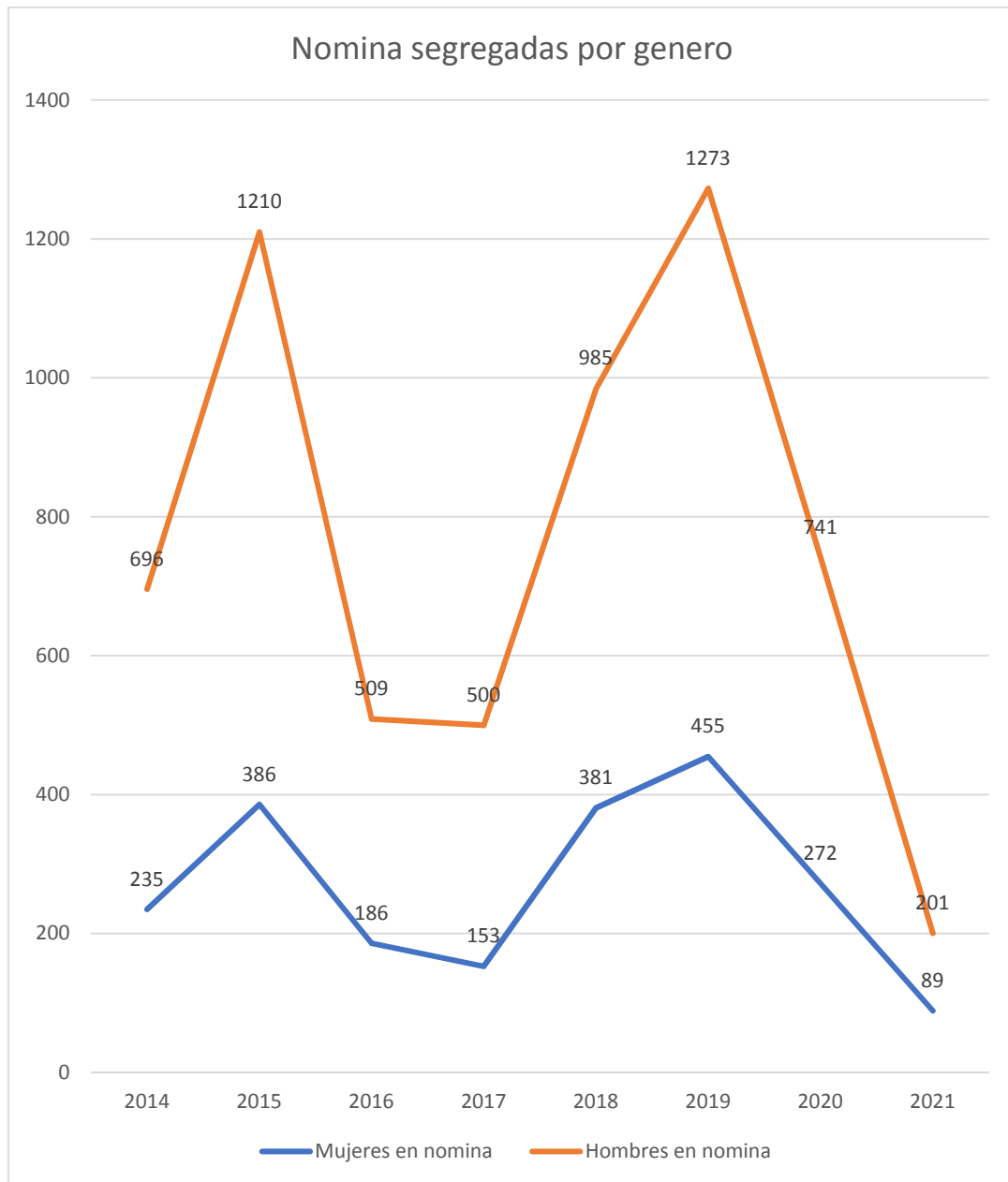
**Figura 9:** Porcentaje de nóminas enviadas con mujeres.



Fuente: Elaboración propia usando datos de Servicio Civil 2021.

Nominas con presencia de mujeres en el Servicio de Alta Dirección Pública en los diferentes niveles jerárquicos, la cantidad de mujeres en nómina o en la lista de seleccionados desde el año 2014 ha sido de 2157 en total, el porcentaje de mujeres en nómina desde el mismo año asciende al 26,08 % y el porcentaje de nóminas que tiene al menos una candidata mujer desde el año 2014 es de 54,78%

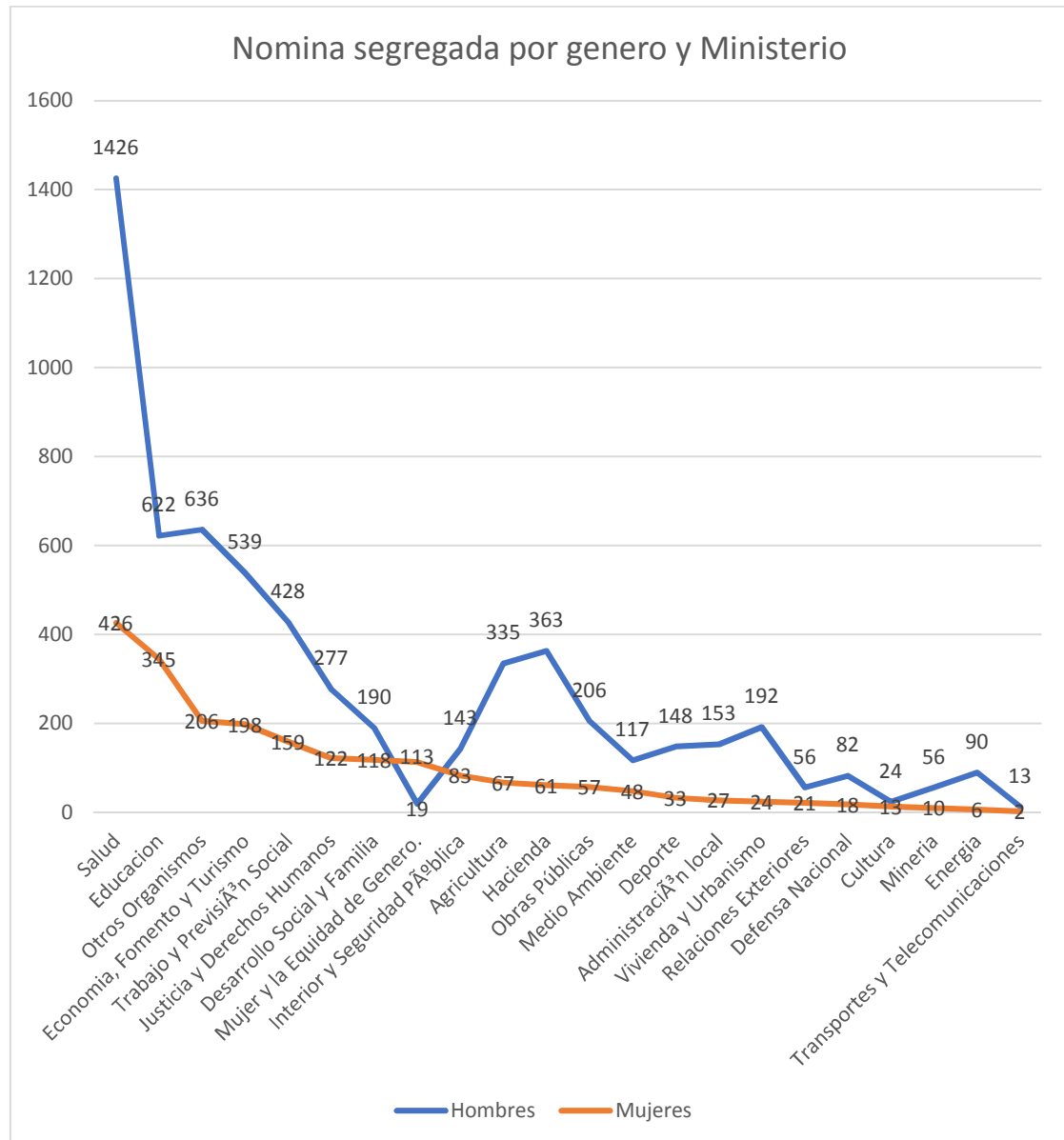
**Figura 10:** Nomina segregada por género.



Fuente: Elaboración propia usando datos de Servicio Civil 2021.

Nos encontramos que las tendencias de nóminas se relacionan con los porcentajes de postulación y mantienen las tendencias entre hombres y mujeres en proporción uno es a cuatro.

**Figura 11: Nomina segregada por género y Ministerio.**

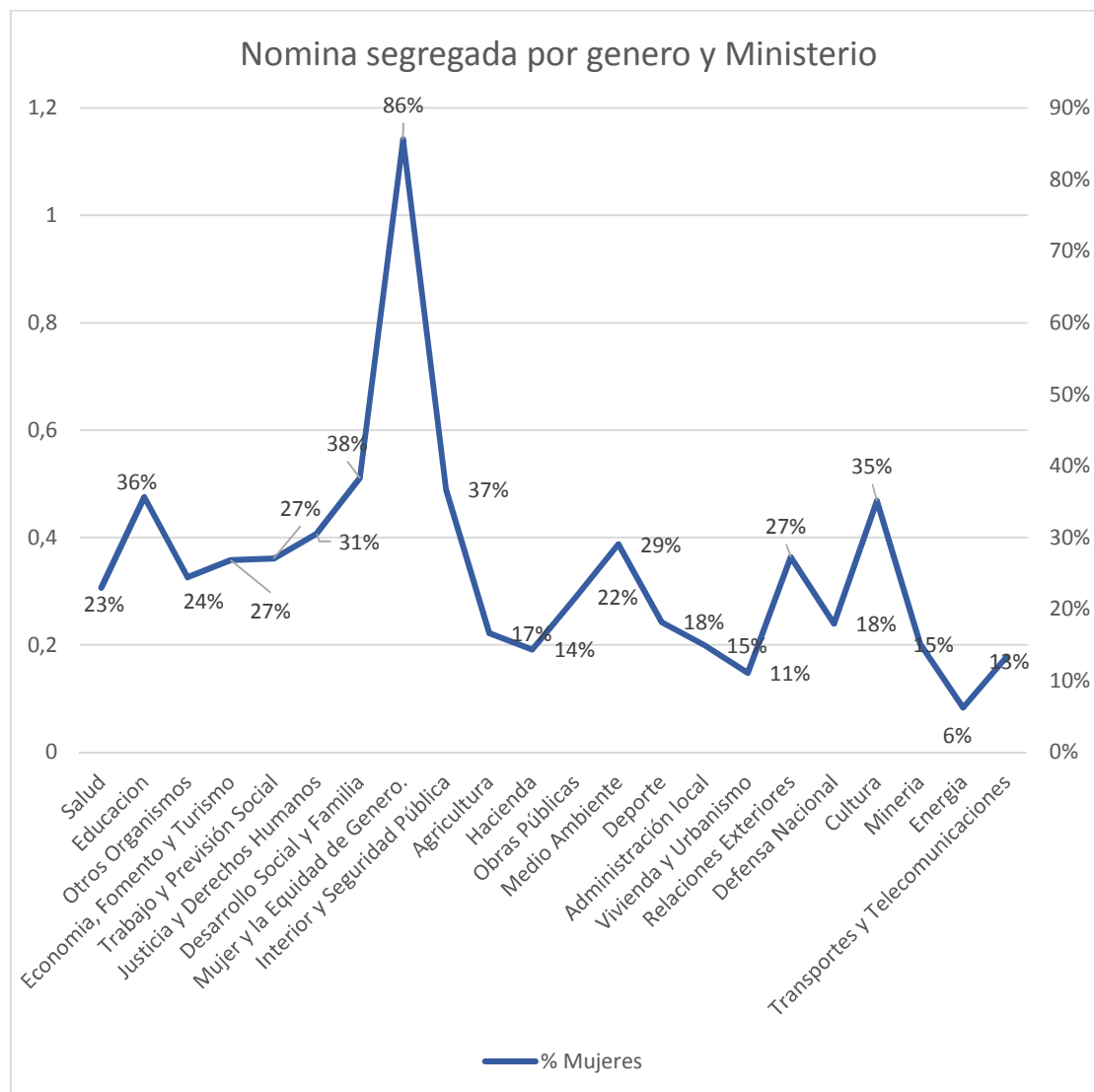


Fuente: Elaboración propia usando datos de Servicio Civil 2021.

Considerando las tendencias de las nóminas entre hombres y mujeres en relación con los ministerios, nos encontramos, que solamente en el ministerio de Mujer y la Equidad de Género están en nómina más mujeres que hombres, de esta misma manera y considerando la teoría de los estereotipos, pareciera existir una relación

entre funciones, nóminas y postulaciones de mujeres en Cultura, transporte y telecomunicaciones, medio ambiente y desarrollo social.

**Figura 12: Nomina segregada por género y Ministerio.**



Fuente: Elaboración propia usando datos de Servicio Civil 2021.

Existe una clara tendencia a asociar roles con funciones y postulaciones.

**Figura 13: Porcentaje de mujeres en nominas por año y nivel jerárquico.**

<b>NIVELES</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>NIVEL I</b>	23,05 %	24,06 %	22,02 %	25,25 %	24,57 %	21,05 %	26,63 %	30,43 %
<b>NIVEL II</b>	26,06%	24,21 %	27,05 %	23,10 %	29,02 %	27,46 %	26,90 %	30,74 %
<b>TOTAL</b>	25,24 %	24,19 %	26,06 %	23,43 %	27,89 %	26,33 %	26,85 %	30,69 %

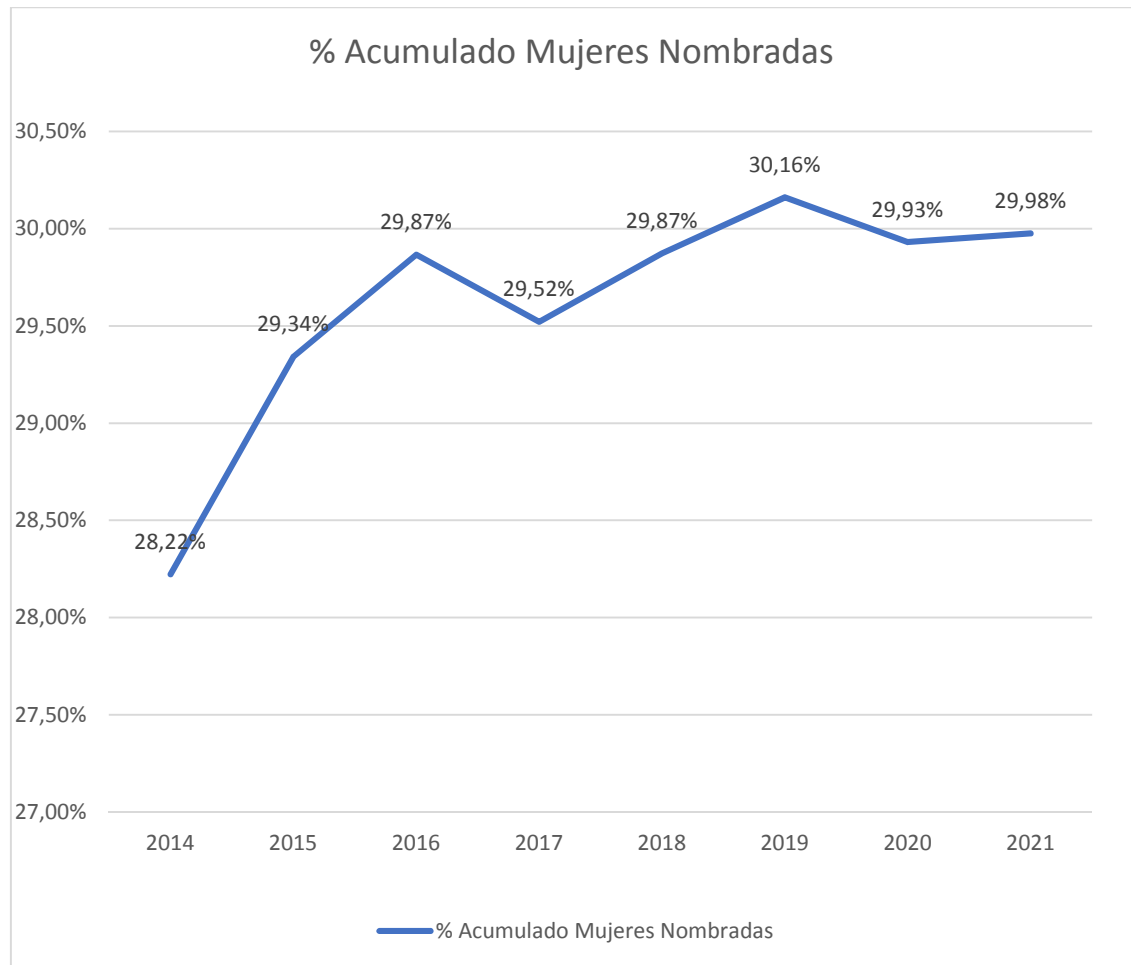
Fuente: Elaboración propia usando datos de Servicio Civil 2021

Considerando los resultados acumulados en los años expuestos el porcentaje de mujeres en nómina por año y nivel jerárquico, nos encontramos que se rompe la proporción y las tendencias de postulación, esto quiere decir, que existe un mejor desempeño de las mujeres en relación con los hombres en el proceso de selección. Además, los porcentajes van en aumento tanto en el primer y segundo nivel jerárquico.

Esta tendencia no responde a ninguna política asociada a cuota o género, por ende, nos demuestra que si las mujeres postularan más a los cargos de primer y segundo nivel jerárquico podría existir una mayor tendencia de mujeres en los cargos de toma de decisiones y poder en la alta gerencia pública.

Por último, dentro de este análisis, es fundamental señalar que esta tendencia podría generar cambios importantes en la gestión de las políticas públicas.

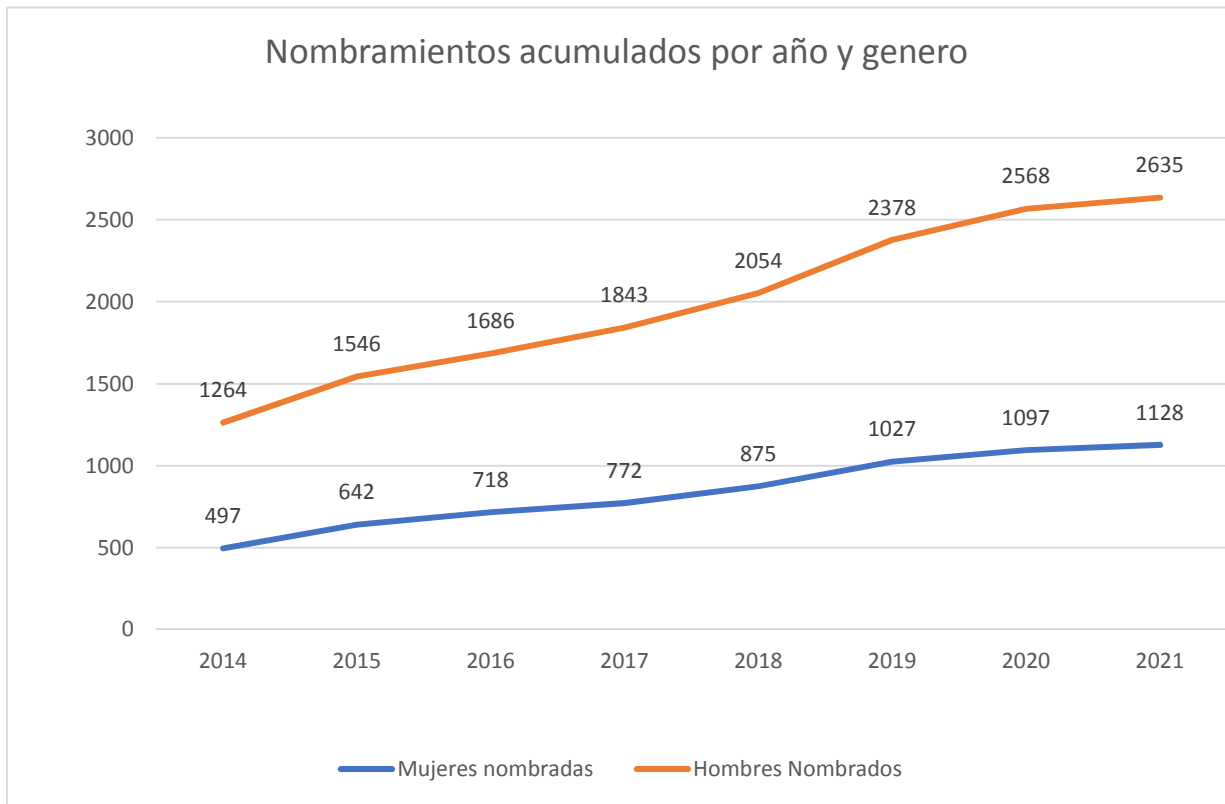
**Figura 14: Porcentaje acumulado mujeres nombradas en los puestos ADP.**



Fuente: Elaboración propia usando datos de Servicio Civil 2021

Desde la creación de la plataforma de postulación a los concursos del Servicio de Alta Dirección Pública en el año 2004, el año 2019 se destaca por superar el porcentaje del 29% histórico en el periodo revisado desde el 2014 al 2021, presentado un 30,16% con un nombramiento de 159 Mujeres en los ADP en el primer nivel jerárquico y con 868 en el segundo nivel en ese periodo, esto casi triplica el porcentaje que se da en el sector empresarial privado en donde la presencia femenina llegaría solo casi al 11%, según el reporte de indicadores de Género en las Empresas chilenas del año 2019, donde se indica también que para llegar a niveles como los que muestra el Estado en equidad de género actualmente en la Empresa privada habría que esperar hasta el año 2040 aproximadamente.

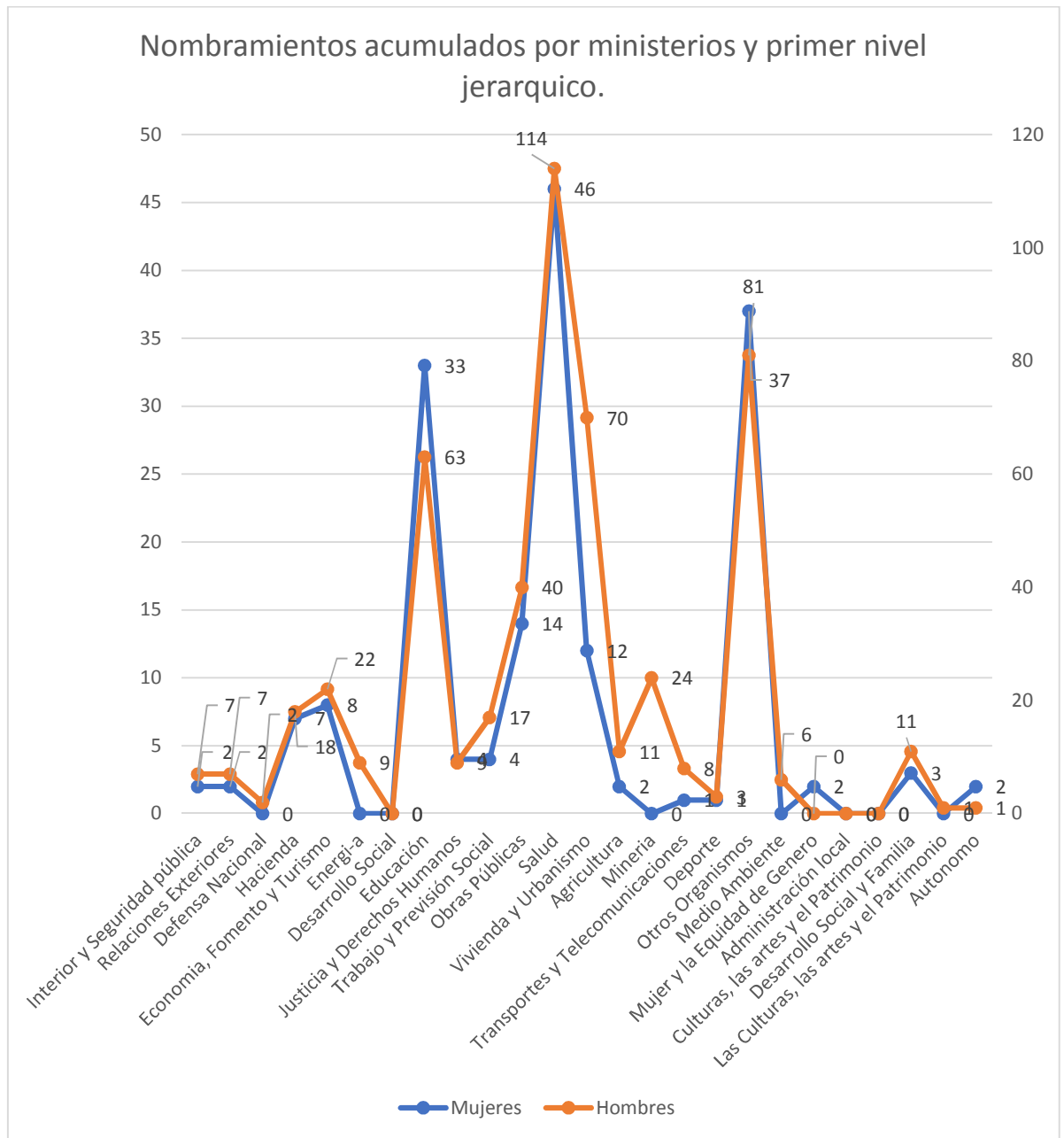
**Figura 15:** Nombramientos acumulados por año y género.



Fuente: Elaboración propia usando datos de Servicio Civil 2021

La tendencia de los nombramientos entre el periodo 2014 y 2021, nos muestra una tendencia que aumenta la brecha entre hombres y mujeres, respecto a los nombramientos, un tema que debería ser considerado, debido a que existe la alternativa de nombramiento de mujeres por sobre hombres, debido al existir la posibilidad dentro de lo nomina, sin embargo, esto no se ha reflejado en la tendencia del tiempo analizada.

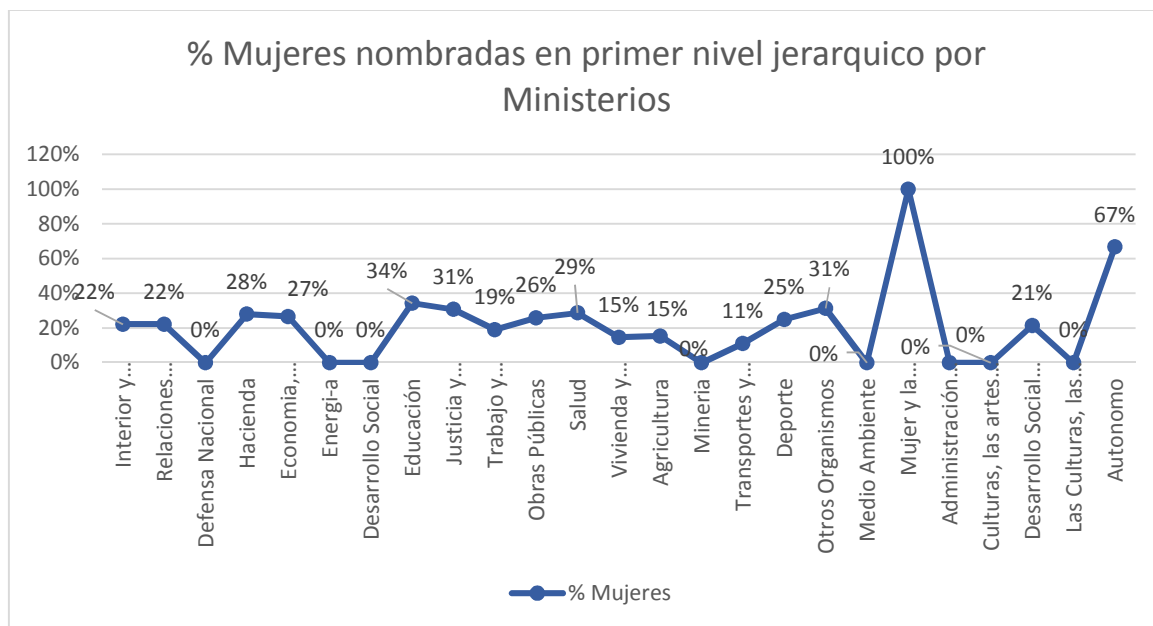
**Figura 16:** Nombramientos acumulados por Ministerios de primer nivel jerárquico.



Fuente: Elaboración propia usando datos de Servicio Civil 2021.

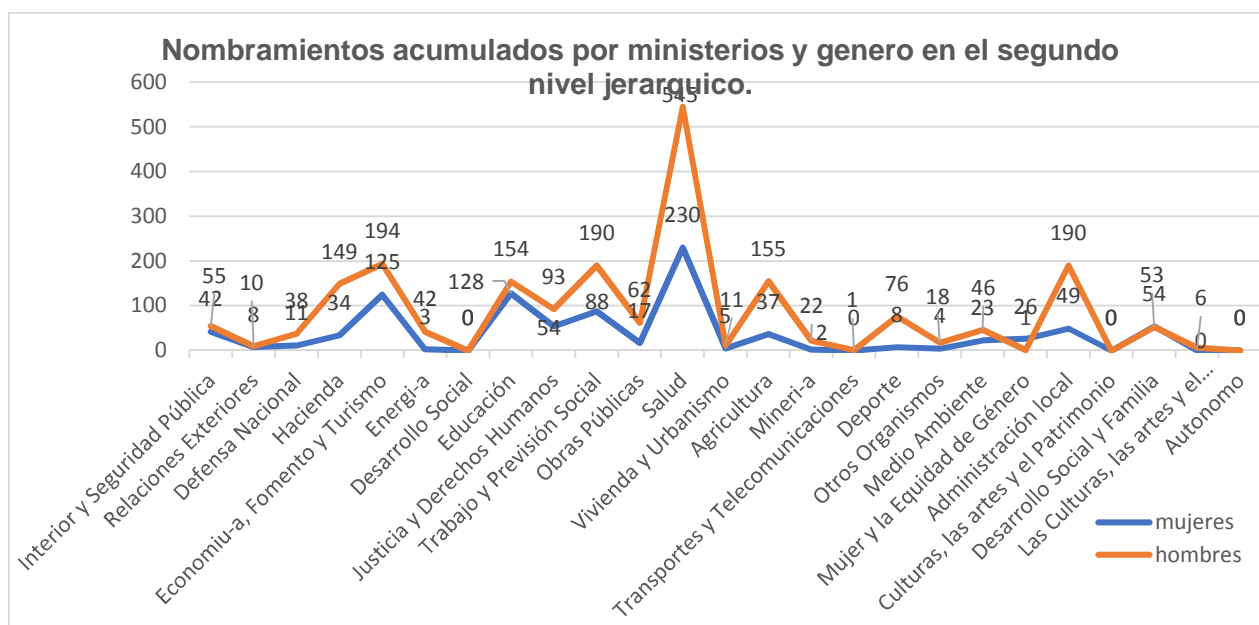
Se vuelve a demostrar esta supuesta relación entre roles, funciones y género. En los nombramientos analizados en la gráfica.

**Figura 17:** Mujeres nombradas en primer nivel jerárquico por Ministerios.



Fuente: Elaboración propia usando datos de Servicio Civil 2021.

**Figura 18:** Nombramientos acumulados por ministerios y género en segundo nivel.



Fuente: Elaboración propia usando datos de Servicio Civil 202.

En el análisis de las figuras 17 y 18, nos encontramos con que, existe una relación de roles en la toma de decisiones, manteniendo el ministerio de la mujer como aquel con más nombramientos femenino, no así el caso de cultura que existían una mayor tendencia de mujeres en nómina, aumentando economía fomento y turismo y sin presencia de nombramientos femeninos Defensa nacional, energía, minería.

**Figura 19: Porcentajes de Mujeres nombradas en ADP, segregadas por año y nivel jerárquico.**

<b>NIVELES</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>NIVEL I</b>	23,89%	25,30 %	25,33 %	24,90 %	24,96 %	24,57 %	25,50 %	25,57 %
<b>NIVEL II</b>	29,34%	30,29 %	30,91 %	30,56 %	31,05 %	31,47 %	30,97 %	30,99 %
<b>TOTAL</b>	28,22 %	29,34 %	29,87 %	29,52 %	29,87 %	30,16 %	29,98 %	29,98 %

Fuente: Elaboración propia usando datos de Servicio Civil 2021

Desde la creación de la plataforma de postulación a los concursos del Servicio de Alta Dirección Pública en el año 2004, el año 2019 se destaca por superar el porcentaje del 29% histórico en el periodo revisado desde el 2014 al 2021, presentado un 30,16% con un nombramiento de 159 Mujeres en los ADP en el primer nivel jerárquico y con 868 en el segundo nivel en ese periodo, esto casi triplica el porcentaje que se da en el sector empresarial privado en donde la presencia femenina llegaría solo casi al 11%, según el reporte de indicadores de Género en las Empresas chilenas del año 2019, donde se indica también que para llegar a niveles como los que muestra el Estado en equidad de género actualmente en la Empresa privada habría que esperar hasta el año 2040 aproximadamente.

Si bien en las cantidades de postulantes a los concursos de SADP es diametralmente desequilibrada entre hombres y mujeres, por ejemplo, en el año 2019 los postulantes hombres llagaron a cifras superiores a los 63.000 participantes en contraste con las 17.000 mujeres postulantes, ellas son más efectivas al momento de pasar los exámenes y entrevistas y quedar en nominas para su posterior nombramiento.

## **Razones por las que las mujeres tienen una baja representación en la Alta Dirección Pública.**

Para el desarrollo de este análisis es importante mencionar que se realizó en base a las entrevistas realizadas. Solo como descripción general en promedio de edad de las entrevistadas es de 44 años siendo la menor de ellas con 32 años y la mayor con 58. Todas profesionales y con estudios de magister finalizados.

### **Referencias al conocimiento de la alta dirección pública:**

1. Cabe señalar que 2 de las 4 entrevistadas no conocían la Alta Dirección Pública, debido que no provenían de algún servicio público y fueron contactadas por empresas consultoras para ofrecer la postulación en los cargos asociados.
2. Las personas que conocían la alta dirección pública señalan que si bien, sabia que existía, no tenían muy claro como postular y fueron incentivadas a postular internamente.

### **Referencias a las razones que hicieron que postulara a la alta dirección pública:**

1. Desarrollo profesional al interior del servicio en que me desempeño.

2. Cambio de lo privado a lo público como desafío profesional.
3. Poder realizar cambios que no fueron posible en administraciones anteriores.
4. Cambios en la forma de realizar las cosas.

### **Referencias al proceso de alta dirección pública:**

1. Cabe destacar que el proceso de alta dirección pública de primer y segundo nivel son distintos.
  - En el caso del Primer Nivel: se señala que en ningún caso existió relación con gente del servicio en que estaban postulando, si una alta exigencia por parte del Servicio Civil y las consultoras, se señala que existió una imparcialidad en todo el proceso.
  - En el caso del segundo nivel: se señala que la intervención de los actores institucionales (subsecretaria y servicio) tenían una influencia directa en la decisión y que, en algunos casos, se podría percibir un poco de preferencia o incidencia con otros candidatos y/o ideas.

### **Conclusión:**

Podría existir una diferencia importante entre el primer y Segundo nivel jerárquico asociado al nombramiento, principalmente por la intervención de lo institucional.

### **Referencias a la existencia de diferencias entre los postulantes hombres y mujeres y el proceso de selección:**

1. Aquí existe un análisis respecto a las brechas, si bien las entrevistadas, señalan que no existe ninguna diferencia en la postulación, tres de ellas señalan que podría existir una especie de **sesgo en la hora del**

**nombramiento asociado a la edad de las mujeres en relación con la maternidad.**

2. Las cuatro entrevistadas nos señalan, que si bien, no existe una diferencia en el proceso si existe, en lo personal **un cuestionamiento importante, por el tiempo que deberá ser destinado en la función a ejercer que muchas veces debe ser compartido con otras funciones de la vida diaria.**
3. Puede existir un prejuicio con las mujeres por su edad, respecto a las mujeres jóvenes por falta de experiencia y/o estudios en comparación con los hombres; y en las mujeres adultas respecto a la forma de poder.

#### **Referencias a la existencia de dificultades en el proceso de selección de la alta dirección pública.**

1. Los plazos del concurso son muy extensos, lo que puede generar dificultades en la decisión de optar o no al cargo.
2. Los procesos de selección tienen a lo menos 5 etapas que va desmotivando el proceso.
3. Al estar la institución involucrada puede haber sesgo en las postulaciones.
4. Al no existir una cuota de género, muchas veces por razones externas a lo curricular, por sesgos en la edad, se decide por el otro género.

#### **Referencias a las ventajas o desventajas por parte de las mujeres para optar a los cargos de alta dirección pública.**

1. Los dos géneros tienen las mismas ventajas y desventajas.
2. Podría existir una ventaja en la sistematicidad y las relaciones de liderazgos femeninos.
3. Una desventaja es asumir en un rol de poder liderado por hombres.
4. Otra desventaja es que siempre se está consultando sobre la posibilidad de ser madre que podría afectar el desempeño del trabajo.

5. Otra desventaja la constante comparación del liderazgo tradicional y las acciones de control.

**Referencias a los estereotipos pueden afectar la postulación o selección de mujeres en la alta dirección pública.**

1. Efectivamente existe una comparación constante entre los géneros.
2. Se pone en duda las capacidades de liderazgo y gestión femenina.
3. Existe la posibilidad que se elija a un hombre por sobre una mujer por los estudios, puesto, que muchas veces las mujeres dejan de lado su desarrollo profesional y estudiantil en post de la familia.
4. Se puede cuestionar el rol de responsabilidad y control, por la doble función del cuidado de los hijos.

## Conclusión

Tal cual como se comenzó este trabajo describiendo los orígenes de los procesos para alcanzar los ADP, y las dificultades que deben de sortear las mujeres para acceder a estos puestos, para poder alcanzar la ansiada equidad de género, se deben extremar los esfuerzos del Estado y visibilizar las políticas publicas que van en ese sentido.

Si bien conocemos y sabemos que el problema existe, solo al hacerlo publico y nombrarlo se pueden tomar medidas efectivas para acabar con las diferencias y las discriminaciones hacia las mujeres en estas empresas públicas con organigrama o estructura piramidal, el empoderamiento de la mujer no es solo un beneficio personal de cada una de ellas, sino que es un beneficio que se extiende desde la familia hasta toda la sociedad.

Los cambios en las sociedades modernas en cuanto a inclusión de género, si bien existen son demasiado paulatinas alrededor de un 0,2 % anual a nivel mundial si continua esta tendencia, según la proyección del Banco Mundial se estaría logrando la equidad de género en el año 2073, el servicio civil chileno en los últimos años ha estado implementado una iniciativa llamada programa “Mujeres lideres” el que selecciona mujeres del servicio público y se realiza mentorías para preparar a las participantes en temas como liderazgo, estrategia corporativa y las incentiva para que apliquen a las vacantes de los ADP, se espera que iniciativas como esta se extiendan en el tiempo y las autoridades revisen el planteamiento de las bases y los perfiles que exigen para las postulaciones a los puestos de alta dirección pública, retrocesos en el sistema no se detectaron, solo estancamiento debido a los procesos socio-políticos y por la emergencia sanitaria por COVID- 19.

Respecto a las razones y brechas que pudiesen existir en los cargos de alta dirección pública podemos señalar que:

1. Existe poca información y difusión para postular a la Alta Dirección Pública, incluso al interior del aparato público existe desconocimiento al respecto.
2. Las razones para no postular son diversas, pero coinciden en relación con la toma de decisiones y el poder.
3. Pueden existir dificultades en la postulación y selección en el segundo nivel debido a la intervención de las organizaciones interesadas y se podría suponer un sesgo debido a la edad de las mujeres. (por estar en edad de ser madres)
4. Existe un cuestionamiento constante en la forma de asumir liderazgos y adoptar el poder en las mujeres, principalmente porque no responden a esa lógica “tradicional”.
5. Existe una disposición más hacia el género masculino, por no cumplir ese doble rol, que genera la teoría del estereotipo en que las mujeres deben estar al cuidado de la familia y/o en funciones más administrativas.
6. La mujer tiene una desventaja en términos de desarrollo profesional por poner en la balanza otros elementos no solamente lo laboral, postergando muchas veces este desarrollo.

## BIBLIOGRAFIA

Chiavenato, I. (2002). *GESTION DEL TALENTO HUMANO* (TERCERA ed.). McGraw-Hill. <https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>

Gaete Quezada, R., & Álvarez Rodríguez, J. (2020). Alta dirección pública y techo de cristal. Acceso de las mujeres a los puestos directivos en Chile. *Espiral Estudios sobre Estado y sociedad*, 27(77), 179–222.

<https://doi.org/10.32870/ees.v27i77.7085>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (5/2010 ed.). MC GRAW HILL.

[https://www.academia.edu/25455344/Metodolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_investigaci%C3%B3n\\_Hernandez\\_Fernandez\\_y\\_Baptista\\_2010](https://www.academia.edu/25455344/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n_Hernandez_Fernandez_y_Baptista_2010)

Lyness, K. S., & Heilman, M. (2006). Cuando el ajuste es fundamental: evaluaciones de desempeño y ascensos de gerentes masculinos y femeninos de nivel superior. *Revista de psicología aplicada*.

[https://www.researchgate.net/publication/6950113\\_When\\_Fit\\_Is\\_Fundamental\\_Performance\\_Evaluations\\_and\\_Promotions\\_of\\_Upper-Level\\_Female\\_and\\_Male\\_Managers](https://www.researchgate.net/publication/6950113_When_Fit_Is_Fundamental_Performance_Evaluations_and_Promotions_of_Upper-Level_Female_and_Male_Managers)

Malhotra, N. K. (1997). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado* (CUARTA EDICIÓN). PEARSON EDUCACIÓN INC.

<https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=SLmEblVK2OQC&oi=fnd&pg=PA7&dq=malhotra+1997++METODOLOGIA+DE+LA+INVESTIGACION&ots=wc9fb5Yho4&sig=hmc4WLJ6rHD-OjWzE65I3DV1850#v=onepage&q=malhotra%201997%20%20METODOLOGIA%20DE%20LA%20INVESTIGACION&f=false>

Meyerson, D., & Fletcher, J. K. (2000). Un modesto manifiesto por la rotura del techo de cristal. *Harvard business review*. <https://hbr.org/2000/01/a-modest-manifesto-for-shattering-the-glass-ceiling>

Naciones Unidas Asamblea General (Ed.). (2015, 25 septiembre). *70/1. Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* (Número 4ª sesión plenaria). [https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1\\_es.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf)

O.N.U. (1948, 10 diciembre). *La Declaración Universal de Derechos Humanos*. <https://www.un.org/es/>. Recuperado 21 de diciembre de 2021, de <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>

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

<https://undp.unteamworks.org/login?destination=node/17098>

Vera Montoya, M. P. (2016, marzo). *SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA CHILENO: EVOLUCIÓN DE UN SISTEMA QUE SE CONSOLIDA COMO REFERENTE DE ACCESO MERITOCRÁTICO A LA DIRECCIÓN PÚBLICA*.

<https://biblioteca.digital.gob.cl/bitstream/handle/123456789/754/2016%20Perfeccionamiento%20SADP%20Revision%20Proceso%20e%20Instrumentos%20de%20Selección.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Wirth, L. (2001, 1 junio). *Romper el techo de cristal la mujer en puestos de dirección*.

International Labor Office.

[http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2001/101B09\\_102\\_span.pdf](http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2001/101B09_102_span.pdf)

