



**CSP** · INGENIERÍA INDUSTRIAL  
UNIVERSIDAD DE CHILE  
CENTRO DE SISTEMAS PÚBLICOS

SERVICIO CIVIL

# ESTUDIO PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN EL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA (SADP)

INFORME FINAL

OCTUBRE 2021

Estudio realizado entre  
Junio y Octubre de 2021

### DIRECTOR ACADÉMICO

Pablo González Soto

### JEFA DE PROYECTO

Macarena Andrade Muñoz

### EQUIPO

Ximena Pizarro Boré

Andrés Fernández Vergara

Pablo Paredes Navarro

### CONTRAPARTE INSTITUCIONAL

Sonia Ortiz

Jefa del Área de Planificación y Gestión de Procesos

Pamela Vera

Coordinadora Desarrollo Altos Directivos Públicos.

Camila Alvarado

Consultora de Reclutamiento y Selección Alta Dirección Pública.

Alejandra Cerna

Consultora de Acompañamiento y Evaluación Alta Dirección Pública.

Las opiniones expresadas en el presente documento no representan necesariamente la posición de la Contraparte Institucional.



## TABLA DE CONTENIDO

Resumen ejecutivo	6
1. Presentación	8
1.1. Metodología y alcance del estudio	11
2. Antecedentes relevantes	13
2.1. Sistema de Alta Dirección Pública (SADP)	13
2.2. Red de mujeres líderes del Estado	16
2.3. Revisión de literatura	18
2.3.1. Glass ceiling	18
2.3.2. Glass cliff	19
2.3.3. Glass wall	20
2.3.4. Regímenes de desigualdad	20
2.3.5. Otros conceptos	21
2.4. Dimensiones en estudio	23
2.4.1. Antecedentes analizados	23
2.4.2. Efectos observados	24
2.4.3. Estrategias en curso	24
3. Caracterización cuantitativa	25
3.1. Datos empleados	25
3.1.1. Conformación de la muestra	26
3.2. Síntesis de hallazgos de la caracterización cuantitativa	26
3.3. Caracterización postulaciones	27
3.3.1. Evolución temporal	27
3.3.2. Avance en el proceso de selección	29
3.3.3. Edad	31
3.3.3.1. Postgrado	32
3.3.4. Consideraciones metodológicas	32



3.3.5.	Candidatos/as con más de una postulación	34
3.4.	Caracterización nombramientos	35
3.4.1.	Evolución temporal	35
3.4.2.	Edad nombramientos	36
3.4.3.	Por nivel jerárquico	38
3.4.4.	Por servicio	40
3.4.5.	Por familia de cargo	41
3.4.6.	Por Adscripción	43
3.4.7.	Candidatos/as con más de un nombramiento	44
3.5.	Tasa de nombramiento según Género	44
3.5.1.	Ingreso a etapa Evaluación curricular	46
3.5.2.	Ingreso etapa entrevista empresas	46
3.5.3.	Ingreso a etapa de entrevista gerencial	47
3.5.4.	Ingreso a etapa de nómina	47
3.5.5.	Nombramiento	48
4.	Análisis cualitativo	49
4.1.	Metodología	49
4.2.	Análisis entrevistas	50
4.2.1.	Antecedentes	50
4.2.2.	Efectos	56
4.2.3.	Estrategias en curso	58
4.2.4.	Elementos emergentes de análisis por tipo de entrevistado/a	60
4.3.	Análisis focus group	63
4.3.1.	Hallazgos relacionados al Sistema ADP	64
4.3.2.	Expresiones de género	70
5.	Análisis econométrico	77
5.1.	Resultados generales	80
5.1.1.	Detalle de los modelos econométricos	80
5.2.	Resultados sobre las etapas del proceso	83
5.3.	Síntesis de hallazgos	85

6.	Conclusiones	87
6.1.	Efectos sociales o culturales	87
6.2.	Efectos organizacionales	88
6.3.	Proceso	89
6.4.	Otros	90
7.	Recomendaciones	92
7.1.	Efectos sociales o culturales	92
7.2.	Efectos organizacionales	94
7.3.	Proceso	94
8.	Anexos	97
8.1.	Pautas de entrevista	97
8.1.1.	Directivos/as actualmente en cargos ADP	97
8.1.2.	Mujeres participantes de la primera versión de la Red de Mujeres Líderes	98
8.1.3.	Empresas de selección	98
8.2.	Pautas Focus Group	99
8.2.1.	Exdirectivos ADP	99
8.2.2.	Mujeres participantes de la primera versión de la Red de Mujeres Líderes	99
8.2.3.	Profesionales expertos	99
8.3.	Gráficos adicionales, análisis cuantitativo	101
8.4.	Tablas adicionales, análisis cuantitativo	103
8.4.1.	Por nivel jerárquico	103
8.4.2.	Por servicio	104
8.4.3.	Por familia de cargo	104
8.4.4.	Por adscripción	106
8.5.	Análisis según fase del concurso: Proceso de selección	107
8.5.1.	Por nivel jerárquico	110
8.5.2.	Por servicio	111
8.5.3.	Por familia de cargo	112
8.6.	Resultados estadísticos adicionales, análisis cuantitativo	139
9.	Referencias	141



**CSP**

INGENIERÍA INDUSTRIAL  
UNIVERSIDAD DE CHILE



## RESUMEN EJECUTIVO

Este documento contiene los resultados del informe final del “Estudio de la participación de las Mujeres en el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP)”, desarrollado entre julio y octubre de 2021 por el Centro de Sistemas Públicos del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. El objetivo fue “Analizar la participación y comportamiento de las mujeres en el Sistema de Alta Dirección Pública - SADP, identificando los sectores y tipos de cargo que son ocupados por ellas y la evolución que ha tenido en los últimos 10 años, con el fin de identificar brechas o barreras de género en el SADP”.

El estudio, de carácter mixto, comprendió la revisión de estudios realizados previamente por el Servicio Civil, sus manuales y protocolos, las bases de datos de postulaciones y nombramientos entre los años 2010 y 2021, la realización de entrevistas a mujeres y hombres directivos públicos en ejercicio, profesionales de empresas consultoras y mujeres de la Red de Mujeres Líderes del Estado, además de tres *focus group*. El estudio se sustenta en una revisión bibliográfica en torno a conceptos como el *glass ceiling* o *techo de cristal*, *glass cliff*, *glass wall*, *los regímenes de desigualdad*, entre otros. Este trabajo da como resultado el uso de dimensiones de análisis en torno a los antecedentes sociales y culturales, organizacionales y relativos a los procesos, además de la observación de efectos generados en el Sistema y las estrategias que han sido aplicadas hasta la fecha para tratar las brechas.

La participación histórica de mujeres en postulaciones al SADP se ubica en torno a un 25%, con una tendencia relativamente estable a lo largo de la última década. Esta participación varía según nivel jerárquico, siendo relativamente mayor en el segundo. Las mayores variaciones se observan al estudiar cargos según el servicio o la familia de cargo a la que pertenezcan, con ejemplos de servicios o familias que históricamente exhiben porcentajes o muy bajos o muy altos de participación de mujeres, denotando fenómenos como la segregación horizontal, vinculado a elementos culturales y organizacionales. En cuanto a la evolución a lo largo del proceso de selección, el porcentaje de mujeres no varía mayormente, aunque sí se observa una pequeña evolución entre los años 2011 y 2020 que muestra mayor proporción de mujeres a medida que avanza este proceso.

En promedio, las mujeres postulan más jóvenes que los hombres (41,8 años versus 45,1 años), siendo una diferencia constante a lo largo del tiempo. En tanto, la edad promedio de nombramiento ha tendido a la baja en el último tiempo, concentrándose fuertemente en el tramo de 36 y 45 años en el caso de las mujeres (y de forma más equitativa entre los hombres, entre los tramos de 26 a 45 años y de 46 a 55). Por otra parte, postulan a menos concursos que los hombres (4,6 versus 6,4), representando un 32% de los postulantes totales, y un 25% de las postulaciones realizadas. Las mujeres representan, en promedio, el 29% de los nombramientos totales (25% en primer nivel jerárquico y 30% en segundo nivel jerárquico). Asimismo, en el caso de los candidatos hombres, es posible encontrar una mayor proporción de hombres que de mujeres que han sido nombrados 3 veces, existiendo también, en el caso de los primeros, candidatos nombrados hasta 4 veces.

El levantamiento cualitativo muestra una alta valoración de la estandarización del proceso de selección, no obstante la persistencia de “factores políticos” que inhiben la postulación; y da cuenta además de que las mujeres enfrentarían mayores barreras, principalmente sociales o culturales, que las asocian a tipos de liderazgos diferentes, mayores responsabilidades familiares y mayor mención de elementos de discriminación

a lo largo de sus carreras. También, les costaría más acceder a redes en las que aprender o conocer del proceso, y se pondrían mayores limitantes antes de postular, y que en algunos sectores se trataría de “cuidar” a las jefaturas mujeres. Estos hallazgos evidencian la presencia de los fenómenos de *techo de cristal* (*interno y externo*), *muralla de cristal*, *regímenes de desigualdad* y *sexismo benevolente*, y no se observa de manera explícita casos de *precipicio de cristal*.

El análisis a través de regresiones confirma que la mayor varianza en las postulaciones y nombramientos proviene de las características de los servicios y/o de las familias de cargo, significando diferencias de hasta un 30% a 40%. También se evidencia, con menor peso relativo, que las mujeres que ya ejercen cargos nombrados por ADP tienen un efecto positivo (entre 2 y 5 puntos porcentuales) en la llegada de mujeres a las diferentes fases del proceso, desde las postulaciones al nombramiento. Los análisis realizados dan cuenta de que una mayor presencia de directoras mujeres tendría un efecto negativo (entre 2 y 3 puntos porcentuales) en la llegada de mujeres a las fases del proceso., y de una influencia positiva de los cargos de II nivel jerárquico, explicando de un 2% a un 7% de la participación y/o avance de las mujeres en los procesos, respecto de cargos de I nivel. En esto, como también se observó en el levantamiento cualitativo, se evidencian los fenómenos de *segregación vertical* o *techo de cristal*, junto con la *segregación horizontal*.

Las conclusiones del estudio refieren a que las mujeres aún enfrentan brechas en cargos de alta dirección pública, que pueden ser analizadas desde diferentes dimensiones que van desde lo social o cultural, hasta dinámicas propias de las organizaciones o elementos específicos en los procesos que se llevan a cabo, asociadas generalmente a barreras implícitas. Si bien los procesos introducidos por el Servicio Civil ayudan a que este tipo de barreras disminuyan, se requiere de intervenciones más focalizadas o específicas para favorecer una mayor participación de las mujeres en los procesos de selección.

Los efectos sociales se vinculan con segregación horizontal, que repercute en la subrepresentación de las mujeres en ciertas familias de cargos y servicios, con casos sin ningún nombramiento en el período. Desde la segregación vertical, también operan fenómenos sociales como las labores de crianza asociadas a la mujer, la conciliación vida y trabajo y la inhibición al momento de postular. Fenómenos emergentes como el sexismo benevolente se suman a estos hallazgos. A nivel organizacional, se manifiestan culturas machistas de jefaturas y/o pares, contextos muy competitivos y prácticas de exclusión asociadas con horarios extralaborales.

Las recomendaciones apuntan principalmente a intervenir de manera específica las familias de cargo y servicios con mayor subrepresentación, a través de un mayor vínculo con mujeres que estén en etapas de formación en dichas áreas o que se desempeñen fuera del ámbito público. En términos más globales, emerge la necesidad de fortalecer el trabajo con empresas consultoras, trabajos intersectoriales del Estado para atender las brechas estructurales y fenómenos sociales que puedan afectar de manera transversal a la equidad de género en el empleo público, así como contar con una red de gerentes/as públicos/as.

Finalmente, se reconoce en la Red de Mujeres Líderes un espacio para seguir fortaleciendo el trabajo en pos de la equidad de género, pudiendo diversificar el tipo de intervención, incluyendo también a directivos públicos y diferenciando el trabajo a realizar según las experiencias previas y expectativas de desarrollo de carrera de las participantes.

## 1. PRESENTACIÓN

La conciencia por disminuir la discriminación hacia las mujeres ha aumentado en Chile – ejemplo de ello la participación masiva en las marchas del 8M (Cerdeira Castro 2020)– y la presencia de las mujeres ha ido en aumento en el ámbito laboral. Sin embargo, aún falta mucho para que esa conciencia se traduzca en cambios concretos en las organizaciones, permitiendo que más mujeres accedan a posiciones de liderazgo o que se eliminen fenómenos discriminatorios, como la brecha salarial. En efecto, si bien las mujeres comprenden alrededor de la mitad de la población del país, su participación y representación en ámbitos como el mundo del trabajo y cargos de poder -cargos de elección popular y de toma de decisión- continúan bajos, implicando desafíos para alcanzar una verdadera inclusión (PNUD, 2020). Dichos desafíos se han instalado como tales a nivel internacional, incluyéndose metas como los Objetivos de Desarrollo Sostenible y recomendaciones del Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la mujer.

En efecto, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Chile ha trabajado sobre la equidad de género en distintos estudios, tales como el Informe de Desarrollo Humano del año 2010 “Género: Los desafíos de la igualdad”, o el “Nuevo mapa del Poder y Género en Chile (1995-2018)” (PNUD, 2020). En este último, se profundizó en cómo ha cambiado la distribución de posiciones de poder en términos de género en los últimos 25 años.

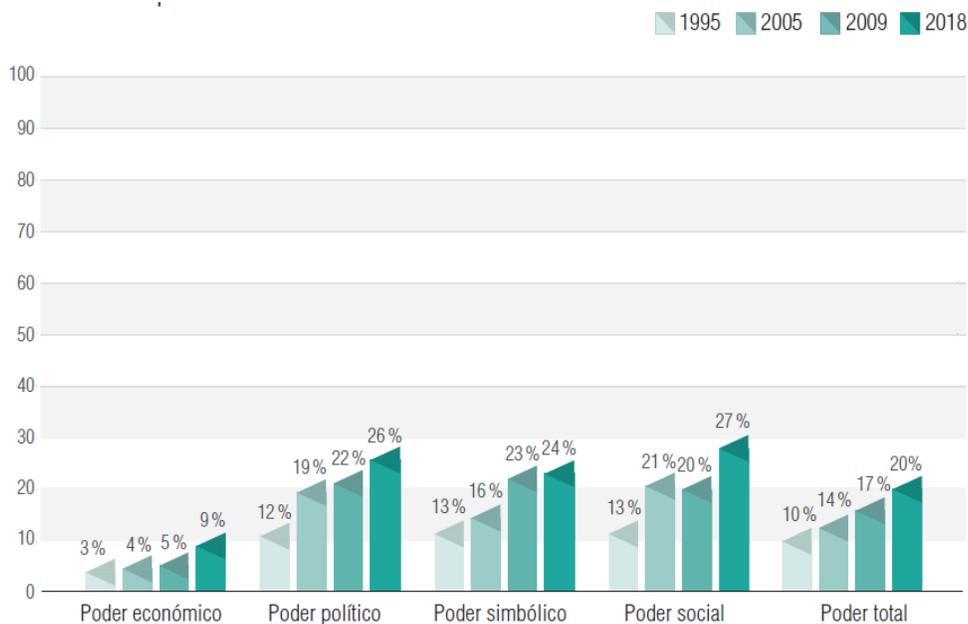
La exclusión y/o baja participación de las mujeres en posiciones de poder resultan importantes de estudiar y trabajar, considerando las repercusiones negativas que tiene en distintas esferas del valor público. En primer lugar, desde la mirada del liderazgo, ya que las posiciones de poder institucional permiten ejercer conducción y liderazgo social (PNUD, 2020) e inciden en el tipo de decisiones que se toman. Desde esta perspectiva, el fenómeno de baja participación de mujeres implicaría perder o sub-representar a una fracción relevante de la población (en torno al 50%), dejando fuera sus intereses, experiencias, miradas y sensibilidades, afectando la equidad en la toma de decisiones<sup>1</sup>. En segundo lugar, podría implicar consecuencias negativas sobre las instituciones que no cuentan con mujeres en funciones directivas, que perderían la posibilidad de experimentar efectos positivos en la disminución de brechas de género y la discriminación que se experimentan cuando las mujeres ocupan altas posiciones directivas (Acker, 2009; Cohen and Huffman, 2007, Hultin and Szulkin, 2003). En tercer lugar, estos procesos podrían develar una pérdida de capacidades, talentos y aportes de una fracción importante de la población, considerando la relevancia de contar con las y los mejores candidatos y directivas/os al interior del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) y del Estado. Es decir, este último factor repercute negativamente a nivel organizacional y cultural, por la pérdida de candidatas valiosas para el Sistema, considerando una distribución equitativa de los talentos y las capacidades entre hombres y mujeres.

---

<sup>1</sup> Esto afecta también el cumplimiento del ODS 16 (Paz, Justicia e Instituciones sólidas), que incluye entre sus metas “garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades de la población” (PNUD, 2020).

Por esto, no basta la sola participación, sino una participación en equilibrio, que permita una presencia efectiva en espacios de toma de decisión para influir en los entornos sociales donde se sitúan<sup>2</sup>. Considerando la relevancia del mérito, la transparencia y la equidad en los procesos de selección del Sistema de Alta Dirección Pública, este último punto resulta particularmente necesario de abordar. Si bien la proporción de mujeres en cargos de poder según ámbitos de poder ha ido en aumento en los últimos años, como se observa en el Gráfico 1, aún sigue presentando una diferencia importante con la proporción de hombres en dichos roles. Asimismo, dicho fenómeno no se ha producido de forma espontánea, sino que se ha producido gracias a mecanismos formales, como leyes y reglamentos, o informales, como la voluntad política y lógicas de acción en cada organización, que operan como gatilladores u obstaculizadores de la participación (PNUD, 2020).

*Gráfico 1. Evolución de la proporción de mujeres en cargos de poder según ámbitos de poder de la élite: 1995-2018.*



Fuente: PNUD (2020).

En el ámbito público, se puede considerar la existencia de un estudio realizado por la Unidad de Estudios y Cooperación de la Dirección Nacional del Servicio Civil en el año 2017, que profundizó en la caracterización según género de los participantes en procesos de reclutamiento y selección del Sistema de Alta Dirección Pública. Dicho estudio permitió ahondar en diferentes fenómenos; en primer lugar, se observó que durante el proceso de selección las mujeres quedaban fuera de concurso en mayor proporción en la etapa de admisibilidad. Entre las razones expuestas en el estudio, esto podría vincularse a un menor cumplimiento de

<sup>2</sup> Acker(2009) sugiere tratar esta aseveración con precaución, en tanto que romper el “techo de cristal” puede contribuir a mejorar metas de género más globales o generales. La presencia de mujeres en cargos altos implicará “cambios modestos”, a no ser que dichos posicionamientos permitan generar intervenciones más allá de los casos individuales y permitan cambiar también procesos económicos y organizacionales que generan inequidades.

los requisitos de postulación, de acuerdo con los estándares de los concursos, por factores como el ingreso más reciente de las mujeres en el mercado laboral (implicando menos años de experiencia), las dificultades de realizar estudios de posgrado por la carga de responsabilidades familiares y de hogar, la existencia de espacios de segmentación laboral y la influencia política que aún tenían los cambios previos al año 2003, en que los cargos de alta dirección correspondían a espacios de exclusiva confianza.

El estudio también permitió identificar que las mujeres eran nombradas en mayor proporción que su porcentaje de postulación, lo que se explicaba “por una percepción más crítica (de las mujeres) respecto a las propias capacidades, competencias y experiencia laboral”, denotando que las mujeres “postulan cuando se sienten preparadas para asumir un cargo”. También se observó una mayor proporción de mujeres más jóvenes a postular a cargos de alta dirección, y que las mujeres seleccionadas pertenecían a tramos etarios mayores. Hasta ese momento, los datos también daban cuenta de fenómenos de segmentación laboral dependiendo de los sectores del Estado, particularmente entre sectores sociales y de infraestructura. Asimismo, se observó una mayor duración de las mujeres en los cargos, con un porcentaje mayor de renuncia voluntaria que por parte de los hombres. Estos elementos pueden ser clasificados en los fenómenos de *techo de cristal* y de *segregación horizontal*, a la luz de la revisión de literatura del presente documento.

Desde un punto de vista cualitativo, el documento destaca la existencia de prejuicios de género en los procesos de selección, que “trascienden a la definición de manuales y nuevos estándares que aseguren la igualdad de condiciones”, que operan de forma más invisible y sutil. Lo mismo se observa respecto de la cultura organizacional, que aún se configuraba como “un espacio hecho por hombres y para hombres”, considerando la distribución de responsabilidades familiares, la generación de espacios de confianza y redes de apoyo fuera de la jornada laboral, o la valoración de la extensión de la jornada.

Otro de los antecedentes corresponde a la Consultoría de Estudio de Experiencia Internacional de Sistemas de Reclutamiento y Selección ADP, desarrollado por Surlatina Consultores en el año 2015, que incluyó una revisión comparada de diferentes sistemas de reclutamiento y selección en el mundo, presentando la representación e inclusión como uno de los criterios de comparación.

Estos resultados impulsan el interés de estudiar fenómenos específicos de la participación de la mujer en el mercado laboral, profundizando en la existencia de brechas respecto a la participación de hombres, los fenómenos que pudieran generarlas y posibles estrategias para su tratamiento.

En este contexto, surge el **Estudio participación de las mujeres en el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP)**, que aquí se presenta, desarrollado por el Centro de Sistemas Públicos del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile para la Dirección Nacional del Servicio Civil. El objetivo general de este estudio es el de “Analizar la participación y comportamiento de las mujeres en el Sistema de Alta Dirección Pública - SADP, identificando los sectores y tipos de cargo que son ocupados por ellas y la evolución que ha tenido en los últimos 10 años, con el fin de identificar brechas o barreras de género en el SADP”.

Entre los objetivos específicos del estudio, se considera:

- I. Caracterización de las mujeres que han sido parte del SADP.

- II. Identificar si se dan los fenómenos de “techo de cristal” o “segmentación horizontal” e indagar en las percepciones de altas directivas públicas respecto a las brechas y barreras de género en el ejercicio de sus cargos.
- III. Entregar recomendaciones a la luz de los hallazgos obtenidos, considerando las fortalezas y nudos críticos que se identifiquen en el SADP.

El presente documento considera las siguientes secciones:

- Antecedentes relevantes, tales como la descripción del Sistema de Alta Dirección Pública, la Red de Mujeres Líderes en el Estado y una revisión de literatura con los conceptos claves, como son el “techo de cristal”, la segregación horizontal, entre otros, que orientan las dimensiones estudiadas a lo largo del documento.
- Una caracterización cuantitativa de la participación de las mujeres en el Sistema durante la última década.
- El análisis del levantamiento cualitativo, siguiendo las dimensiones propuestas.
- Un análisis econométrico, donde se profundiza en las variables significativas a la hora de observar la probabilidad de que una mujer postule a un concurso ADP y/o que avance en el proceso de selección.
- Los principales hallazgos del estudio, y
- Recomendaciones para el Sistema de Alta Dirección Pública.

## 1.1. METODOLOGÍA Y ALCANCE DEL ESTUDIO

---

Este estudio se concentra en la revisión de la participación y comportamiento de las mujeres en el Sistema de Alta Dirección Pública entre los años 2010 y 2020. La revisión documental se restringirá a aquellos estudios y documentos de acceso público y/o aquellos que la DNSC entregó al equipo de investigadoras, pudiendo esto significar acotar los años en análisis.

El levantamiento cualitativo considera el siguiente alcance:

- 12 entrevistas semiestructuradas a ADP actuales, considerando hombres y mujeres.
- 7 entrevistas a participantes de la Red de Mujeres Líderes en el Estado<sup>3</sup>.
- 5 entrevistas a empresas consultoras externas, que participan del proceso de reclutamiento y selección, en la etapa de evaluación de postulantes.
- 3 grupos focales.

---

<sup>3</sup> La Red es una iniciativa impulsada por el Servicio Civil, que contempla un programa de mentoría para mujeres de servicios públicos. Es parte de la Agenda Gubernamental Mujer (2018) que tiene entre sus objetivos avanzar en la promoción de la participación de mujeres en cargos de responsabilidad y liderazgo. Se profundiza este punto en la sección de antecedentes.

Cabe explicitar que, para efectos de este estudio, se toma una distinción binaria de la variable género, distinguiendo brechas entre hombres y mujeres, dada la disponibilidad temporal y de información para la realización de los análisis.

## 2. ANTECEDENTES RELEVANTES

En esta sección, se incluyen antecedentes de contexto relevantes para el estudio. La primera sección describe el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), incluyendo el proceso de selección y los actores involucrados en él. Posteriormente, se habla de la Red de Mujeres Líderes en el Estado, iniciativa impulsada por el Servicio Civil que busca promover la participación de mujeres en roles directivos.

Posteriormente, se presenta una revisión de literatura que ahonda en conceptos relevantes de comprender a la hora de estudiar brechas de género y los desafíos de la participación de las mujeres en funciones directivas, y que son empleadas en este estudio tanto en el levantamiento de información primaria como en los análisis de los datos.

Finalmente, en función de estos antecedentes, se proponen dimensiones de análisis para el estudio.

### 2.1. SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA (SADP)

El Sistema de Alta Dirección Pública fue creado el año 2003 bajo la ley 19.882, buscando perfeccionar la selección de los altos directivos públicos, promoviendo el mérito y valores como la no discriminación, la imparcialidad y la plena transparencia de los procesos para dotar a las instituciones de gobierno de directivos con probada capacidad de gestión y liderazgo, para ejecutar de forma eficaz y eficiente las políticas públicas definidas por la autoridad.

El Sistema es liderado desde la Subdirección del mismo nombre, que gestiona y administra los procesos de selección de primer (I)<sup>4</sup> y segundo (II)<sup>5</sup> nivel jerárquico para Servicios Públicos adscritos<sup>6</sup> y no adscritos al Sistema. El proceso completo varía según las características del cargo: en cargos adscritos y de primer nivel jerárquico, el proceso es dirigido por el Consejo de Alta Dirección Pública (CADP), siendo nombrados por el/la Presidente/a de la República. En cargos de II Nivel, los procesos se rigen por un Comité de Selección, siendo nombrados por el/a Jefe/a de Servicio.

Se consideran los siguientes actores relevantes del Sistema:

- Postulantes.
- Consultor/a sectorial ADP: Profesional del área de Reclutamiento y Selección de la Subdirección de Alta Dirección Pública. Son responsables de la gestión administrativa del proceso.
- Consultora externa: Empresa externa especializada en reclutamiento y selección, que forman parte como parte de un convenio marco, encargada de la evaluación y eventualmente la búsqueda de los

---

<sup>4</sup> Correspondientes a Jefes de Servicio.

<sup>5</sup> Correspondientes a directores regionales, subdirectores, jefes de división o equivalentes.

<sup>6</sup> Correspondientes a cargos que pertenecen a servicios públicos de la Administración Central del Estado que de acuerdo a la ley, utilizan el SADP y cumplen con todas las condiciones de desempeño establecidas en él. Los cargos no adscritos, por su parte, son aquellos provistos mediante la aplicación de las normas contenidas en la ley N°19.882 y sus modificaciones, o con la participación de la DNSC o el Consejo de Alta Dirección Pública y sus representantes (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2017).

postulantes en los procesos de selección del Sistema. Son evaluadas por el CADP, los comités de selección y los consultores sectoriales ADP. Actualmente existen en torno a 36 consultoras externas, que son asignadas a los concursos según el volumen de carga que tienen y su especialización en ciertos cargos y/o sectores. Las empresas consultoras trabajan con profesionales especializados, los cuales pueden tener un contrato regular o esporádico.

- Profesionales expertos: Son representantes del Consejo de Alta Dirección Pública en los Comités de Selección. Aseguran el adecuado funcionamiento de los Comités de Selección en los que participan, resguardando los principios del Sistema.
- Comité de selección: Encargado de conducir los procesos de selección de altos directivos públicos de segundo nivel jerárquico. Está compuesto por un/a representante del jefe superior del Servicio, designado/a por éste, un/a Representante Ministerial y un miembro del Consejo de Alta Dirección Pública (CADP) o un representante de éste (profesional experto). Este/a último/a es quien preside el comité.
- 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. Se compone de cinco miembros, incluyendo al Director/a Nacional (quien lo preside) y cuatro Consejeros/as que son designados por períodos de seis años. Responsable de los concursos de I nivel jerárquico.
- 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.

En el SADP existen documentos y herramientas que contribuyen, entre otros principios, a la transparencia de los procesos de selección, entre los que se destacan el Perfil de Selección, que informa requisitos y competencias que el/la ocupante del cargo debe poseer, así como información de contexto relevante; actas para las sesiones y acuerdos del Comité; un cronograma de trabajo y planilla de apreciación global, que consignan las calificaciones asignadas por los integrantes del Comité de Selección en la etapa final de entrevistas (una por candidato/a).

Las etapas del proceso de selección son:

1. Planificación, que considera la primera sesión del comité con la preaprobación del perfil de selección y la evaluación de la pertinencia de contratar el servicio de búsqueda o no (si corresponde), entre otras acciones. Durante la primera sesión se firma un acuerdo de confidencialidad.
2. Convocatoria, es el llamado a participar de un determinado proceso de selección. En ella, se publica el proceso de selección en la web del Servicio Civil, un diario de circulación nacional y avisos en las páginas web institucionales. La información que se debe entregar, se establece por ley: funciones del cargo, perfil profesional, competencias y aptitudes requeridas, desafíos y lineamientos del cargo, nivel referencial de remuneraciones, plazo de postulación y la forma de acreditar requisitos. En esta fase se

realiza la segunda sesión del comité, que incluye la presentación de las empresas consultoras externas y la aprobación del perfil de selección por parte del CADP.

3. Admisibilidad, en que el consultor/a sectorial del Servicio Civil revisa y analiza los antecedentes curriculares de los candidatos y candidatas (bajo confidencialidad), en relación al cumplimiento de los requisitos legales estipulados en el perfil.
4. Evaluación:
  - a. Análisis curricular, por parte de consultoras externas usando la Metodología de Análisis Curricular<sup>7</sup>, identificando cercanía al perfil en términos de trayectoria, la experiencia técnica profesional y gerencial y criterios definidos por el comité de selección, con la que se asigna una calificación por candidato/a. Concluida esta fase, se realiza la tercera sesión<sup>8</sup> del Consejo o el comité de selección, en la que se conocen los resultados del análisis, su ordenamiento y la definición del universo de candidatos que continúan el proceso (bajo confidencialidad).
  - b. Evaluación Gerencial, por parte de empresas consultoras de evaluación y búsqueda (si corresponde). Consiste en una entrevista a los/as candidatos/as que aprobaron la etapa anterior, indagando en cada experiencia profesional para valorar la cercanía a los requisitos técnicos del perfil de cargo, conocimiento del cargo, su motivación, valores y principios. Para pasar a la siguiente fase, denominada “evaluación por competencias” los/as candidatos/as deberán tener en esta etapa, una nota igual o mayor a la nota de análisis curricular y un calce de 50% o más en motivación.
  - c. Evaluación por competencias, etapa en que se determina la idoneidad de los candidatos mediante entrevista estructurada por competencias y el levantamiento de referencias laborales. Un/a candidato/a será idóneo/a si tiene un calce total de entre 75% y 100%, asimismo, debe cumplirse cada una de las competencias con un porcentaje mayor a un 50% y, finalmente, contar con dos referencias laborales positivas.

La cuarta sesión del Comité o el Consejo se realiza al finalizar la evaluación gerencial y por competencias, a través de una presentación ciega estandarizada de los resultados con el número de candidatos, desistencias y la distribución del porcentaje de calce. En esta sesión también se evalúa si se dan los supuestos para utilizar el mecanismo de Gestión de Candidatos<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> El año 2019 se emplearon 2 metodologías para revisión curricular (gestión y técnica). Desde el año 2020, el Servicio Civil trabaja con una única metodología.

<sup>8</sup> Debido a la situación de pandemia por Covid-19 (y el trabajo remoto de emergencia que esta ha conllevado), desde abril de 2020 la sesión nº 3 de presentación de análisis curricular, se reemplazó por el envío mediante correo electrónico de una presentación con los resultados. El comité ratifica el acuerdo de esta propuesta a través de un acta.

<sup>9</sup> “En caso de haber 5 o menos candidatos entrevistables (idóneos e idóneos con observaciones) o habiendo 6 o más candidatos todos en categoría idóneos con observaciones, el Comité de Selección deberá solicitar al Consejo de Alta Dirección Pública se pronuncie respecto de si utilizará el mecanismo de Gestión de Candidatos contemplado en la Ley N°19.882”, que considera la inclusión de candidatos que han compuesto nóminas para cargos de naturaleza equivalente

5. Entrevista del Comité o el Consejo, en que se convoca a los candidatos que superaron la etapa anterior para conformar la nómina final para la autoridad respectiva (o declarar desierto el proceso). Concluida cada entrevista, el Comité o el Consejo califica con una nota de Apreciación Global, siguiendo los criterios definidos por la Subdirección de ADP. Las nóminas -según unanimidad o mayoría simple- pueden estar compuestas por 3 ó 4 candidatos/as, que deben tener una nota igual o superior a 5,0. También se evalúa el trabajo de las empresas consultoras.
6. Nombramiento a cargo del jefe de Servicio para candidatos/as de segundo nivel o del Presidente de la República, para cargos de primer nivel. La autoridad a cargo del nombramiento podrá nombrar a una de las personas nominadas o declarar desierto el. El nombramiento se informa al Presidente del CADP, al Ministro/a del ramo y la persona elegida.

Estas etapas se cubren en un promedio menor a 70 días corridos y es respaldado a través de la plataforma informática de gestión e información “Antares”.

El nombramiento tiene una duración de tres años, renovables por la autoridad competente hasta dos veces por el mismo plazo (considerando evaluaciones disponibles y el convenio de desempeño suscrito). Al ser cargos de confianza exclusiva, pueden ser removidos por la autoridad facultada para el nombramiento en cualquier momento que estime necesario. La excepción<sup>10</sup> ocurre durante los seis primeros meses del inicio del respectivo período presidencial, en que para solicitar la renuncia la autoridad competente deberá comunicarse previamente y por escrito con el CADP, fundando su solicitud por mérito o pérdida de confianza.

## 2.2. RED DE MUJERES LÍDERES DEL ESTADO<sup>11</sup>

---

La Red de Mujeres Líderes en el Estado es una iniciativa impulsada por el Servicio Civil, que forma parte de la Agenda Gubernamental Mujer (2018) y tiene entre sus objetivos avanzar en la promoción de la participación de mujeres en cargos de responsabilidad y liderazgo. Corresponde a un programa de gestión del talento.

---

en los últimos veinticuatro meses, o bien, incorporar a altos directivos públicos en ejercicio o no, que hayan ejercido por al menos dos años y cuyo cumplimiento de su convenio de desempeño haya sido igual o superior al 90 por ciento (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2020).

<sup>10</sup> De acuerdo con el art. Quincuagésimo octavo de la Ley N°19.882, “Durante los seis primeros meses del inicio del respectivo período presidencial, la autoridad facultada para hacer el nombramiento de los altos directivos de segundo nivel jerárquico podrá solicitarles la renuncia, previa comunicación dirigida por escrito al Consejo de Alta Dirección Pública, la que deberá ser fundada. Dicho Consejo estará facultado para citar a la referida autoridad a informar sobre el grado de cumplimiento del convenio de desempeño y los motivos de la desvinculación del alto directivo. (...)”

Asimismo, en los casos de petición de renuncia de los cargos de segundo nivel jerárquico, la autoridad facultada deberá expresar el motivo de la solicitud, que podrá basarse en razones de desempeño o de confianza”.

<sup>11</sup> <https://redmujeres.serviciocivil.cl/> y Dirección Nacional del Servicio Civil (2020a).

Entre otras actividades, la Red incluye un programa de mentoría para mujeres, con metas y desafíos profesionales a desarrollar en el sector público. Entre los pilares de la iniciativa se consideran:

1. Identidad: Generar vínculos y compartir experiencias entre mujeres, permitiendo distinguir y valorar su aporte en la función pública.
2. Liderazgo: Potenciar el liderazgo de mujeres en los servicios públicos a través de un programa de mentoría.
3. Oportunidades: Fortalecer las capacidades e incentivar futuras postulaciones de mujeres a cargos de responsabilidad.

A la fecha, ha tenido tres rondas de participantes, considerando los años 2019, 2020 y 2021, con 250 funcionarias participantes de acuerdo con la siguiente distribución (Tabla 1).

Tabla 1. Cantidad de participantes en las rondas 2019 , 2020 y 2021 de la Red de Mujeres Líderes, según rol.

Año	Guiada	Mentora	Total general
2019	100	0	100
2020	50	50	100
2021	100	0	100
Total general	250	50	300

Además de las mentorías y sus jornadas de inducción, el Programa también ha realizado jornadas colaborativas a guiadas, actividades de difusión en los dispositivos comunicacionales, y una evaluación del programa por parte de sus participantes. En esta última, se aplicó una encuesta con una tasa de respuesta del 68% (34 de 50 participantes), que consideraron muy importante (70,6%) o importante (26,5%) las sesiones individuales con la mentora, valorando la contribución al proceso de aprendizaje y desarrollo personal y/o profesional, así como los encuentros y talleres complementarios (64,7% lo consideraron muy importante y 32,4% importante).

La generación de redes y el impacto, en cuanto a herramientas personales y/o profesionales para desarrollar el desarrollo, también fueron valoradas positivamente (41,2% y 55,9% las consideraron “muy importantes”, respectivamente).

## 2.3. REVISIÓN DE LITERATURA

---

La comunidad académica ha demostrado un amplio interés por entender los fenómenos de discriminación que se producen en el ámbito laboral, y su contribución a la narrativa de un liderazgo femenino menos valorado. Estos esfuerzos se han concentrado en entender los distintos elementos que afectan el proceso de desarrollo profesional de las mujeres incluyendo, por ejemplo, diferencias en el salario, el tipo de posiciones a las que acceden, trato de parte de pares y subordinados, oportunidades de acceder a capacitaciones, etc.

En particular, al mirar barreras existentes para que las mujeres accedan a posiciones de liderazgo, la revisión de literatura realizada por Grangeiro et al. (2021) identifican 22 barreras, entre ellas: barreras 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 (referido 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.

Adicionalmente, existen metáforas comúnmente utilizadas para describir las discriminaciones que sufren las mujeres en su acceso a cargos de liderazgo. A continuación, se detallan dichas metáforas y los principales hallazgos mencionados en la literatura.

### 2.3.1. Glass ceiling

Este concepto se acuñó en el año 1984, para aludir a las barreras sutiles pero persistentes, a través de prácticas y actitudes conscientes o inconscientes que limitan la posibilidad de que mujeres calificadas accedan a posiciones de mayor liderazgo en las organizaciones (Babic & Hansez, 2021; Bruckmuller & Ryan, 2014), y es también llamada discriminación vertical o techo de cristal.

En concreto, este fenómeno se expresa en menores oportunidades de ser seleccionadas o promovidas a un cargo directivo (Saleem et al., 2017). Algunos estudios identifican que este efecto persiste a lo largo del ciclo de vida (Hansen et al., 2021) y aumenta en la medida que el presupuesto de la organización es mayor<sup>12</sup>, sirviendo también para explicar la brecha de salario (Lee & Lee, 2021).

Los efectos negativos incluyen una disminución en el desempeño de las mujeres, debido a una desmotivación respecto de sus oportunidades de carrera profesional (Saleem et al., 2017), mayor conflicto en la conciliación trabajo-familia, aumento en la intención de renunciar, disminución en el compromiso laboral y disminución en la satisfacción laboral (Babic & Hansez, 2021).

---

<sup>12</sup> Un aumento de un 1% en los gastos de la organización disminuye en un 12% la probabilidad de contratar a una directiva mujer.

Entre las variables que aumentan la prevalencia del techo de cristal, se encuentran los estereotipos sociales de género (Saleem et al., 2017), periodos de ausencia del mundo laboral por maternidad, jornada de trabajo más corta por esas responsabilidades, entre otros.

Por otra parte, las variables que disminuyen su presencia consideran: oportunidades de capacitación y desarrollo (Saleem et al., 2017), la presencia de otras mujeres en posiciones de liderazgo (Saleem et al., 2017), sin embargo, su presencia no es suficiente para romper el techo de cristal (Manzi & Heilman, 2021).

Para algunos autores, el término podría resultar impreciso, en tanto implicaría una “progresión ascendente ordenada, que luego es obstruida bruscamente por una barrera invisible muy poco antes del premio final” (Eagly and Carli, 2007). Ante esto, se proponen miradas más amplias, en las que estas barreras aparecen a lo largo de toda la trayectoria para acceder a cargos gerenciales. Acker (2009) da un paso más en esa dirección, introduciendo el concepto de *regímenes de desigualdad* que se presenta más adelante en esta sección, introduciendo interseccionalidades adicionales.

### 2.3.2. Glass cliff

La idea del “precipicio de cristal” alude a que las mujeres tienden a aceptar -o ser nombradas en- posiciones de liderazgo que son más riesgosas (Bruckmuller & Ryan, 2014; Glass & Cook, 2016), tales como situaciones de crisis (institucional), o mayores probabilidades de falla. Por ende, es más probable que tengan un desempeño negativo y sean evaluadas negativamente en sus capacidades de liderazgo. La equidad de género no debe entenderse sólo como la cantidad de mujeres en posiciones de liderazgo, sino también, con relación al tipo de posiciones a las que acceden, las expectativas en relación a su nombramiento, y su experiencia previa en ese tipo de posición. (Bruckmüller et al., 2014). Es decir, se debe trabajar para que la calidad de los cargos (en cuanto a la experiencia vivida por las líderes) sea positiva.

La existencia de una historia de liderazgos masculinos, potencia la creación de estereotipos de liderazgos asociados a características masculinas, reforzando la selección de mujeres para tiempos de crisis (Bruckmuller & Branscombe, 2010), lo que no se produciría cuando hay historia de liderazgos femeninos.

Los **estereotipos de liderazgo** apuntan a que las mujeres son mejores gestoras en tiempos de crisis, por ser mejores gestoras de personas. (Bruckmüller et al., 2014). En ese sentido, las mujeres son más propensas a tener una mala evaluación de su trabajo, no porque lo sea, sino porque ejercen su posición de liderazgo en un contexto más desafiante y complejo que trabajar con una organización en condiciones normales. Estos resultados producen un refuerzo del estereotipo de que las mujeres no son buenas liderando, y por oposición los hombres sí lo son. (Bruckmüller et al., 2014). En línea con este estereotipo, la literatura también identifica que la escasa presencia de mujeres en posiciones de liderazgo en sectores típicamente masculinos promueve la generalización del desempeño de otras mujeres que postulan a cargos similares (Manzi & Heilman, 2021).

Sin embargo, no existe acuerdo en la literatura respecto de la prevalencia de este fenómeno. Algunos autores disienten de estos hallazgos, encontrando contextos en los cuales esta situación de crisis previa a la selección de líderes mujeres no sucede (Bechtoldt et al., 2019), o bien que son los hombres quienes enfrentan posiciones más riesgosas (Esposito, 2021).

En el caso chileno, se espera identificar si este fenómeno está presente o es percibido tanto por hombres como por mujeres que se encuentran actualmente en posiciones de ADP.

### 2.3.3. Glass wall

Este concepto hace alusión al prejuicio de que algunos sectores son femeninos y otros son masculinos, limitando la llegada de mujeres de altas competencias a sectores masculinizados, también conocido como discriminación horizontal.

En sectores que son predominantemente masculinos, la presencia de mujeres en posiciones de liderazgo beneficiaría a otras mujeres que postulan a cargos ejecutivos en el futuro, sólo si la evaluación de desempeño de quienes actualmente tienen posiciones de liderazgo es positiva (Manzi & Heilman, 2021).

No existe mucha información adicional respecto de este fenómeno, por ello es importante estudiar en el caso chileno la persistencia de este efecto.

### 2.3.4. Regímenes de desigualdad

Como se adelanta ante el concepto de *glass ceiling*, Acker (2009) introduce el término de regímenes de desigualdad, como una forma de entregar una definición más amplia, que permita capturar la complejidad, entrelazamientos, prácticas y procesos que resultan en desigualdades en organizaciones laborales, incluyendo las posiciones gerenciales o directivas.

En términos simples, esta aproximación considera que existe una *creación en curso* de las desigualdades organizacionales, reconocibles en diferentes prácticas de las instituciones, lo que permitiría incorporar otras variables de discriminación que interactúan con el género, como puede ser la raza/etnia<sup>13</sup> o clase socioeconómica. Así, el techo de cristal se constituiría no solo desde el género, sino desde procesos de exclusión que también consideran la etnia y la clase, resultando en que las posiciones directivas sean típicamente ocupadas por “hombres blancos de clase alta”. Las desigualdades o inequidades, desde esta perspectiva, se entienden como disparidades sistemáticas entre los participantes en el poder y control sobre las metas, recursos y resultados; en la toma de decisión en espacios laborales tales como la forma de organizar el trabajo; en oportunidades de promoción y acceso a trabajos interesantes; en seguridad y beneficios laborales; en pagos y otras retribuciones económicas; y en el respeto, las relaciones y el placer en el trabajo (Acker, 2009).

Para la autora, las desigualdades son múltiples: el género se integra con diferencias jerárquicas, con relaciones de clase en el ámbito laboral (ej. prácticas de supervisión o procesos de negociación salarial), en las que se imbrican prejuicios de género. Si bien este tipo de brechas se ha reducido, aún ocurrirían supuestos basados en el género, que implicarían que haya más mujeres en posiciones directivas que antes, pero que los cargos de niveles jerárquicos más bajos aún tengan una mayor proporción de mujeres que de hombres, lo que constituye

---

<sup>13</sup> En un contexto latinoamericano, en lugar del anglosajón o europeo, esto podría vincularse a la pertenencia a pueblos originarios o condiciones de migración.

un obstaculizador para mejorar sus condiciones laborales. En términos raciales, si bien se reduciría la exclusión a posiciones superiores, la inclusión todavía sería rara. Lo mismo se replicaría respecto a condición sexual: la heterosexualidad se “asume” como la “norma”.

Entre las variables que profundizarían los regímenes de desigualdad, la autora considera cuán escarpada es la jerarquía institucional (o si se trata de una organización más horizontal o plana en las distribuciones de poder). También, a la existencia de segregaciones a nivel de ocupación versus cargo: en lugar de disminuir las desigualdades, estas se “reconfigurarían” o invisibilizarían. Otras diferencias apuntarían a brechas salariales.

Respecto a los procesos que profundizarían dichos regímenes, se considera la forma de organizar los requerimientos generales del trabajo. Por ejemplo, la valoración organizacional de elementos como el tiempo dedicado al trabajo o la disponibilidad permanente, o la disposición a poner el trabajo por delante de la familia o los amigos, que podrían clasificarse como una demanda mayor por la carrera profesional, imponen una barrera adicional a las mujeres, por llevar mayores responsabilidades de cuidado en culturas más patriarcales. Lo mismo podría ocurrir ante políticas de conciliación familiar, cuando son tomadas únicamente por mujeres y no por sus pares hombres, implicando una marginación o estigmatización adicional para ellas.

Otro proceso ocurre cuando se invisibilizan las funciones desarrolladas por cargos no directivos y se le atribuyen a los cargos superiores, “dándoles crédito” por un trabajo que no realizaron, en desmedro de un reconocimiento que pudiera traducirse, a la larga, en un ascenso de quienes tienen funciones de asistencia. Se relevan también las relaciones informales en la organización. Dichas interacciones podrían reflejar y reforzar relaciones de clase, género, raza y etnia, a través de supuestos implícitos, inhibiendo la participación de grupos menos representados frente a culturas organizacionales más agresivas o competitivas.

### 2.3.5. Otros conceptos

La literatura ha identificado también otro concepto de discriminación llamado “*sexismo benevolente*”, expresado en “tener cuidado en la forma en que se trata a mujeres” se traduce en que se les ofrecen menos oportunidades de desarrollo, o que las que se les ofrecen son menos desafiantes que aquellas a las que se enfrentan los hombres (King et al., 2010). Sin embargo, esto es un perjuicio para el desarrollo profesional al que las mujeres acceden.

Al analizar posibles razones que expliquen la menor disposición de mujeres a tomar una posición de liderazgo, se encuentra por ejemplo, el hecho que tanto hombres como mujeres consideran que estas últimas enfrentan discriminación cuando ejercen roles de liderazgo (Fisk & Overton, 2019), la predicción de un alto nivel de riesgo disminuye el interés de mujeres de postular a cargos de liderazgo en 20.3 puntos porcentuales por sobre el de hombre (Fisk & Overton, 2019), y el costo que representa fallar, disminuye la ambición hacia posiciones de liderazgo en 11 puntos porcentuales más para mujeres que para hombres (Fisk & Overton, 2019). En conclusión, estar al tanto de las expectativas negativas sobre su liderazgo disminuye sus ambiciones de ocupar cargos de liderazgo (Fisk & Overton, 2019).

Una de las consecuencias negativas de este sesgo de género en las organizaciones, se expresa en un ciclo de *ilegitimidad* (Vial et al., 2016), el que se expresa de la siguiente forma: las mujeres tienen mayores dificultades

en conseguir el respeto y valoración de sus subordinados, por lo que se las percibe como menos legítimas en ese rol, lo que a su vez tiene impacto en favorecer actitudes negativas de los empleados y una menor disposición a colaborar, esto finalmente repercute en un estado mental/emocional negativo de las líderes, lo que potencia la percepción de su ilegitimidad en el rol.

Tabla 2. Resumen de fenómenos destacados por la literatura.

Fenómeno	Características
Techo de cristal (Glass ceiling)	Externo: limitadas opciones de ascenso profesional, influida por los estereotipos sociales  Interno: exigencia demasiado alta para postular a oportunidades.
Precipicio de cristal (Glass cliff)	Mujeres tienden a ser nombradas/aceptar cargos de liderazgo que son más riesgosos, lo que, en caso de no tener éxito, desprestigia su capacidad de liderazgo.
Muralla de cristal (Glass wall conocido también como discriminación horizontal)	Basada en estereotipos de género sociales, se asocia a las mujeres a ciertos sectores (predominantemente relacionados a políticas sociales, educativas y de salud), mientras que a los hombres a sectores más técnicos (economía, obras públicas, energía, etc.)
Regímenes de desigualdad	Mirada que considera que existe una creación en curso de las desigualdades organizacionales, lo que permitiría incorporar otras variables de discriminación que interactúan con el género, como puede ser la raza/etnia, clase socioeconómica u otra.
Sexismo benevolente	Se expresa en “tener cuidado en la forma en que se trata a mujeres” se traduce en que se les ofrecen menos oportunidades de desarrollo, o que las que se les ofrecen son menos desafiantes que aquellas a las que se enfrentan los hombres.

Los elementos mencionados en este marco conceptual fueron utilizados para definir las dimensiones de interés, las preguntas de investigación y los instrumentos de recolección de información cualitativa. Los análisis de las siguientes secciones permitirán ver con mayor claridad esta conexión.

## 2.4. DIMENSIONES EN ESTUDIO

Teniendo en cuenta los elementos presentes en la literatura, así como los antecedentes compartidos por la contraparte, se identificaron las dimensiones a incluir en el estudio, las que se muestran en la Ilustración 1 y serán detalladas a continuación.

Ilustración 1. Dimensiones incluidas en el estudio



### 2.4.1. Antecedentes analizados

Los antecedentes incluyen los elementos que puedan tener una injerencia en los efectos esperados. El caso de los factores *sociales y culturales* considera los estereotipos de género asociados a hombres y mujeres en la cultura chilena donde, por ejemplo, aún persiste la creencia de que las mujeres son las que deben hacerse cargo de las tareas del hogar y del cuidado de los/as hijos/as, así como pensar que en general ellas desarrollan sus carreras asociadas a sectores de protección social y cuidado, así como a potenciales diferencias en el tipo de liderazgo de unos/as y otros/as.

La *discriminación descrita en la literatura* es la que fue presentada en las secciones precedentes. En resumen, considera dificultades de las mujeres a acceder a puestos de mayor jerarquía y/o a sectores que históricamente han sido masculinizados, a ser enfrentadas a puestos de liderazgo con mayor dificultad, o bien, a que sus opiniones sean consideradas menos que las de sus pares hombres, entre otras.

En este caso específico, la *normativa chilena* hace alusión a las definiciones del Sistema de Alta Dirección Pública y su esfuerzo por tener procesos que disminuyan las opciones de discriminación y que resguarden la

información de los/as candidatos/as postulantes. Se incluye en esta dimensión el proceso del concurso propiamente tal con sus detalles.

En las *características organizacionales*, se observan elementos relacionados con la cultura organizacional propia, lo que incluye distinciones que puedan existir por pertenecer a sectores diferentes, o que los/as funcionarios/as valoren diferenciadamente las instrucciones recibidas de parte de jefaturas masculinas o femeninas.

Las *características personales* consideran elementos como la autopercepción de capacidades, años de desarrollo profesional, y cómo enfrentar la conciliación vida personal/trabajo.

Por último, *los actores involucrados* en el proceso, incluye el rol que tienen las empresas de selección y los profesionales expertos.

#### 2.4.2. Efectos observados

El primer efecto se relaciona con la *discriminación*, la cual se espera sea explicada por los antecedentes mencionados. Esta discriminación puede expresarse en términos concretos por género, o también por otros factores como edad, formación profesional, sector de procedencia, tener hijos/as, etc. Otra hipótesis se relaciona con la *baja postulación de mujeres* a los concursos de ADP. Con este estudio se espera identificar las razones de este fenómeno. Por último, basado en los antecedentes, se espera encontrar *elementos diferenciadores* entre hombres y mujeres, también tanto de la información cuantitativa como del análisis cualitativo.

#### 2.4.3. Estrategias en curso

Por último, resulta fundamental considerar las estrategias que la DNSC realiza actualmente para enfrentar la temática de género, entre ellas la *Red de Mujeres Líderes* que se encuentra actualmente en su tercer año de realización; los ajustes realizados a los *procesos de selección* y *protocolos* que requieren, por ejemplo, una evaluación ciega de los currículums en términos de género y edad; y por último, la realización de *estudios* que permitan conocer y entender mejor las expresiones de la discriminación de género.

### 3. CARACTERIZACIÓN CUANTITATIVA

A continuación, se presenta una caracterización numérica de la participación de mujeres en el Sistema. La sección comienza describiendo la metodología, para luego detallar la caracterización según variables como la evolución temporal, el avance en el proceso de selección, la edad, entre otros. Posteriormente, se caracteriza según fase del concurso y se incluye un apartado respecto a la tasa de nombramientos según género.

Esta fase, de carácter descriptivo, le permitirá comprender la magnitud de las diferencias al interior del Sistema ADP. Su complemento con la sección cualitativa sienta las bases del análisis econométrico de la sección 6.

#### 3.1. DATOS EMPLEADOS

Se solicitaron tres bases de datos para la caracterización cuantitativa, a saber: 1. Base de datos de las y los postulantes y de sus postulaciones (la cual señala a su vez los postulantes con nombramiento); 2. Base de datos concursos y 3. Base de datos de reclamaciones propias del proceso ADP (diferentes a los reclamos generados en oficinas de informaciones, reclamos y sugerencias, OIRS), tomando como marco temporal inicial desde el año 2010 al año 2020, ambos años inclusive.

Se recibieron seis archivos de bases de datos, que se describen a continuación:

- Base de datos de postulaciones: incluye la información de postulaciones a los concursos, considerando identificadores únicos por concurso y postulante, incluyendo para estos últimos el sexo, edad, fecha de postulación y nacimiento, su avance por etapa (si pasan o no de una a otra etapa y con qué nota lo hacen), tipo de consultora (si esta es de búsqueda o de evaluación) y nombramiento.
- Base de experiencia laboral: considera experiencia según nombre, tipo de institución, descripción de la institución, fechas de inicio y término, nombre del organismo, jerarquía del cargo e industria. Cada registro contiene un identificador por postulante y concurso.
- Base de datos educacionales (2 archivos):
  - Título, situación de titulación y tipo de titulación, incluyendo el identificador del postulante y la postulación.
  - Título, cantidad de semestres, tipo de grado, incluyendo el identificador del postulante y postulación.
- Base de capacitaciones: considerando RUT, capacitación horas y horas promedio.
- Base de concursos: años 2012 a 2021. Contiene los concursos con su identificador de convocatoria y cargo, servicio, cargo, fechas de diferentes etapas del proceso, identificación de si el cargo es adscrito o no y su nivel, estado del concurso, familia del cargo, renta y nota de corte del análisis curricular. Cabe destacar que la familia de cargo es la clasificación de un conjunto de cargos de perfil similar entre sí, determinada por el Consejo de Alta Dirección Pública a partir de una propuesta técnica que elabore la Dirección Nacional del Servicio Civil. Pueden ser genéricas o específicas.
- Base de reclamos: considerando identificador de postulación, tipo de reclamación, fecha de reclamo y su respuesta, estado y tipo de reclamación.

También se considera una base de datos con la dotación de funcionarios/as públicos/as declarada por la Dirección de Presupuestos, entre los años 2014 y 2020. Asimismo, se incluye una base con las integrantes de la Red Mujeres Líderes en el Estado, que cuenta con un total de 168 registros únicos.

Desde el año 2020, también se aplica una encuesta de experiencia usuaria a participantes de los procesos de selección. Esta base de datos cuenta con un total de 1897 registros, no vinculantes con las demás bases de datos.

### 3.1.1. Conformación de la muestra

La submuestra de concursos a estudiar corresponde a todos aquellos concursos del Sistema de Alta Dirección Pública que fueron convocados entre marzo del año 2010 hasta abril del año 2021, incluyendo cargos adscritos y no adscritos.

Son eliminados de la base de datos aquellos postulantes que presentan más de 80 postulaciones durante la historia del Sistema, por ser considerados *outliers* y presentar un comportamiento de postulación anómalo; esta eliminación no es perjudicial para el estudio, pues representa al 1% de las y los postulantes.

## 3.2. SÍNTESIS DE HALLAZGOS DE LA CARACTERIZACIÓN CUANTITATIVA

---

La caracterización del SADP se basó en la descripción del avance de mujeres por el proceso de selección de la ADP, comenzando por las postulantes y finalizando con las mujeres nombradas. La caracterización da cuenta de una tendencia estable en el tiempo, en la cual la proporción de postulaciones de mujeres se mantiene en torno a un promedio del 25%, con un mayor porcentaje en concursos del segundo nivel jerárquico (con excepción de los años 2011, 2015, 2019 y 2021). Durante toda la década, exceptuando 2021, los porcentajes de postulaciones de mujeres se movieron entre 20% y 30%.

En el avance por el proceso de postulación, en el primer nivel jerárquico, y en promedio, las postulaciones de mujeres pasan de ser el 25% al ingreso al 22% en el paso a nómina. A diferencia de esto, en el segundo nivel jerárquico, las postulaciones de mujeres al ingreso representan un 25% pero aumentan al 28% en el paso a nómina. En cuanto a nombramientos, las mujeres representan en promedio el 29% de estos, con una variación tal que en el año 2013 se alcanzó el mínimo porcentaje de mujeres nombradas: 23%, y en 2015 se alcanzó el máximo que fue 30%.

Destaca que los hombres tienden a postular a más concursos por persona que las mujeres, de manera que el promedio de postulaciones de los hombres es de 6,4 concursos, mientras que las mujeres muestran un promedio de 4,6 concursos. Asimismo, en el caso de los hombres existen candidatos que cuentan con 4 nombramientos, mientras no existen mujeres que hayan alcanzado dicha cantidad.

Al mirar el universo de cargos concursados, se puede ver que existen servicios que no han nombrado mujeres a lo largo de la década revisada, como el SERNAGEOMIN, la Comisión para el Mercado Financiero, la Junta de Aeronáutica Civil, entre otras. En esta línea, se debe tener en mente que cargos no adscritos, como las jefaturas

DAEM, han concursado pocas veces en la década, por lo que también muestran casos de bajos o altos porcentajes de nombramiento de mujeres

En términos de caracterización, las mujeres tienden a ser más jóvenes en promedio, mostrando un promedio de edad de 41,8 años, a diferencia de los hombres que presentan un promedio de edad de 45,1 al momento de postulación. Esta diferencia también se presenta en la edad al momento del nombramiento, existiendo una tendencia a la baja en dicha edad desde 2016 en adelante, que es más pronunciada en el caso de las mujeres. En cuanto a estudios de postgrado y postítulo, se ve que el 30% de las mujeres presenta postítulo, a diferencia del 27% de los hombres que presenta postítulo. En cuanto a postgrado, el 22% de las mujeres presenta postgrado y el 23% de los hombres presenta postgrado.

Esta descripción da cuenta de un proceso estable, que no muestra distinciones importantes de discriminación o de perjuicio. Si se desea aumentar el porcentaje de mujeres nombradas, como resultado del proceso, es esperable que sea necesario aumentar el porcentaje de mujeres que postulan inicialmente a los concursos. Un foco prioritario para lograr esto es el caso de servicios y familias de cargo caracterizados por recibir (y nombrar) pocas mujeres.

### 3.3. CARACTERIZACIÓN POSTULACIONES<sup>14</sup>

---

#### 3.3.1. Evolución temporal

Se exhibe una tendencia estable en el tiempo: la proporción de postulaciones de mujeres se mantiene en torno a un promedio del 25%, con un mayor porcentaje para el segundo nivel jerárquico (salvo para los años 2011, 2015, 2019 y 2021). Durante toda la década, y con excepción de 2021, los porcentajes de postulaciones provenientes de mujeres se mantuvieron entre 20 y 30%.

Los datos de concursos y postulaciones realizadas dan cuenta de la evolución que han experimentado las postulaciones de mujeres entre los años 2011<sup>15</sup> y 2021<sup>16</sup>. En el Gráfico 1 se muestra el porcentaje de postulaciones que corresponden a mujeres cada año, en general (a la izquierda) y separado por el nivel jerárquico del cargo concursado (a la derecha).

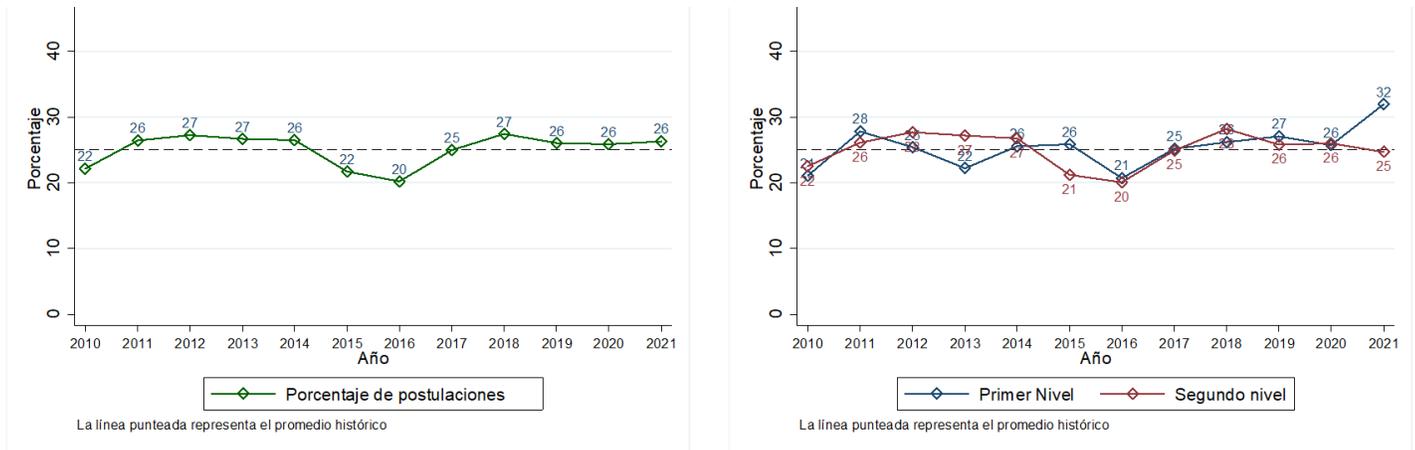
---

<sup>14</sup> Las tablas correspondientes a esta sección están incluidas en Anexos.

<sup>15</sup> Se incluyen datos desde 2010. Sin embargo, considerando las modificaciones en los sistemas del ADP durante dicho año, así como el terremoto del 27/02 y cambio de coalición de gobierno, es importante analizar la evolución del sistema a partir del año 2011.

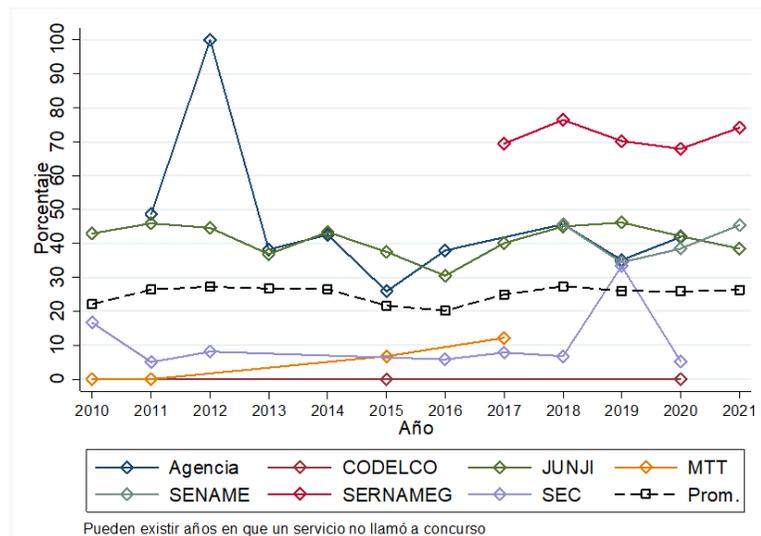
<sup>16</sup> El apartado final de esta sección indica las consideraciones metodológicas y de la muestra.

Gráfico 1. Evolución del porcentaje de postulaciones de mujeres entre los años 2010 y 2021 a nivel general (izq) y según nivel jerárquico (der).



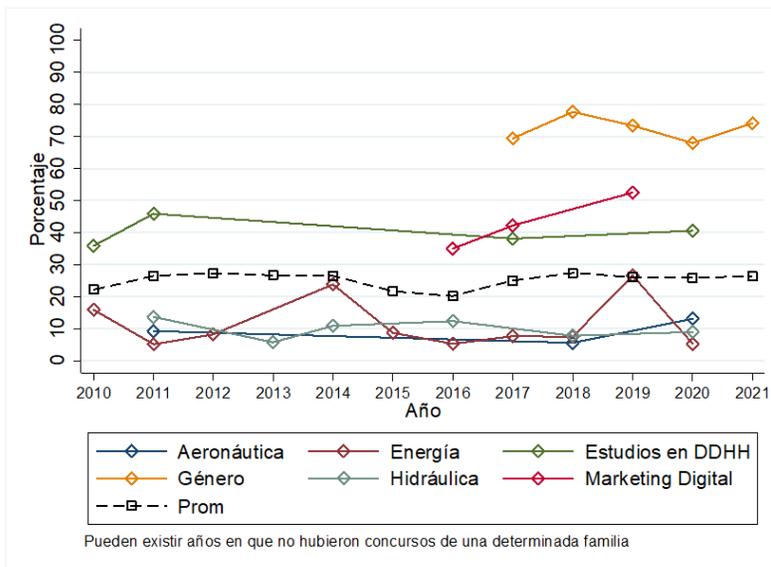
Al analizar según servicio, algunos exhiben un porcentaje históricamente bajo de postulaciones de mujeres (bajo el 20%), como son los casos de CODELCO, el Panel de Expertos del MTT, y la Superintendencia de Electricidad y Combustible (Gráfico 2), con valores extremos en torno al 5%. Asimismo, hay servicios que históricamente han tenido porcentajes altos de postulaciones de mujeres (sobre el 30%): por ejemplo, la Agencia de Calidad de la Educación, la JUNJI, el SENAME, SERNAMEG y algunas municipalidades. Los servicios como JUNJI y la Agencia se han mantenido históricamente en torno al 40% de postulaciones que provienen de mujeres; mientras que SERNAMEG bordea el 70%.

Gráfico 2. Porcentaje de postulaciones de mujeres según servicio (casos de alta y baja postulación).



En el caso de las familias de cargos, también existe heterogeneidad. Por ejemplo, las familias de cargo<sup>17</sup> que en proporción reciben más postulaciones de mujeres, son Género o aquellos relacionados a Educación; históricamente, también las familias de Estudios e Investigaciones en Derechos Humanos y Marketing Digital (ver Gráfico 3). Por el contrario, las familias de cargo que menos reciben son Aeronáutica, Energía e Hidráulica. Estos últimos, históricamente se han mostrado bajo el 20% de postulaciones de mujeres.

Gráfico 3. Porcentaje de postulaciones de mujeres según familia de cargo (casos de alta y baja postulación).

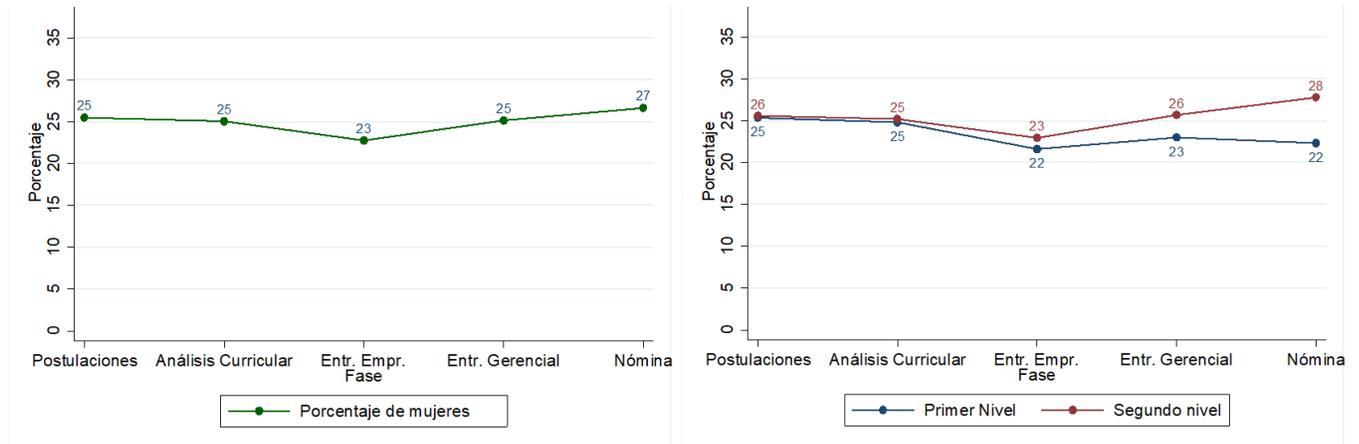


### 3.3.2. Avance en el proceso de selección

Este proceso muestra diferente distribución según nivel jerárquico (derecha), donde el segundo nivel muestra un alza en el porcentaje de las mujeres que pasan cada etapa, mientras que en el primer nivel se presenta una disminución desde el 25% en las postulaciones hasta el 22% en el paso a nómina.

<sup>17</sup> Las familias de cargo, como se indica en la sección de “Datos Empleados”, es la clasificación de un conjunto de cargos de perfil similar entre sí, determinada por el Consejo de Alta Dirección Pública a partir de una propuesta técnica que elabore la Dirección Nacional del Servicio Civil. Pueden ser genéricas o específicas.

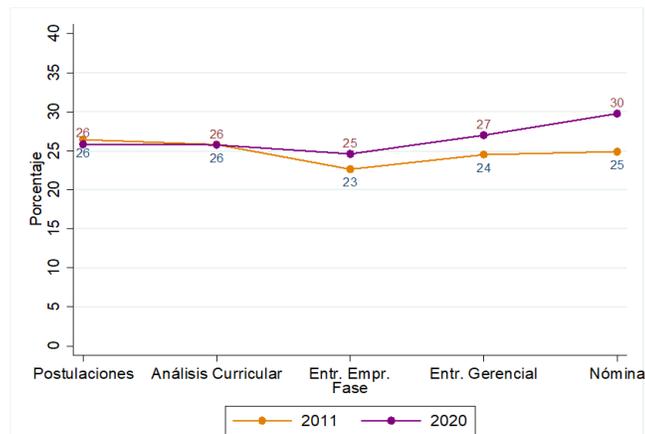
Gráfico 4. Evolución porcentaje de postulaciones de mujeres según fase del proceso a nivel general (izq) y según nivel jerárquico (der).



Como muestra el Gráfico 4 (izquierda), de las postulaciones que pasan al análisis curricular, un 25% corresponden a mujeres. Luego, de las postulaciones que pasan a entrevista de empresa caen a un 23%; no obstante, al pasar a entrevista gerencial vuelve a un 25% y crece a un 27% en aquellas que pasan a nómina.

Al comparar el año 2011<sup>18</sup> con el año 2020, se puede visualizar cómo ha variado esto en una década. En el año 2011, las postulaciones rondaban el 26% de postulaciones de mujeres, pero luego caían en las fases de

Gráfico 5. Evolución postulaciones de mujeres a lo largo del proceso. Año 2011 versus año 2020.



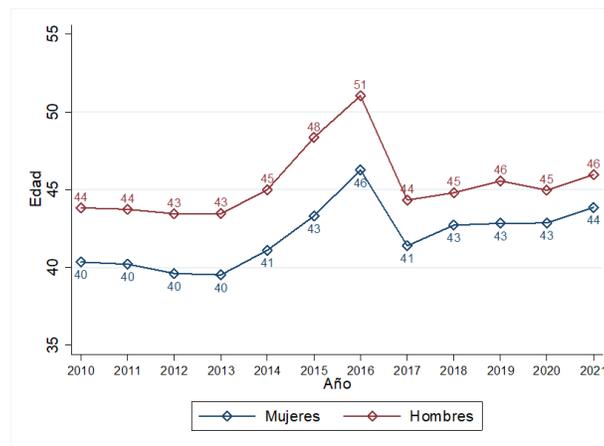
<sup>18</sup> Como se menciona al comienzo de esta sección, el año 2010 es especial por el cambio de sistemas en el registro del SADP, el terremoto y el cambio de coalición de gobierno, por lo que no es adecuado usarlo de referencia. Por otra parte, el año 2021 todavía estaba en curso al cierre de este informe.

entrevista y nómina. En cambio, en el año 2020 se puede ver que el aumento de mujeres es claro al ir pasando las etapas del proceso.

### 3.3.3. Edad

Al estudiar la distribución de la variable de edad<sup>19</sup> de acuerdo con el género del postulante, se puede ver que las mujeres presentan en promedio menor edad (41,8 años) que los hombres (45,1 años). Esta diferencia se ha mantenido relativamente constante en el tiempo (ver Gráfico 6).

Gráfico 6. Evolución temporal de la edad promedio de postulación, según género.

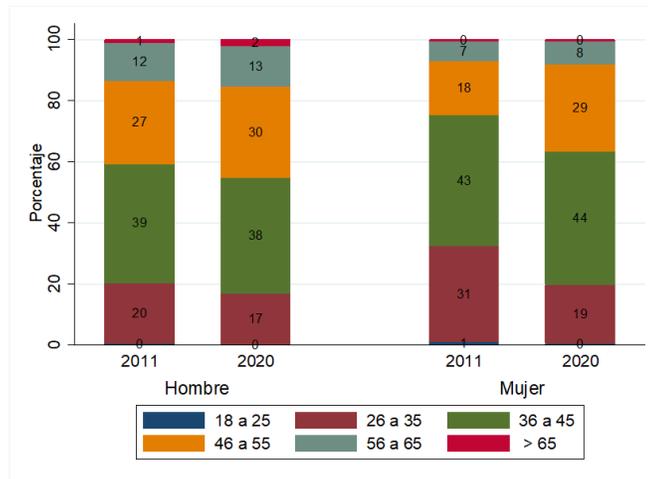


Por otra parte, luego de esta década, más mujeres sobre los 45 años postulan a cargos directivos, y menos mujeres jóvenes menores de 35. En el caso de los hombres, la dirección de cambio es la misma (menos hombres jóvenes, más hombres mayores), pero la magnitud del cambio es menor.

Al estudiar cómo ha variado la proporción de las postulaciones de mujeres por grupo etario (Gráfico 7), se ve que el tramo de 26 a 35 años ha disminuido su proporción (de 31% a 19%) mientras que el grupo etario de 46 a 55 años aumentó de 18% a 29%.

<sup>19</sup> Se considera la edad al momento de una postulación. La variable edad cuenta con 942 valores inverosímiles (números negativos, bajo 18 años, o sobre 100 años) que son reemplazados por valores perdidos (“missing values”). Esto no afecta el análisis al ser un porcentaje pequeño de muestra.

Gráfico 7. Distribución de edad de las postulaciones, años 2011 y 2020, según género



### 3.3.3.1. Postgrado

Al estudiar la variable de postgrado, los datos muestran que no existen variaciones notorias entre el porcentaje de mujeres que poseen postgrados y postítulos, y el porcentaje de hombres que los poseen. Se puede notar que existe una alta tasa de valores perdidos (51%), lo que dificulta hacer un análisis que abarque un conjunto representativo de la muestra., , Un 39% de hombres de la muestra tiene pregrado, comparado con un 40% de mujeres. Un 27% de hombres tiene postítulos, comparado con 30% de mujeres, y un 23% de hombres tiene postgrado, comparado con un 22% de mujeres.

### 3.3.4. Consideraciones metodológicas

La muestra está compuesta por 426.040 postulaciones, correspondientes a 73.106 postulantes. Sin embargo, las mujeres representan el 32% de los postulantes y dan origen al 25% de las postulaciones en el Sistema , esto se debe, como se mostró anteriormente, a que los hombres postulan a más concursos por persona que las mujeres. Esto se puede ver en mayor detalle en la Tabla 3.

Tabla 3. Postulantes y postulaciones, según sexo.

	Postulantes		Postulaciones		Promedio postulaciones por postulante
Hombres	49.524	67%	317.519	75%	6,4
Mujeres	23.582	32%	108.521	25%	4,6
Total	73.106		426.040		5,8

A nivel histórico, un 25% de las postulaciones son realizadas por mujeres, aunque el número de mujeres que postulan cada año varía: entre los años 2011 y 2014 postularon sobre 8.000 mujeres por año, pero entre los años 2015 a 2017 baja de los 8.000, llegando a cerca de 4.000 postulaciones en 2016. Luego, en los años 2018

y 2019, las postulaciones crecen enormemente por sobre las 16.000 mujeres, para volver a caer en el año 2020 a un número cercano a las 9.000 postulaciones.

En base a la tabla mostrada, se infiere que las mujeres no sólo representan una menor proporción del universo de postulantes en el Sistema, sino que, además, postulan en promedio, menos a concursos públicos de ADP que los postulantes hombres. Esto puede percibirse dado que, en promedio, las mujeres postulan a 4,6 concursos cada una, mientras que los hombres postulan a 6,4 concursos cada uno.<sup>20</sup>

De las 426.040 postulaciones realizadas durante el periodo en estudio, un total de 108.521 (25%) es realizada por mujeres (Tabla 4). El año 2016 se observa el menor porcentaje de postulaciones que provienen de mujeres, cuando llega a un 20%, particularmente es más bajo que otros años. El año 2016 coincide también con ser el año en que existieron menos postulaciones tanto de hombres como de mujeres (sin contar 2021 que se encontraba en curso al momento del cierre de este informe).

Tabla 4. Cantidad de hombres y mujeres en postulaciones según año.

Año	Hombres		Mujeres		Total de postulaciones
	N	%	N	%	N
2010	23.585	78%	6.693	22%	30.278
2011	27.319	74%	9.813	26%	37.132
2012	23.834	73%	8.926	27%	32.760
2013	25.391	73%	9.226	27%	34.617
2014	23.694	74%	8.535	26%	32.229
2015	25.822	78%	7.152	22%	32.974
2016	16.142	80%	4.080	20%	20.222
2017	23.367	75%	7.771	25%	31.138
2018	47.736	73%	18.015	27%	65.751
2019	45.549	74%	16.020	26%	61.569
2020	28.331	74%	9.881	26%	38.212
2021	6.749	74%	2.409	26%	9.158
Total	317.519	*75%	108.521	*25%	426.040
*El porcentaje de la última fila representa el promedio de los porcentajes de las postulaciones que provienen de una mujer o un hombre.					

<sup>20</sup> Esta diferencia es estadísticamente significativa (chi2: 556,04; p < 0,001).

La **muestra de concursos** está compuesta por 3.960 concursos correspondientes a 1.462 cargos, distribuidos en 390 servicios. Estos concursos se distribuyen según nivel jerárquico y según adscripción como se muestra en la Tabla 5 (hay 82 concursos sin registro de nivel o adscripción<sup>21</sup>).

Tabla 5. Concursos, según nivel y adscripción al SADP

	Adscritos		No Adscritos		Total	
I Nivel	464		205		669	(17%)
II Nivel	2.955		336		3.291	(83%)
Total	3.419	(86%)	541	(14%)	3.960	

La **familia de cargos** es una categorización que se crea para poder realizar gestión de candidatos y se rige por el “Reglamento de Banco de Candidatos”, tratándose del “conjunto de cargos de perfil similar entre sí, que determinará el Consejo de Alta Dirección Pública a partir de una propuesta técnica que elabore la Dirección Nacional del Servicio Civil. Pueden ser genéricas o específicas”. Estas familias de cargos asimilan la experiencia y conocimientos que son requeridos en cada perfil de cargo publicado y se puede señalar que cargos que pertenecen a una misma familia de cargos serían de naturaleza equivalente para el sistema.

En la muestra existen 75 familias de cargo<sup>22</sup>, siendo “DAEM” y “Gestión en Salud” las más grandes, con 12% de los cargos, seguidos luego por Gestión Financiera y Presupuestaria (7%). Toda postulación puede contar con tres categorizaciones de familia de cargo, sin embargo, de las 426.040 postulaciones, faltan valores (“missing values”) de 2,8% en el primer indicador de familia de cargo (postulaciones sin ninguna familia de cargo asociada). La cantidad de valores faltantes para las otras dos categorizaciones de familia de cargo son 76,4% y 94,8%. Ya que se utilizará el primer indicador de la familia de cargo, no existen problemas en el análisis pues el porcentaje de datos faltantes es muy pequeño.

### 3.3.5. Candidatos/as con más de una postulación

Como se muestra en la tabla, se puede ver que un 64% de los hombres muestran más de una postulación, mientras que un 57% de las mujeres muestra más de una postulación.

Para analizar si un/a postulante había participado en concursos previos, para cada convocatoria se consideró la cantidad de postulaciones que cada candidato/a había realizado previamente (y después de 2010).

<sup>21</sup> Estos casos no se incorporan en la tabla, pues no tienen identificación de nivel o adscripción, sin embargo, se utilizan en aquellos análisis donde aportan información adicional.

<sup>22</sup> Que corresponden a la última actualización del Consejo de Alta Dirección Pública, que figura en el Acuerdo N°7526 Sesión Ordinaria N°1.485 del 6 de abril de 2021.

Tabla 6. Cantidad de hombres y mujeres que han postulado una y más de una vez.

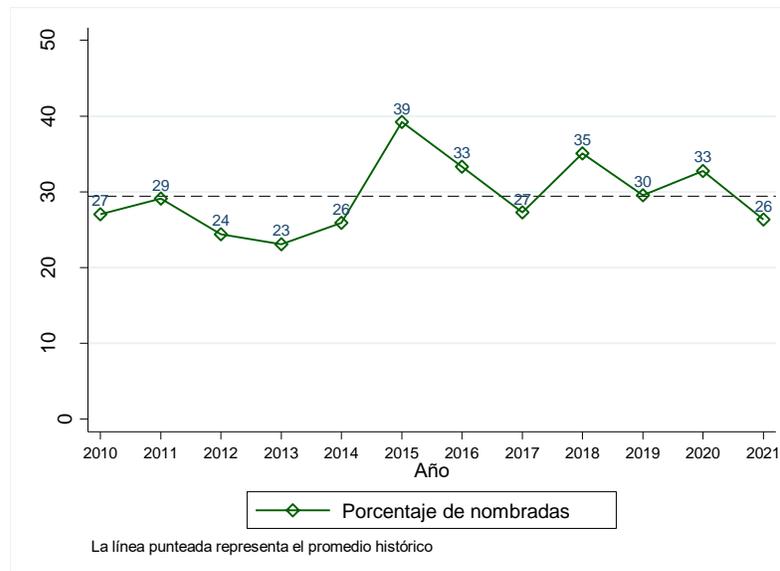
	Una sola postulación		Más de una postulación	
	N	%	N	%
Hombres	17.899	36%	31.623	64%
Mujeres	10.082	43%	17.899	57%

## 3.4. CARACTERIZACIÓN NOMBRAMIENTOS

### 3.4.1. Evolución temporal

En esta sección, se caracterizan los nombramientos del período (en Anexos se incluye la caracterización de las demás fases de los concursos). A través de los años, el promedio del porcentaje de hombres nombrados es de 71% y de mujeres es el 29%. Entre los años, el mínimo porcentaje de mujeres nombradas es de 23% en 2013 y el máximo es 38% en 2015 (Gráfico 8).

Gráfico 8. Porcentaje de mujeres nombradas sobre el total de nombramientos del año.



La Tabla 7 presenta la cantidad y porcentaje de hombres y mujeres que fueron nombrados/as en los concursos convocados en cada año, desde 2010 a 2021.

Tabla 7. Cantidad y porcentaje de hombres y mujeres nombrados en concursos de 2010 a 2021.

Año	Hombre		Mujer		Total
	N	%	N	%	N
2010	143	73%	53	27%	196
2011	234	71%	96	29%	330



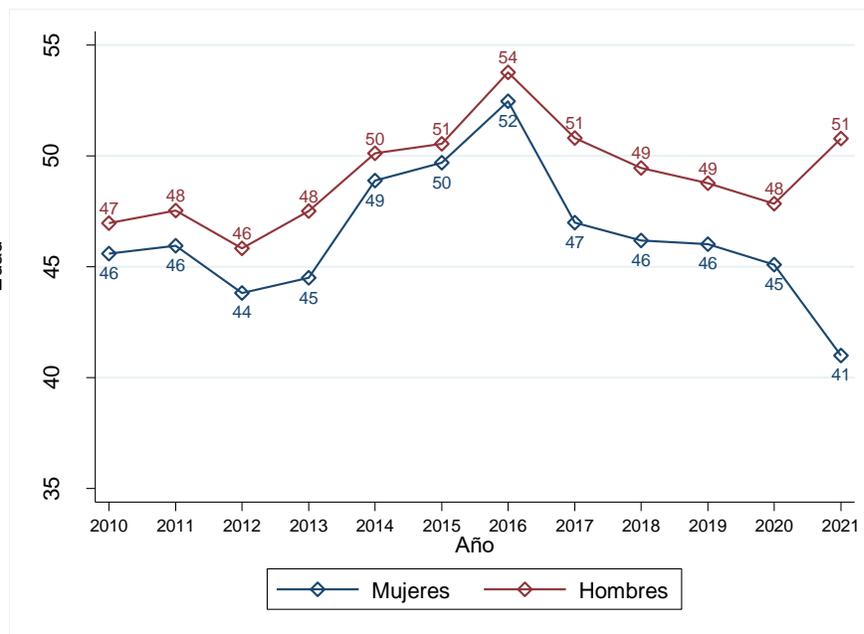
2012	158	76%	51	24%	209
2013	160	77%	48	23%	208
2014	220	74%	77	26%	297
2015	197	61%	127	39%	324
2016	124	67%	62	33%	186
2017	120	73%	45	27%	165
2018	278	65%	150	35%	428
2019	272	70%	114	30%	386
2020	158	67%	77	33%	235
2021	14	74%	5	26%	19
Total	2.078	*71%	905	*29%	2.983

\*El porcentaje de la última fila representa el promedio de los porcentajes de las postulaciones que provienen de una mujer o un hombre.

### 3.4.2. Edad nombramientos

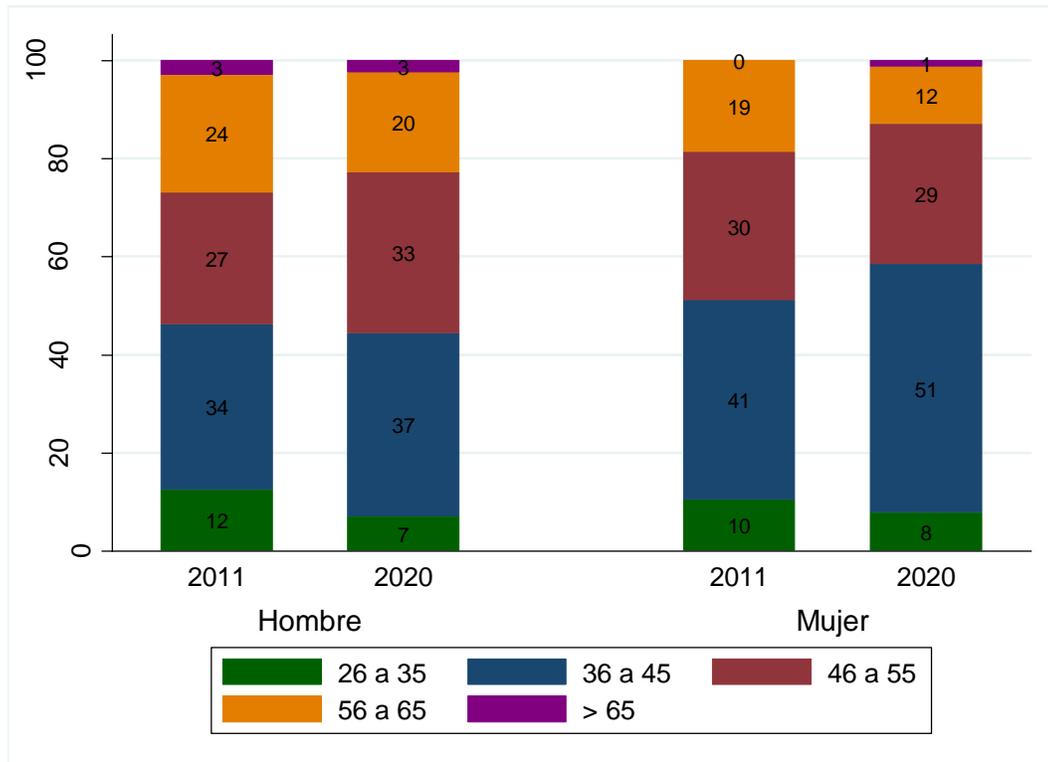
El Gráfico 9 muestra la evolución histórica del promedio de edad de hombres y mujeres nombrados en el sistema, del 2010 al 2021. Los nombramientos de mujeres ocurren, en promedio, a menor edad que los de los hombres. Ambos géneros experimentaron una tendencia al alza hasta el año 2016, que fue seguida de una tendencia a la baja hacia el año 2020, siendo más pronunciada en la edad promedio de las mujeres.

Gráfico 9. Evolución histórica del promedio de edad de los hombres y mujeres nombrados/as por ADP



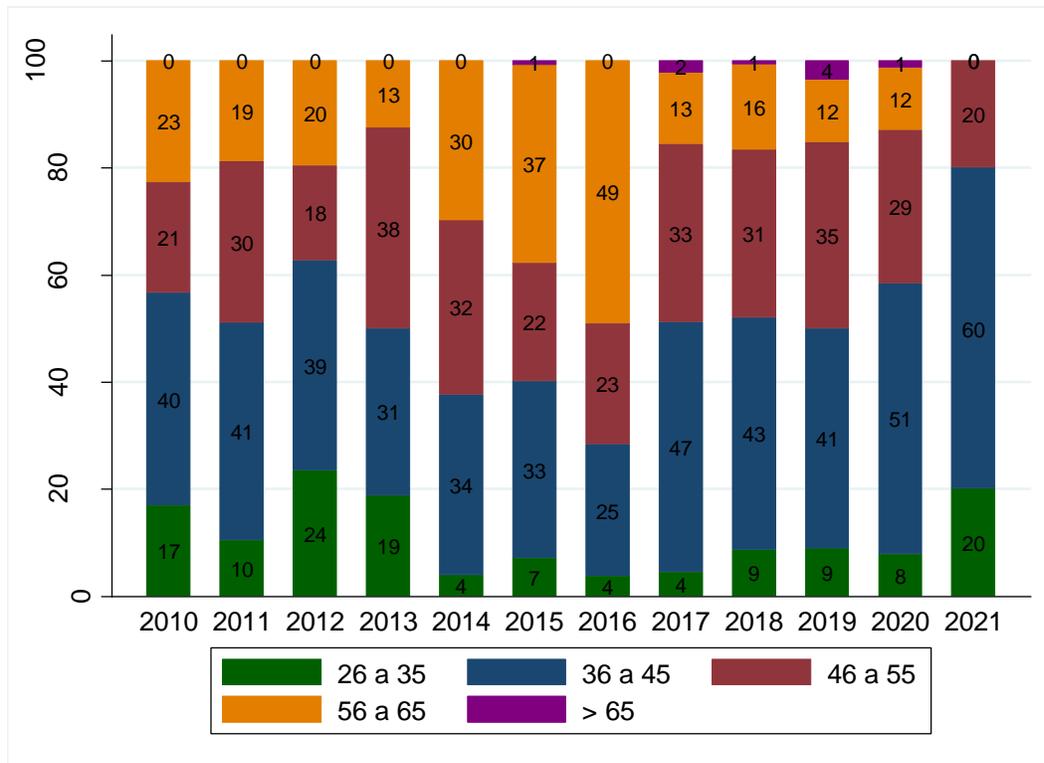
Al analizar la composición etaria, se distingue que un 51% de los nombramientos de mujeres se concentra en el tramo de 36 a 45 años y un 29% entre los 46 y 55 años, a diferencia de los nombramientos de hombres que tienen una proporción más parecida entre ambos tramos.

Gráfico 10. Cambio entre 2011 y 2020 de la composición etaria de las y los nombrados.



Al observar la evolución en el tiempo de la composición etaria, se distingue una disminución en el tiempo de las proporciones bajo los 35 años y sobre los 46 años.

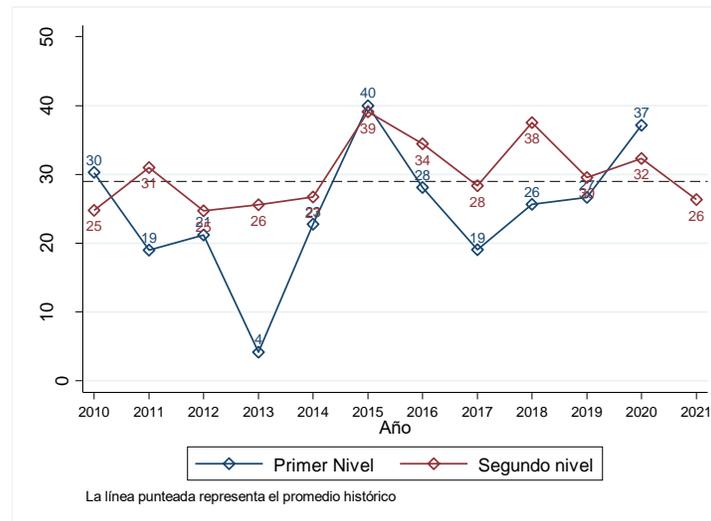
Gráfico 11. Evolución de la composición etaria de las mujeres nombradas en el tiempo.



### 3.4.3. Por nivel jerárquico

Para el primer nivel jerárquico, en los años analizados, el promedio del porcentaje de hombres nombrados es de 75% y de mujeres es el 25%. En tanto, para el segundo nivel jerárquico el promedio del porcentaje de hombres nombrados es de 71% y de mujeres es el 29%.

Gráfico 12. Porcentaje de mujeres nombradas sobre el total de nombramientos por año según nivel.



La Tabla 8 presenta la cantidad y porcentaje de hombres y mujeres que fueron nombrados/as en los concursos de primer y segundo nivel jerárquico convocados en cada año desde 2010 a 2021. El mínimo porcentaje de mujeres nombradas es un 4% en 2013 y el máximo es 40% en 2015 y el mínimo porcentaje de mujeres nombradas es 25% en 2010 y 2012 y el máximo es 38% en 2015., respectivamente.

Tabla 8. Cantidad de hombres y mujeres nombrados/as en concursos de primer y segundo nivel jerárquico, entre los años 2010 y 2021.

Año	Primer nivel jerárquico			Segundo nivel jerárquico						
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total				
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	
2010	53	70%	23	30%	76	88	75%	29	25%	117
2011	47	81%	11	19%	58	187	69%	84	31%	271
2012	26	79%	7	21%	33	131	75%	43	25%	174
2013	23	96%	1	4%	24	134	74%	46	26%	180
2014	61	77%	18	23%	79	159	73%	58	27%	217
2015	24	60%	16	40%	40	173	61%	111	39%	284
2016	23	72%	9	28%	32	101	66%	53	34%	154
2017	17	81%	4	19%	21	101	72%	40	28%	141
2018	58	74%	20	26%	78	198	62%	119	38%	317
2019	44	73%	16	27%	60	217	70%	91	30%	308
2020	22	63%	13	37%	35	134	68%	64	32%	198
2021	0	-	0	-	0	14	74%	5	26%	19
Total	398	*75%	138	*25%	536	1.637	*70%	743	*30%	2.380

\*El porcentaje de la última fila representa el promedio de los porcentajes de las postulaciones que provienen de una mujer o un hombre

### 3.4.4. Por servicio

Existe un porcentaje menor de servicios (10%) que tienen porcentajes de nombramiento de mujeres en torno al 80% y en el 100%. Dentro de estos se incluyen instituciones con un bajo número de nombramientos, como Municipalidades, CFTs y servicios creados recientemente, como la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo y la Dirección de Educación Pública. También se encuentran el Servicio Nacional de Menores, el Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género, el Consejo de Rectores y el Centro de Referencia de Salud de Maipú. Al mirar cargos adscritos, el número de servicios entre dichos porcentajes baja al 5%, mientras que en cargos no adscritos, el número de servicios entre dichos porcentajes sube al 14%. Al remover los cargos DAEM del análisis, el porcentaje de servicios que están en dicho rango de postulaciones baja al 5%. Para este análisis, se consideran los servicios con más de un concurso — entre 2010 y 2021. La distribución del porcentaje de mujeres nombradas sigue la distribución que se muestra en el histograma del Gráfico 13. De allí se puede observar además, que gran parte de los servicios (46%) concentra una proporción cercana al 0% de nombramiento de mujeres.

Gráfico 13. Porcentaje de servicios según proporción de mujeres, todos los cargos.

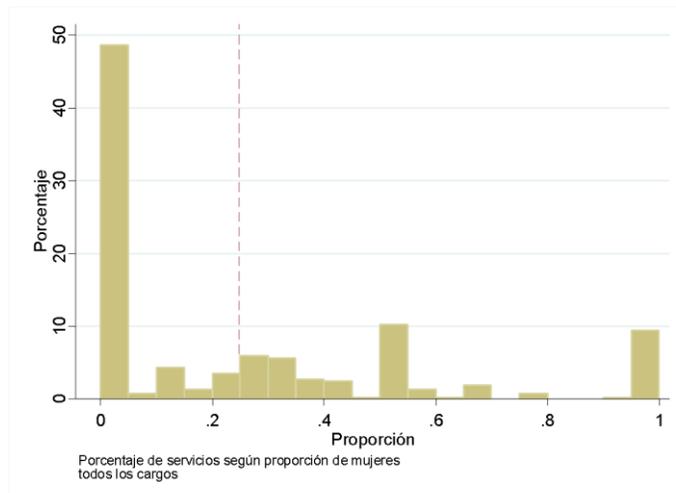
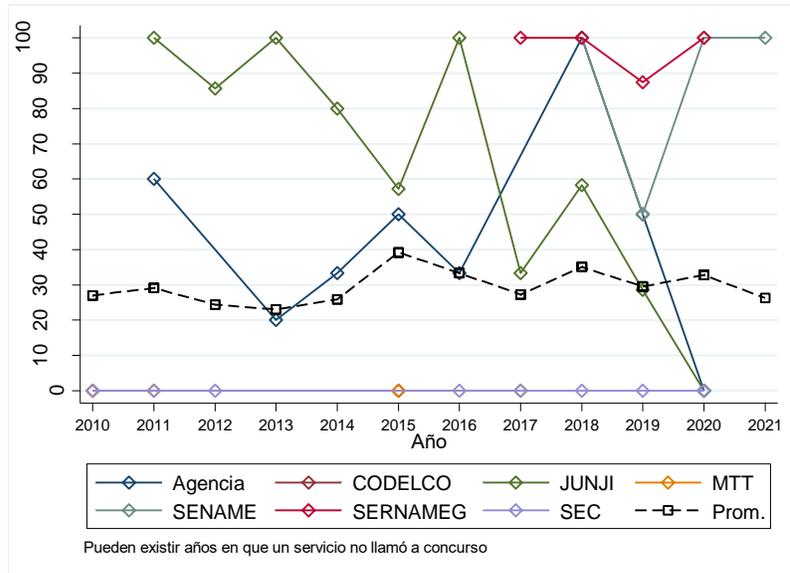


Gráfico 14. Porcentaje de mujeres nombradas sobre el total de nombramientos por año según servicios característicos



### 3.4.5. Por familia de cargo

Al hacer el análisis según familia de cargo, se observa que existe 10% de familias con cerca del 100% de nombramientos de mujeres, dentro de las cuales se encuentran Educación Parvularia, Estudios de Investigación en Políticas Públicas, Género, Laboratorio, Legal y Fiscalía en Aeronáutica, Legal y Fiscalía en Pesca y acuicultura y Zooloía. También existe un 20% de familias con 0% de nombramientos de mujeres, donde se pueden encontrar Aeronáutica, Ciencia y Tecnología, Comercialización de productos industriales, Comunicación Estratégica, Control de Gestión en Educación, Desarrollo Económico, Energía, Hidrología, Legal y Fiscalía Sanitaria, Marketing Digital, Meteorología, Minería, Salud ambiental y Seguridad Social.

Este comportamiento se mantiene similar en el caso de cargos adscritos, mientras que en los cargos no adscritos aumenta al 40% de las familias de cargo que han nombrado cerca del 0% de mujeres.

Gráfico 15. Porcentaje de familias de cargos según proporción de mujeres, todos los cargos.

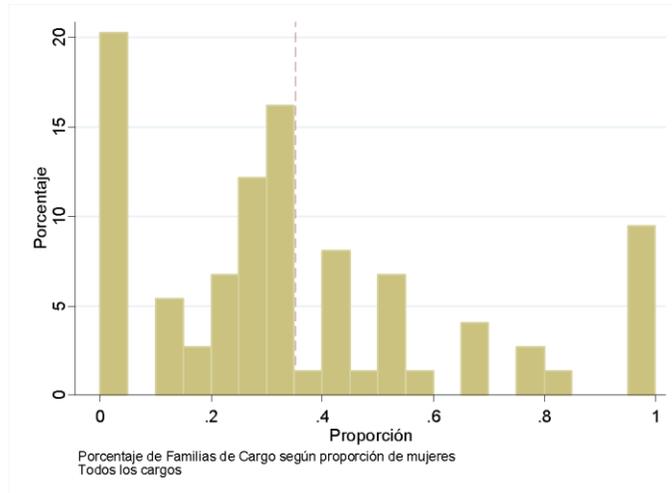
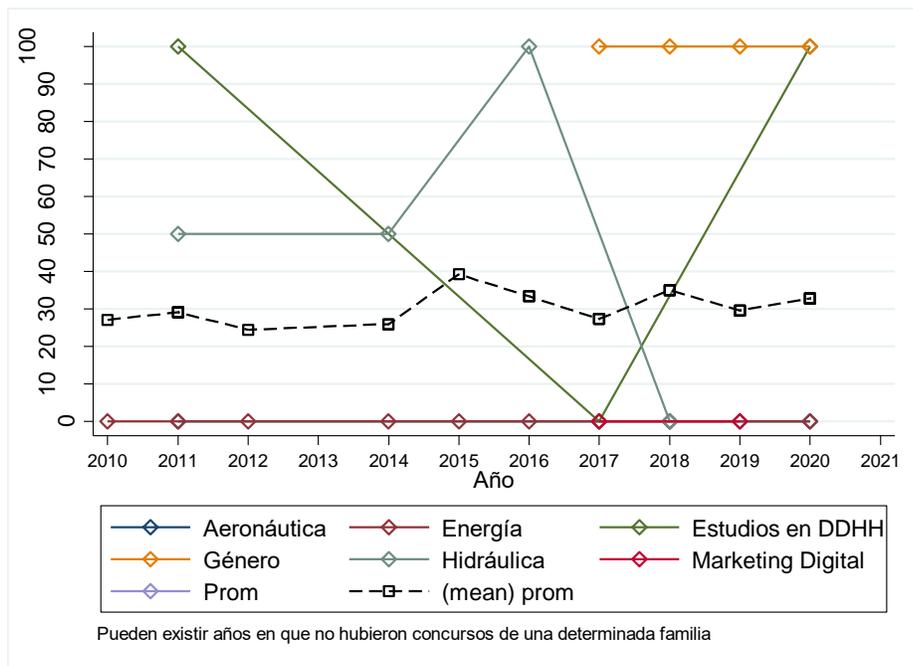


Gráfico 16. Porcentaje de mujeres nombradas sobre el total de nombramientos por año según familias características



### 3.4.6. Por Adscripción

Al observar los nombramientos según adscripción, se tiene que el promedio de postulaciones de mujeres es más alto en el caso de cargos adscritos (30%) que en los no adscritos (26%).

Gráfico 17. Porcentaje de mujeres nombradas sobre el total de nombramientos por año, según adscripción.

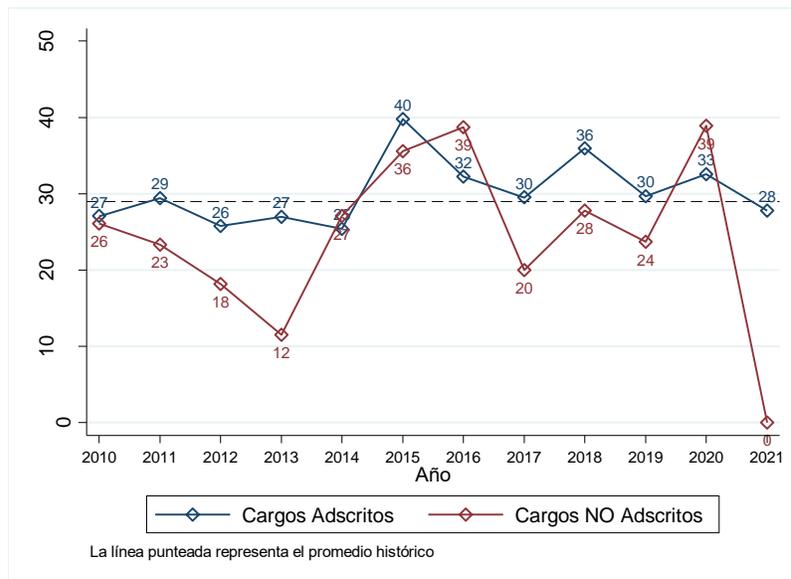


Tabla 9. Cargos adscritos y no adscritos, según género.

ADSCRITO	Adscritos					No adscritos				
	Hombres		Mujeres		Total	Hombres		Mujeres		Total
Año	N	%	N	%	N	N	%	N	%	N
2010	124	73%	46	27%	170	17	74%	6	26%	23
2011	211	71%	88	29%	299	23	77%	7	23%	30
2012	121	74%	42	26%	163	36	82%	8	18%	44
2013	111	73%	41	27%	152	46	88%	6	12%	52
2014	185	75%	63	25%	248	35	73%	13	27%	48
2015	168	60%	111	40%	279	29	64%	16	36%	45
2016	105	68%	50	32%	155	19	61%	12	39%	31
2017	86	70%	36	30%	122	32	80%	8	20%	40
2018	230	64%	129	36%	359	26	72%	10	28%	36
2019	232	70%	98	30%	330	29	76%	9	24%	38
2020	145	67%	70	33%	215	11	61%	7	39%	18
2021	13	72%	5	28%	18	1	-	0	-	1
Total	1.731	*70%	779	*30%	2.510	304	*74%	102	*26%	406

\*El porcentaje de la última fila representa el promedio de los porcentajes de las postulaciones que provienen de una mujer o un hombre

### 3.4.7. Candidatos/as con más de un nombramiento

Al observar la frecuencia del número de nombramientos totales, se distingue que un 93,88 del total de candidatos/as no han sido nombrados/as. Al distinguir por género, se observa que el porcentaje aumenta a 94,72%, con un 4,09% de los casos con 1 nombramiento, 1,06% con dos y 0,13% con tres. Los hombres, en cambio, concentran 5,08% de casos con 1 nombramiento, 1,04% con dos, 0,25% con tres y 0,04% con cuatro nombramientos, correspondiente a 135 candidatos.

Tabla 10. Frecuencia de nombramientos totales de candidatas mujeres.

N° de Nombramientos	Frecuencia	Frecuencia Porcentual
0	102.791	94,72
1	4.439	4,09
2	1.146	1,06
3	145	0,13
Total	108.521	100%

Tabla 11. Frecuencia de nombramientos totales de candidatos hombres.

N° de Nombramientos	Frecuencia	Frecuencia Porcentual
0	297.170	93,59
1	16.118	5,08
2	3.316	1,04
3	780	0,25
4	135	0,04
Total	317.519	100%

## 3.5. TASA DE NOMBRAMIENTO SEGÚN GÉNERO

En esta sección se analiza el número de hombres y mujeres que son nombrados/as por cada 100 postulantes de su mismo sexo.

En términos simples, en un sistema ideal sin brechas<sup>23</sup> se esperaría que la tasa de hombres y mujeres fuera igual. De esta forma, al comparar **las tasas obtenidas en los casos de hombres y mujeres**, se puede tener una noción de la brecha de nombramiento entre ambos géneros. Si existen brechas entre los servicios, se esperaría que dichas brechas se “promediaran” al observar el sistema completo, es decir, que existiera una misma proporción de servicios que “favorezcan” a un género u otro. Sin embargo, tanto la [Tabla 10](#) como las gráficas

<sup>23</sup> En particular, sin segregación horizontal entre los diversos sectores del Estado.

siguientes muestran que sí existen diferencias entre servicios y que estas diferencias varían entre las fases del concurso.

Se puede observar que, al ordenar los servicios de menor a mayor tasa de nombramientos de hombres y mujeres, en el primer 25% de los casos la tasa de nombramientos de hombres es de 0,4, mientras que la de mujeres es de cero. En cambio, en los casos con tasas de nombramiento más altas, se observa que el servicio con mayor nombramiento de hombres cuadruplica en tasa al servicio con mayor nombramiento de mujeres.

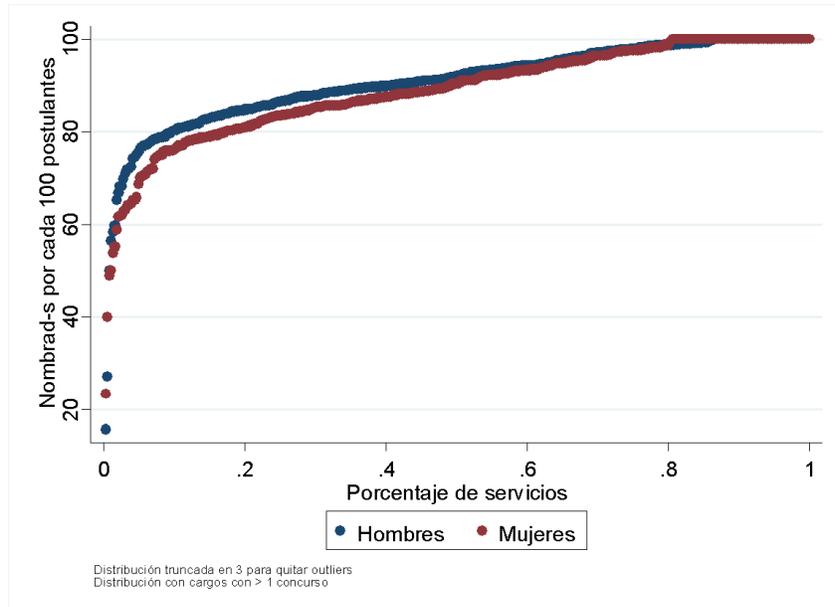
En específico, se observa la distribución de esta tasa entre los diferentes servicios, como se muestra en la siguiente tabla. En ella, se detalla la desviación estándar (DS) y la distribución de servicios según percentiles. Aunque los promedios se ven similares, las distribuciones son sumamente diferentes, lo que significa que existen resultados disímiles entre los distintos servicios en el comportamiento de la tasa de nombrados/os para hombres y mujeres. **Tabla 10. Distribución del indicador de nombrados/as por cada 100 postulantes**

Tasas	Prom.	DS	Min	P5	P25	P50	P75	P95	Max
Hombres	1,0	5,6	0,0	0,0	0,4	0,5	0,9	1,4	81,8
Mujeres	0,9	1,5	0,0	0,0	0,0	0,7	1,3	2,6	20,0

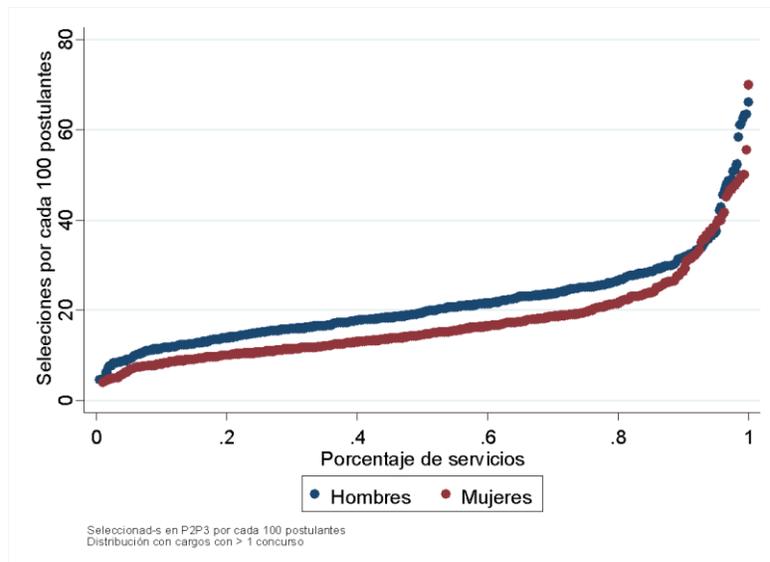
Los siguientes gráficos replican este mismo análisis de distribución de servicios. Es decir, ordenando de menor a mayor los servicios según su valor de tasa de traspaso a la siguiente etapa, se puede ver cómo se distribuye esta tasa en todos los servicios. Es decir, permite observar cuántos servicios tienen tasas bajas y cuántos tienen tasas altas. Al comparar en este orden, la tasa de nombramientos de hombres con la tasa de nombramiento de mujeres, se esperaría que fueran dos líneas “idénticas”, mostrando que no existen diferencias de tasas de nombramientos. Al hacer esta gráfica de orden para cada etapa del proceso de selección, se puede ver que en las fases de Análisis Curricular, de Entrevista con Empresa y en Entrevista Gerencial, la curva que muestra la tasa de paso a la siguiente fase (esto es, cuántas mujeres/hombres pasan a la siguiente fase por cada 100 postulantes mujeres/hombres) es menor para mujeres que para hombres.

No obstante lo anterior, en el caso del nombramiento las curvas difieren en su comportamiento, y se puede ver que el 75% de los Servicios, a una misma cantidad de postulantes de cada sexo, nombrarían en mayor proporción a hombres que mujeres. En cambio, solo en un 25% de los servicios ocurriría lo contrario. Este comportamiento cambia en dos sentidos. Primero, mostrando que existe un número mayor de servicios con 0 nombramientos de mujeres, que los casos sin nombramientos de hombres, como se vio en secciones previas (cerca de un 50% de los casos). En segundo lugar, se observa que en el último cuartil de las distribuciones, habría una mayor proporción de nombramientos de mujeres que de hombres.

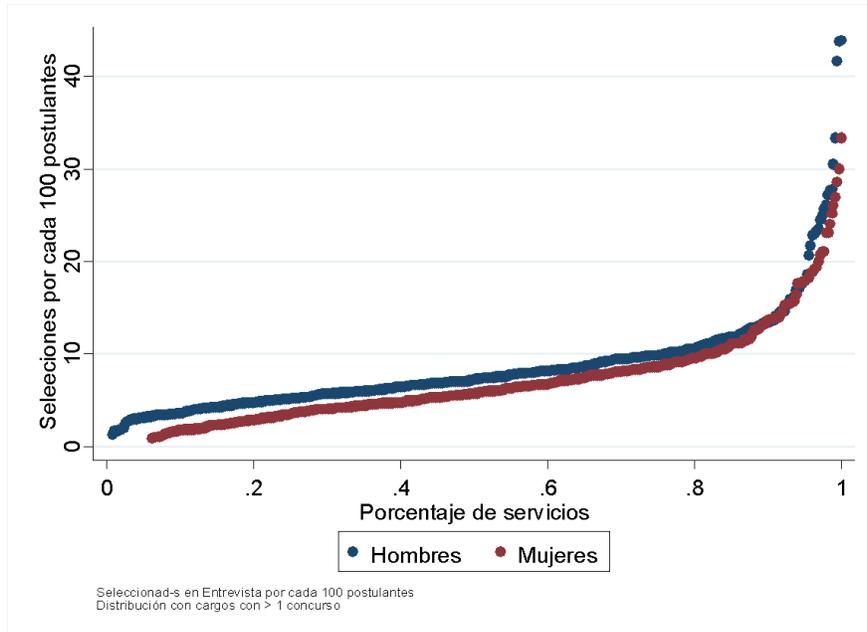
### 3.5.1. Ingreso a etapa Evaluación curricular



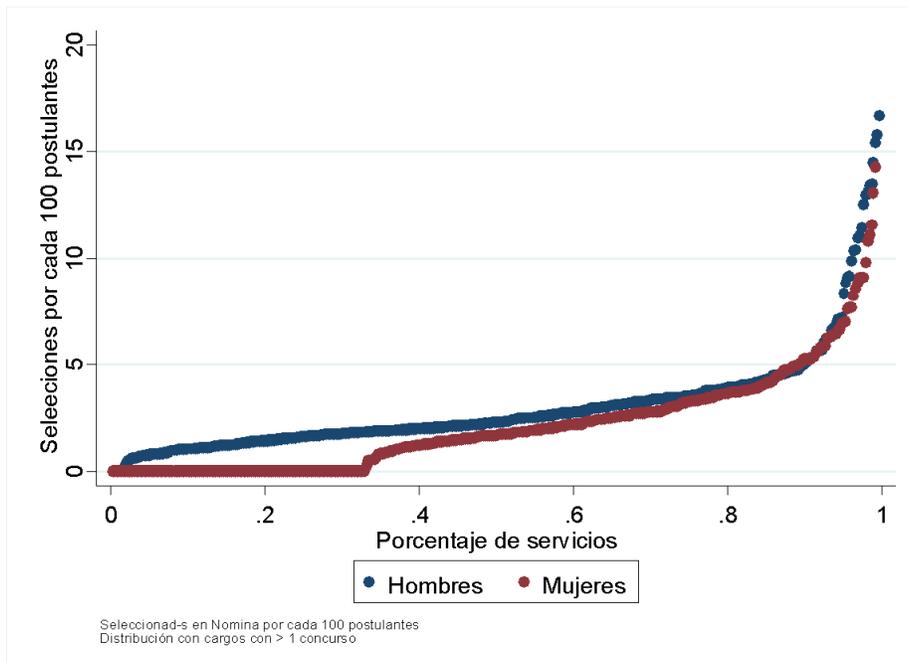
### 3.5.2. Ingreso etapa entrevista empresas



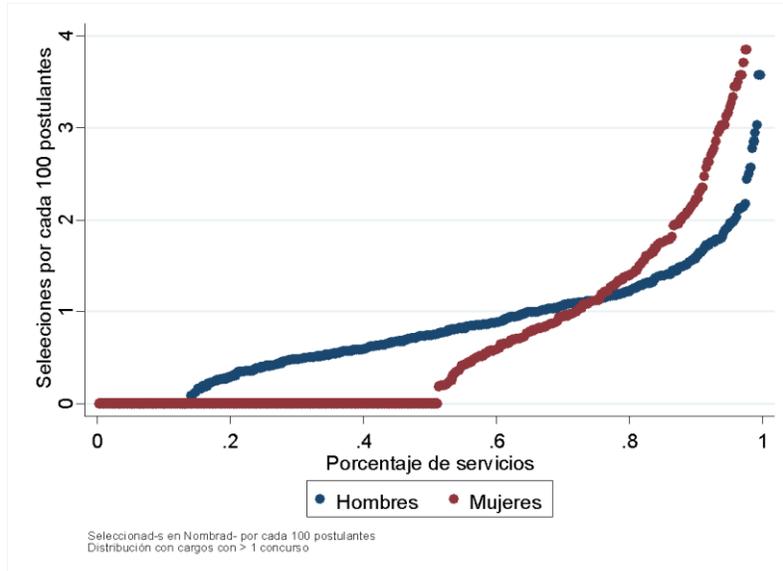
### 3.5.3. Ingreso a etapa de entrevista gerencial



### 3.5.4. Ingreso a etapa de nómina



### 3.5.5. Nombramiento



## 4. ANÁLISIS CUALITATIVO

Para este estudio, se utilizaron dos instrumentos de recolección de información primaria: entrevistas semiestructuradas y grupos focales. A continuación, se presenta el detalle de la selección de personas a incluir en las instancias de recolección, así como el análisis preliminar de los hallazgos.

### 4.1. METODOLOGÍA

Se identificaron tres grupos relevantes a entrevistar: Directivos/as que se encuentren actualmente en posiciones de primer o segundo nivel jerárquico de cargos adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública, mujeres que participaron de la primera versión de la Red de Mujeres Líderes, y empresas consultoras que han estado a cargo de procesos de selección de Alta Dirección Pública.

Para el primer grupo, se definió un muestreo que considera tres sectores en base al volumen de postulaciones de mujeres a cargos de ADP (alto, medio y bajo). Dentro de cada sector se eligieron dos instituciones, en las que fuera posible tener una dupla “hombre 1° nivel jerárquico / mujer 2° nivel jerárquico” o bien “mujer 1° nivel jerárquico / hombre 2° nivel jerárquico”. Así, la selección final de instituciones es la siguiente (Tabla 12):

Tabla 12. Detalle de servicios incluidos para la entrevista a ADPs actuales.

Volumen postulaciones de mujeres	Sector	Primer nivel	Segundo nivel
Alto	Educación	Hombre	Mujer
		Mujer	Hombre
Medio	Salud	Hombre	Mujer
		Mujer	Hombre
Bajo	Obras Públicas	Hombre	Mujer
		Mujer	Hombre

En el segundo grupo se realizaron 6 entrevistas, 3 a mujeres que habían postulado a cargos ADP sin éxito y 3 a mujeres que a la fecha no habían postulado a cargos ADP. Además, estas mujeres trabajan actualmente en sectores de baja participación femenina (Ministerio del Interior, Ministerio de Energía, y Ministerio de Obras Públicas).

En el último grupo se realizaron 5 entrevistas a empresas consultoras, dos empresas que participan de procesos en sectores con predominante presencia masculina (Energía y Obras Públicas), dos con predominante

presencia femenina (Educación y Desarrollo Social), y una en el sector Salud<sup>24</sup>. A su vez, las empresas contactadas fueron aquellas que realizan el mayor volumen de entrevistas/procesos en los sectores señalados.

En el caso de los grupos focales, se realizaron tres instancias, una a ex ADPs jefas de Servicio, uno a las participantes de la segunda versión de la Red de Mujeres y que se encuentren actualmente en cargos de jefatura y otro a profesionales expertos del Servicio Civil que participan de los comités de selección. Estas instancias buscaron identificar posibles nuevos hallazgos que emerjan de una mirada colectiva, ratificar elementos mencionados en las entrevistas, y posibles recomendaciones de mejora.

## 4.2. ANÁLISIS ENTREVISTAS

---

Las entrevistas fueron analizadas y sistematizadas en base a las dimensiones del estudio (Ilustración 1) – que son las que reflejan las preguntas de investigación.

Es importante recordar que, si bien los comentarios de los entrevistados/as fueron agrupados en base a las dimensiones, no es posible generalizarlos, ya que en algunos casos corresponde a menciones realizadas por una sola persona, pero que son importantes a la vista del equipo de investigación, y que puedan ser de interés del Servicio Civil en el futuro.

Finalmente, se añade una sección en la que se describen otros elementos que emergieron de las conversaciones con ciertos actores en específico.

### 4.2.1. Antecedentes

#### Sociales y culturales

En el caso de los elementos sociales y culturales que pueden influir en la expresión de discriminaciones entre hombres y mujeres, tal como fue descrito al explicar las dimensiones, corresponde a comentarios que visibilizan los roles de género que la sociedad asocia tanto a hombres como mujeres. Las citas a continuación, dan cuenta de un claro reconocimiento a la influencia que tiene el contexto cultural, así como algunas expresiones concretas de este:

*“No es que las habilidades las tenga uno por ser hombre o por ser mujer, hay un contexto cultural que lleva a que las mujeres desarrollen ciertas habilidades y los hombres otras habilidades. Y ahí queda muy claro en educación y en salud, porque es un rol protector, que históricamente se le ha otorgado a la mujer... tiene un sello como servicio contenedor del otro. Versus el hombre que ha estado en los procesos de modernización del Estado, tomando las decisiones más estratégicas... hay pocas mujeres tomando decisiones estratégicas en el Estado. Es un tema muy muy lento”.*  
(Empresa de selección)

---

<sup>24</sup> El sector salud es particularmente relevante por la cantidad de cargos seleccionados vía ADP que se concentran en este sector.



*“En el sector público existen estereotipos de que a tal función, tal género. Por ejemplo, jefe de finanzas es hombre, jefe de recursos humanos, bienestar o social, es mujer. ¿Por qué el de finanzas tiene que ser hombre? Esta es una barrera gigante, “lo blando mujeres”, “lo duro hombres”. Yo por ejemplo trabajo en un ambiente donde soy la única mujer y cuando voy a reuniones con muchos hombres dicen “ah, pero cómo ella ve este tema, si es tan pollita, tan joven”.*  
(Participante de la Red)

### Discriminación descrita en la literatura

Tal como fue mencionado anteriormente, la literatura reconoce diferentes fenómenos de discriminación de género. En este caso se identificaron algunos elementos mencionados en las instancias de levantamiento que se condicen con estas expresiones de discriminación.

En primer lugar, se destaca que en el caso chileno no se identifican elementos relacionados al *precipicio de cristal*. En cuanto al *techo de cristal*, este se observa de la mano de otras variables. Por un lado, dado que las mujeres tienen menor participación política en cargos de representación en el país<sup>25</sup>, tienen menos posibilidades de acceder a cargos que son de toma de decisiones estratégicas. Por el otro, el rol de cuidado que se asocia a la mujer dificulta su acceso a cargos de mayor nivel, e incluso en algunos casos, a quienes sí tomaron un cargo directivo, han recibido comentarios asociados a la culpa que deberían sentir por no estar más tiempo con sus hijos/as. A esto se le añade el *techo de cristal* que las mismas mujeres imponen sobre sí mismas, donde esperan cumplir a cabalidad e incluso más, los requisitos de un cargo antes de siquiera pensar en postular:

*“¡Ah, yo te lo digo al tiro! Porque nosotras somos súper exigidas y queremos cumplir de la A a la Z y súper bien, y ojalá si te dicen 5 años de experiencia ojalá tener 25, y si tener un diplomado ojalá tener veinte, y un doctorado y un magíster, y cuando cumplimos todo eso y un poco más, recién ahí nos atrevemos a postular. Y los hombres, en cambio, no cumplen ni la mitad de lo que exige el cargo, y postulan igual. Entonces, esperamos mucho para postular, porque somos sobre exigidas y algunas veces temerosas “ay con lo que tengo no voy a quedar, no me van a pescar” entonces dejo de*

---

<sup>25</sup> Según datos del Servel, al año 2021 un 48,9% del total de militantes corresponde a mujeres, mientras el padrón electoral del año 2016 mostraba un 51,3% de mujeres. Pese a esto, la cantidad de mujeres candidatas a cargos de responsabilidad ha sido históricamente bajo hasta el año 2017, en que las candidatas al Congreso superaron “por primera vez en la historia de Chile, el 30% de las postulaciones totales, presentándose cuatro veces más candidatas que en elecciones 2013” (Servel, 2018). Este cambio se produjo gracias a una reforma: El DFL que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N°18.603, Orgánica Constitucional de los Partidos Políticos, incluyó puntos de promoción de la participación de cuota en órganos colegiados y de recursos para el fomento de la participación. También hubo consideraciones en la Ley N°19.884 sobre gastos electorales, incentivando por candidatas electas y planteando reembolsos adicionales para candidatas mujeres. Hasta el año 2016, las alcaldesas electas correspondían a un 11,9% del total.



*postular, entonces creo que nos falta un poco más pachorra como tienen los hombres, y postular y “ya, qué tanto, si no quedo no quedo no más”. Pero somos muy autoexigidas.”*

*(Participante de la Red)*

Por otro lado, en la *discriminación horizontal*, se refuerza que existe una menor presencia de mujeres en ciertos sectores, lo que es reconocido como una cultura propia de los sectores – que históricamente han tenido mayor participación masculina. En uno de estos sectores, además se identificó la presencia de otro fenómeno llamado *sexismo benevolente*, que consiste en tener un trato diferencial con la mujer en cargo de liderazgo, como refleja la siguiente cita:

*“Si hay una cosa lógica... es que a (mujer directiva) la cuidamos mucho, entre todos. A veces soy mucho más duro con los hombres que con ella, por razones obvias. Si no tengo una mujer en el equipo, el equipo sufre completo. Y esto también es una consideración con los otros tres hombres”.*

*(Directivo 1er nivel jerárquico)*

## **Normativa chilena**

El primer elemento destacado por la mayoría de los participantes es que el proceso es riguroso y se encuentra protocolizado en detalle. En particular los actuales directivos/as, empresas de selección y profesionales expertos/as son quienes dan mayor énfasis a la estructura del proceso.

Ahora bien, consultados respecto de las *fortalezas y debilidades del proceso de postulación*, las opiniones son muy diversas y sin un patrón que permita mayores diferencias de género. Entre las fortalezas se indica la transparencia del proceso, que la postulación sea abierta, que la evaluación sea exhaustiva y que tiene la capacidad de generar buenas ternas (mencionado en el primer nivel jerárquico). En el caso de las debilidades, se menciona la persistencia de la variable política en los procesos de selección en la etapa de nombramiento; el hecho de que en la evaluación, la pertenencia y/o conocimiento previo de la institución a la que se postula tienen poca injerencia; la lentitud en el proceso de comunicación del avance/resultados del concurso, y que las empresas consultoras no siempre cumplen las expectativas. Una de las entrevistadas declaró haber recibido comentarios negativos en relación a su estilo de liderazgo – el que, una vez descrito por ella, fue categorizado como “femenino”:

*“ (...) cuando le expliqué mi liderazgo y él me dijo que eso era un liderazgo femenino. Y yo le dije que si un hombre dijera esto, le dirían que sus capacidades son maravillosas, pero a mí me tratan como mamita. Le dirían que es un “crac”. A mí me están encasillando en algo no tan positivo cuando sí lo es.” (Directiva Pública).*

Las empresas de selección añaden dos puntos de énfasis. Por un lado, el Sistema limita la evaluación de la experiencia a los últimos 10 años de carrera profesional, lo que puede ser particularmente perjudicial en el caso de mujeres que hayan tenido hijos/as y hayan postergado su carrera. Por el otro, indican que sería de utilidad para sus procesos de mejora, que la retroalimentación que reciben sea más detallada, sin embargo, hoy la normativa no permite más detalles.

### **Características organizacionales**

En el caso de los/as actuales directivos/as indican que los factores que *dificultan el ejercicio de sus funciones de jefatura* son variados, la que se reconoce transversalmente es la complejidad administrativa del sector público, con la carga de tramitación, firma de documentos, con la consecuente pérdida de eficiencia. Vale notar que las mujeres reconocen dificultades en temas de relación de equipos (como mantener la motivación, el efecto de la pandemia, o el tipo de liderazgo ejercido), y los hombres a elementos de la organización y personales (percepción negativa de las evaluaciones de desempeño y su personalidad fuerte/demandante). La mirada específica de *aspectos organizacionales* que puedan influir en el desempeño, el sector salud destaca por la presencia de peleas internas entre grupos o “castas” de funcionarios, así como una percepción de que las evaluaciones de desempeño no les permiten hacer una buena gestión de sus equipos.

### **Características personales**

En cuanto a las características personales, surgen diferencias mencionadas en la conciliación vida-trabajo, en el estilo de liderazgo y las habilidades asociadas a hombres y mujeres.

Para la conciliación vida-trabajo, se menciona que los hombres no consideran este factor como un problema, ni tampoco una limitación para aceptar un cargo que tenga mayores responsabilidades y que requiera más tiempo. En cambio, las mujeres tienen muy presente su situación familiar y se vuelve una limitante a la hora de aceptar oportunidades, e incluso rechazan oportunidades.

*“Me ha tocado entrevistar mujeres que tienen “lagunas” por cuidar familia. Eso cuesta, pero ese tema de “sentirse culpable por no estar en la casa” es cada vez menos. Me encantaría que un hombre hubiese tocado el tema, pero no lo he visto”. (Empresa de selección)*

*“El hombre tiene más facilidad para desplazarse. La mitad de las mujeres está separada, y suele tener la custodia de los hijos. Si el hombre está sin trabajo se va solo y se lleva a la familia después. Ahí hay una diferencia”. (Empresa de selección)*

Sin embargo, en el caso de los directivos/as que actualmente se encuentran en ejercicio de su cargo, dos personas mencionan elementos relacionados con su familia, uno de ellos indica que la capacidad de tolerar el sacrificio familiar le ha permitido ejercer su función, mientras que la otra declara que el no tener que cuidar a sus hijos es lo que le facilita el ejercicio de su cargo. En esta última comparación, se aprecia una clara diferencia de género asociada a los roles culturales: el hombre declara que es un sacrificio, pero no se atribuye la

responsabilidad del cuidado, mientras que la mujer se atribuye esa responsabilidad. Lo que se observa en las siguientes frases:

*“Ahora, tres años después, me siento muy tranquila, hay mucho trabajo detrás. Mis hijos están grandes, ahora me puedo dedicar full a trabajar. “¿Tú tienes tiempo para otras cosas?” “no, solo trabajo, pero me gusta mucho trabajar”, un esfuerzo grande, con el que estoy feliz. No tengo niños en la casa a los que estar atendiendo.” (Directiva Pública)*

*“También tenía claro que siendo ADP me significaba trabajar en horario extenso. Me voy a las 10, 11, etc. (...) Yo no compatibilizaba eso con mi casa, y antes de entrar a esta reunión estaba hablando con mi señora y en realidad es muy difícil compatibilizar un cargo con estas características con la familia.” (Directivo Público).*

En los antecedentes sociales y culturales se adelantaba que para el estilo de liderazgo, se asocia a hombres y mujeres a tipos de liderazgo diferentes. Al indagar en mayor profundidad de qué forma se expresa este estereotipo, fue posible reconocer que este encasillamiento tan marcado, es predominante hacia las mujeres (es decir, a la mayoría de las mujeres se las asocia a un liderazgo blando).

*“uno se pone un poco más dura, uno se pone un poco más firme y claro, eres la loca, eres la histérica, eres la maltratadora, o sea, y una serie de argumentos y calificaciones que al director no se la hacía y ahí yo creo que hay temas organizacionales que hay que... son super profundos la verdad pero que ahí el tema de género tiene mucho que ver” (Ex directiva ADP)*

En cambio, en el caso de los hombres, si bien se espera encontrar en ellos algunas características específicas, no se agrupa a todos los hombres dentro de las mismas características; es decir, son asociados a una multiplicidad de estilos de liderazgo. En ese sentido, a la mujer se le asocia estar más alineada con su jefatura directa, la capacidad de delegar, pero a su vez hacer control de lo cotidiano, una relación con sus equipos que es integradora y con mayor empatía, lo que va de la mano de una visión más preventiva y humana. Es decir, un liderazgo más horizontal. Si bien a los hombres se les “permite” la multiplicidad de estilos, aparecen algunas características asociadas a ellos como ser más concretos, prácticos y dominantes.

*“Yo creo que los liderazgos son distintos por cuanto el hombre tiende a ser más concreto, más práctico, de realizar la tarea. En cambio, puede ser que la mujer tenga un poco más una visión de equipo, de convocar, de aglutinar a todo el mundo. Pero también hay hombres que son así. Yo creo que la mujer... bueno la mujer chilena es como más maternal, normalmente tiende a compadecer más a ciertas personas, a animarlas, y un hombre puede ser más práctico, más directo”.*  
(Empresa de selección)

*“Tenemos otra mirada. Una es más preventiva, de revisar todo. Que esté todo bien y no se llegue al punto de que se genere una crisis. Los hombres... no se si serán ellos, ven de otra forma las cosas. Y a veces llegar a una crisis es su oportunidad de mejorar. Como mujer una intenta prevenir las cosas,*

*damos otra mirada. La parte más humana de las mujeres también es distinta. Una es más empática”. (Participante de la Red)*

En cuanto a las habilidades se mencionan, por ejemplo: el manejo de crisis, enfoque al detalle, enfoque a lo cotidiano versus una mirada estratégica, asertividad, manejo de equipos, capacidad de gestión, ser multifacético, entre otros. Si bien los/as entrevistados/as enfatizan que han observado estas habilidades tanto en hombres, como mujeres, hay algunas que predominan en un género. En ese sentido, a los hombres se les asocia un mejor manejo de crisis, capacidad de tomar decisiones rápidas y prácticas, versatilidad y disposición a evitar el conflicto. En cambio, las mujeres se asocian al enfoque en el detalle y la gestión cotidiana, mejor manejo de los equipos, multifacéticas, y en el caso del manejo de crisis, se les asocia un análisis en mayor profundidad que repercute en respuestas más lentas.

*“En los hombres... el manejo de crisis. Ahí hay algo que sobresale más. En términos de asertividad, prácticas a la solución, evitando el conflicto o solucionando el conflicto, por sobre las mujeres. Las mujeres a veces se comprometen más con la solución, pero les cuesta más... o son mucho más completas en la identificación de crisis, pero también se identifican más con las partes y la solución es más lenta o no se logren en la calidad que se necesita”. (Empresa de selección)*

### **Actores involucrados en el proceso de selección**

En el caso de las empresas que participan de los procesos de selección, se esperaba identificar posibles sesgos que surgieran en el proceso de *headhunting*<sup>26</sup> o a través de sesgos inconscientes. Posterior a la realización de las entrevistas, se identifica un patrón estructurado de cómo se realiza este proceso de *headhunting*. Emergen mencionadas exactamente las mismas etapas y protocolos en cada una de las empresas entrevistadas. Esto apuntaría a una disminución de espacios de sesgo que provengan directamente de esta búsqueda. Sin embargo, pueden existir sesgos implícitos que, más allá de lo estructurado del proceso, puedan producir una mayor inclinación a hombres o mujeres. A su vez, la composición de los equipos internos de las empresas de selección refleja la presencia de profesionales con un alto nivel de experiencia y conocimiento de procesos de selección. Es un sector en el que hay mayor prevalencia de mujeres en general. En cuanto a los sesgos inconscientes, las empresas declararon estar al tanto que es algo que se puede producir, indicando que parte de su formación como psicólogos es estar constantemente analizando que eso no suceda. A su vez, algunas empresas indican realizar reuniones de revisión de las evaluaciones de cada candidato/a, de tal forma de identificar si se pudiera producir un sesgo (positivo o negativo) hacia alguna persona.

Sin embargo, al ser consultados respecto del perfil que tendría un/a directivo/a ideal para un cargo de alta dirección pública, llama la atención el bajo acuerdo en las características y competencias que tendría esta persona. Las únicas características que fueron compartidas por dos consultoras a la vez fueron: visión de valor

---

<sup>26</sup> Refiere a un proceso de búsqueda que se realiza en paralelo al concurso regular vía plataforma, donde una empresa realiza una búsqueda específica de candidatos/as que puedan ajustarse al perfil buscado, y que no hayan postulado directamente a través del portal.

público y valores solicitados por ADP, liderazgo entendido como la capacidad de movilizar a otros, capacidad de comunicación, dominio técnico, y conocimiento específico del sector público. Se mencionó muchas otras características, pero la observación en este caso apunta a que si las empresas buscan candidatos que cumplan con ciertas condiciones básicas transversales, deberían ser elementos que emerjan más claramente en todas ellas.

Otro rol fundamental en el caso de los procesos de segundo nivel jerárquico es el de los profesionales expertos quienes participan del comité de selección, actuando en representación del Consejo de Alta Dirección Pública. En este caso, se buscaba identificar si existían sesgos, en particular que pudieran deberse a influencias de parte de los representantes ministeriales o de los servicios. Realizado el análisis de los focus group, efectivamente los profesionales expertos declaran haber presenciado instancias donde se expresan preferencias hacia algún tipo de perfil para el cargo. Afortunadamente, declaran que esto ha sido en la minoría de los casos. El detalle de este hallazgo se encuentra disponible en el análisis de focus group en la siguiente sección, en concreto, bajo el título “situaciones complejas vividas” en los comités de selección.

#### 4.2.2. Efectos

##### **Baja postulación de mujeres**

Tal como fue evidenciado con el análisis cuantitativo, existen sectores en los cuales la participación y postulación de mujeres es considerablemente más baja que en otros. En concreto este elemento fue indagado en los focus group realizados a ex directivas de alta dirección pública, y a mujeres participantes de la red de mujeres líderes en su versión 2020. A grandes rasgos, las razones que desincentivan las postulaciones de mujeres apuntan primero, a su sensación de responsabilidad hacia su familia e hijos/as, lo que se ve potenciado por el rol de género que impera en la cultura chilena (donde ellas declaran sentirse culpables por no estar más tiempo con sus hijos/as). Segundo, la inestabilidad laboral percibida al postular a un cargo ADP, versus mantener el cargo estable en el que se encuentran en este momento. Por último, elementos asociados a una valoración relativamente negativa del proceso ADP, donde recalcan el efecto de la variable política en los concursos, y la responsabilidad que algunas de ellas han tenido que asumir por las metas de convenios de desempeño de directivos – lo que no es percibido como algo justo.

El detalle de todos estos hallazgos se encuentra desarrollado en el análisis de focus group, bajo la dimensión “(Des)motivaciones para postular”.

##### **Discriminación**

Las preguntas asociadas a discriminación buscaban primero identificar si el/la directivo/a se había sentido discriminado/a, para luego indagar la percepción de discriminaciones dentro de su organización. Tres hombres y tres mujeres declaran no haberse sentido discriminados. Los otros dos entrevistados identifican como factor de discriminación el no poseer un título del área específica en la que se desempeñan, y por sentir una brecha de conocimiento debido a que su experiencia previa no es en un área tan directamente relacionada. Por otra parte, cuatro entrevistadas que mencionan como factor de discriminación el ser mujer, lo que se expresa en comentarios como:



*“Lo que me pasa permanentemente, siempre me preguntan si no me da pena dejar a mis hijos, estar tanto tiempo sin mis hijos. Y la verdad yo pienso que mis hijos están muy bien cuidados, pero te aseguro que eso nunca se lo preguntarían a un hombre. A un hombre le diría ‘oye pucha, estás cansado, que te regaloneen’ y esas preguntas yo las he recibido de mujeres más que de hombres, ‘por qué no te preocupas más de tu casa’” (Directiva Pública)*

*“Cuando llegué era una niñita con pura gente mayor. Y fue muy difícil. Trabajé mucho con (la institución pública X) que tienen una formación más machista. Hoy hemos evolucionado bastante, pero soy la única mujer del equipo directivo, y varias veces me ha tocado pedir que no se refieran a mí de ciertas formas, o que no se digan ciertas bromas o comentarios. Y me ha tocado hablar con mi jefe de esto” (Directiva Pública)*

*“Sí se puede decir que, al comienzo de haber asumido mis funciones, sí se decía mucho, cosas muy burdas, como que yo estaba saliendo con una persona, o que me había metido con alguien de más arriba y que por eso había ascendido tan rápido. Esto ni siquiera era gente (interna, era) gente externa, de partidos políticos, etc... O sea, chuta, tengo que advertirles a mis hijos para que sepan que esto no es cierto y no se incomodaran” (Directiva Pública)*

Consultados respecto de la discriminación observada en el tratamiento hacia jefaturas según su género, seis entrevistados declaran no haberlo visto. De las tres personas que indican haberlo presenciado, uno es un hombre, quien reconoce que es algo que ve muy patente en las jefaturas masculinas de mayor edad, con una expresión concreta en que las opiniones de las jefaturas mujeres son consideradas en menor medida que las de jefaturas masculinas:

*“Hay una variable generacional, varios jefes son más viejos, y es explícito. Y sorprende, porque es gente que uno esperaría que sean más progresistas, pero en general parece no llegar a ese tema. Hay algo importante ...esto no es medible, pero se percibe en la forma en que las decisiones y determinaciones son valoradas según de dónde vienen. Nunca una jefa de división o departamento mujer levanta la voz o agrade a su par, pero el otro caso es bien común. Y yo tengo que tranquilizarlo. Es decir, un mayor uso de elementos que podrían estar al borde de la mala educación. También frases como ‘esta mina’ –‘¿vamos a decir lo que quiere esta mina?’- y me ha tocado mucho ver eso, en conversaciones de pasillo.” (Directivo Público)*

Una entrevistada también reconoce la presencia de comentarios machistas:

*“Había un ambiente más machista, tallas machistas, que tenías que bancarte y que a mí nunca me hicieron gracia. Yo soy cascarrabias y lo decía en el momento “eso no se hace, eso es inadecuado”. Me tocó ver y escuchar comentarios que no correspondían. No a mí personales, pero comentarios en general” (Directiva Pública)*

El último nivel de discriminación apuntaba a identificar otras variables diferente a género que pudieran estar presentes. En el área de salud se hace hincapié en las “castas profesionales” y la división que se produce entre

ellas. También se menciona el conocimiento o nivel de competencias técnicas como un factor discriminador. La institución de educación superior en la que estudió el o la funcionaria, la edad y tener o no hijos, son también identificados como posibles factores de discriminación (sin embargo, es importante recordar que, por las características del levantamiento a través de entrevistas, no es posible generalizar a partir de esta muestra).

Las participantes de la red de mujeres identifican diversos factores de discriminación, tales como jefes mayores que hacían comentarios negativos a las mujeres (pero que ha ido disminuyendo con la evolución de la sociedad chilena), menor consideración de la opinión de las mujeres, brechas de oportunidades en comparación con los hombres, rol de la mujer asociado al cuidado de la familia, edad y género (sobre todo al principio de la carrera – sector de baja participación femenina), *mansplaining*<sup>27</sup>, y diferencia en la asignación de tareas según si tiene hijos o no.

*“Aquí todas las mujeres están de acuerdo en que hay discriminación. Hay mucho jefe mayor que son antiguos, entonces... a las mujeres igual nos ha costado salir ahí y mostrarnos. Jefes que te decían que las mujeres eran para servir el café. Hace 20 años una se quedaba callada. Ahora no lo aguantaríamos. Esos jefes antiguos están todavía, pero con el ambiente de empoderamiento femenino han bajado su nivel de discriminación. Saben que con todas las denuncias que una puede hacer, están medios complicados”. (Participante Red)*

*“Sí. En algún momento tuvimos que empezar algunas colegas a ir a la oficina, luego de un tiempo de teletrabajo. Estando allá vimos (comentarios) de parte de algunas jefaturas... directamente que nosotras nos estábamos pintando las uñas en la casa. Y ahí tuvimos que explicar que esas bromas ya no eran bromas. Antes de la pandemia igual se veían este tipo de dinámicas. La mirada era que las mujeres estaban bien como secretarias, o en recursos humanos. Aquí (...) mi experiencia es que el trabajo ha sido dirigido por hombres. Esto también se asocia a discriminación para asumir posiciones de liderazgo. Se nota más la posibilidad de ascensos y asumir mayores responsabilidades”. (Participante Red)*

Por último, las empresas de selección entrevistadas indicaron que la estructura que el Servicio Civil ha impulsado del proceso de selección previene espacios de discriminación, donde por ejemplo mencionan la existencia de protocolos claros, así como la neutralización de los currículums en términos de género (de tal forma que la revisión curricular no dé pie a discriminaciones). Sin embargo, en su opinión creen que sí podría suceder discriminación en la etapa posterior, cuando la lista de candidatos pasa a manos del comité de selección, particularmente por la presencia de los representantes ministeriales y los servicios.

#### 4.2.3. Estrategias en curso

##### Red de mujeres líderes

---

<sup>27</sup> Refiere al acto que realizan algunos hombres de explicar conceptos a las mujeres en forma condescendiente y desde una posición de superioridad, sin considerar que ellas pueden conocerlos.

En el caso de esta iniciativa, existe una división entre quienes encuentran que la iniciativa fue beneficiosa versus aquellas que creen que no les ayudó mucho en su desarrollo profesional. En cuanto a las motivaciones para participar, dos predominan, que la autoridad del servicio le extendió la invitación (y no quería rechazar una invitación que proviene de la autoridad), y el interés en fomentar el liderazgo femenino en su sector específico. Otras menciones incluyen curiosidad, interés en conocer experiencias de otras mujeres en el sector público, *networking*<sup>28</sup>, y la búsqueda de nuevos espacios de desarrollo.

En cuanto a sus expectativas, guardan mayormente una relación con las motivaciones para participar. Una de las participantes enfatiza en que sus expectativas no se cumplieron, y que esperaba conocer más como mujeres que hoy son jefas ADP lograron llegar a esos puestos.

En cuanto a lo favorable de haber sido parte de la Red, el principal elemento reconocido es la formación de una red de apoyo, que se materializó en un grupo de WhatsApp en que la mayoría de las participantes mantienen comunicación. A su vez, se valora el énfasis dado a la formación de una red de contactos, la presencia de las mentoras, y las reflexiones desarrolladas tanto en el ámbito personal como profesional. Sin embargo, dos participantes indican que la experiencia no tuvo ningún impacto en ellas. Esto también se puede observar en la declaración que hacen de los aprendizajes en materia de liderazgo, tres entrevistadas indican no tener nuevos aprendizajes. Una indica que le sirvió para ajustar el enfoque de trabajo, otra para tener una visión más integral, y otra para tener más herramientas para ejercer el liderazgo.

Por último, es de particular interés de esta iniciativa, el que más mujeres postulen a cargos de Alta Dirección Pública. Al consultar a las entrevistadas los factores que las impulsarían a participar, mencionan su vocación de servicio público, lo que incluye el desarrollo del tema específico en el que trabaja. Sin embargo, identifican mucho más obstaculizadores, entre ellos: su edad, la evaluación curricular del proceso que no considera que las mujeres requieren más tiempo para lograr ciertos hitos en su carrera, el cómo compatibilizar ese posible cargo con la vida familiar, o por factores relacionados con el tipo de jefatura en la organización a la que postularían y la visión de esa jefatura hacia las mujeres.

### **Procesos con protocolos estrictos**

Como fue mencionado anteriormente en la dimensión “Normativa” existe una valoración positiva de la estandarización del proceso de selección como una forma de asegurar que se aplique el mismo proceso a todos/as los/as postulantes. Esto fue relevado por un/a profesional experto/a en el focus group, indicando el aporte que hace esta estandarización a evitar arbitrariedades. Sin embargo, también indica elementos de precaución en relación a la posible rigidez que puede producir:

*“No obstante, creo que la metodología, tanto del análisis curricular como de evaluación de competencias, si bien se ha ido estandarizando, lo que en sí mismo es una muy buena cosa porque*

---

<sup>28</sup> Networking refiere a la creación de redes de contacto, en este caso, particularmente en el ámbito profesional. Estas redes se asocian a oportunidades de desarrollo profesional, por la posibilidad de estar en contacto con personas que trabajan en áreas diferentes.

*necesitamos estandarizar para no cometer arbitrariedades, también desde mi punto de vista, lo ha rigidizado un poco, entonces me pasa que a veces como la metodología de análisis curricular, lo que te da el puntaje es un cargo en particular, sucede entonces que de repente aparece que llegan personas que por ese cargo en particular si tienen experiencia pertinente, no obstante, por ejemplo, en los últimos siete años se han dedicado a otra cosa pero vinieron muy bien puntuados porque se considera un cargo que es el que les da el puntaje para el ranqueo curricular” (Profesional experto)*

Si bien el detalle de los protocolos no fue mencionado por los participantes de las instancias de levantamiento cualitativo, es de conocimiento del equipo de investigación la existencia de documentos como la metodología de evaluación de análisis curricular, formulario de evaluación del concurso para representantes de servicio y ministeriales, Manual para Profesionales Expertos, Lineamientos de Operación de los Comités de Selección de Concursabilidad II Nivel Jerárquico, Lineamientos operaciones para las empresas de servicio de búsqueda y evaluación de altos directivos públicos, el anonimato de los CV previo a la revisión de las consultoras, la instancia de reclamos para los participantes, entre otros.

### Estudios

Fue mencionado por diversos participantes el valor que tiene que la DNSC realice estudios como este que apunten a conocer mejor cómo se expresa este fenómeno e intentar diseñar alternativas que no atenten con los valores del mismo sistema. A esto, añadieron la relevancia que tendría asesorarse por alguien con *expertise* específica en temas de género que pueda analizar el proceso y proponer recomendaciones.

#### 4.2.4. Elementos emergentes de análisis por tipo de entrevistado/a

En el caso de las **mujeres participantes de la Red**, se les consultó por la importancia que tiene que las mujeres ocupen posiciones directivas, a lo que aportaron las siguientes reflexiones:

*“Porque todos podemos aportar, incluidas las mujeres, no solo los hombres. Primero un tema de igualdad de oportunidades. No creo que una mujer sea mejor que un hombre. Es decir, al menos darnos igualdad en posibilidades” (Participante de la Red)*

*“El incorporar a las mujeres tiene que ver con incorporar otros enfoques, el enfoque humano, la inclusión, el desempeño de los equipos, el trato de las personas, estar al servicio de las personas y no solo de los procedimientos. Las mujeres que siempre estamos en labores de cuidados de otros, podemos aportar eso al Estado. Sumando a que somos igual de secas que los hombres en esas otras materias técnicas” (Participante de la Red)*

*“Porque tenemos la otra mirada. Somos la otra mitad. Podemos ser racionales, pero le ponemos más empatía. Con ese concepto nosotras podemos pensar los problemas de la gente a la que estamos sirviendo. Somos servidoras públicas”. (Participante de la Red)*

Llama la atención que las **empresas de selección**, al ser consultadas por las características que tendría un/a candidato/a ideal para un cargo ADP, no se mencionan inmediatamente las competencias que el Servicio Civil valora en todos sus concursos. En la visión del equipo investigador, esto evidenciaría que hay espacios de

mejora en relación a los lineamientos que se entregan a las empresas, particularmente en términos de reconocer los valores del Sistema de Alta Dirección Pública.

Para los/as **actuales directivos/as ADP**, entre las *razones* para postular a un concurso ADP, la mayoría de los entrevistados indica tener una alta vocación de servicio público. En cuanto a la existencia de *personas o experiencias concretas* que hayan influido en su decisión de participar, sólo un entrevistado indica haber sido motivado por otras personas para postular (su jefatura y personas del rubro específico, altamente técnico). En el caso de las mujeres, ellas sí reconocen personas que las han motivado o apoyado, como son: su pareja, jefaturas, recomendaciones de personas que admira, y otras mujeres que se han atrevido a perseguir sus carreras y a las cuales ellas identifican como referentes.

En cuanto a los elementos que los *legitiman en su rol de jefatura* (incluyendo a todos/as los/as participantes), se destacan en igual medida tanto por hombres como mujeres: el conocimiento técnico específico, la experiencia previa, y la credibilidad conseguida por la consecuencia entre lo que declaran y las acciones que toman. Las mujeres nuevamente reconocen en mayor medida la capacidad de gestionar equipos, mientras que los hombres aluden al aspecto cultural de la “investidura de la autoridad” (el solo hecho de poseer el título de autoridad) como factor legitimador.

Adicionalmente en este grupo, dada la propuesta de muestreo realizada, se detalla a continuación el análisis específico en base a esa categorización.

#### Primer nivel mujer vs. Primer nivel hombre

Las principales diferencias se identifican en las valoraciones que cada persona hace de las razones que les permitieron avanzar en el proceso de selección, razón de haber sido seleccionado/a y los factores que les legitiman en su cargo.

A nivel global, en las razones para postular al cargo, en el caso de los hombres se identifica transversalmente el hecho de ver este cargo como un desafío. En el caso de las mujeres, las motivaciones son diversas: dos entrevistadas indican su vocación de servicio público como motivación, y otra indica que su motivación fue la percepción de estar preparada para el cargo (esta entrevistada pertenece al sector más masculinizado, lo que da luces de la relevancia que toma el factor de conocimiento técnico como legitimador en este sector). En obras públicas se reconoce que existen “castas” diferenciadas según si los funcionarios son del nivel central o de regiones, con claros estereotipos. En salud, también se mencionan las “castas”, pero en este caso asociadas a cada profesión específica.

- Sector Salud:

El entrevistado pone énfasis en características personales que le permitieron avanzar en el proceso, tales como cumplir con el perfil requerido a cabalidad, y haber tenido un buen desempeño en las entrevistas. Así mismo, las razones de ser seleccionado aluden a sus capacidades en conocimiento técnico y cargos previos de liderazgo. Identifica su legitimación en el cargo en parte por la investidura de ser autoridad, que en la cultura jerárquica del sector

público es muy relevante, y la credibilidad y consecuencia de sus acciones. Por el contrario, la entrevistada indica principalmente elementos externos. Tanto su avance en el proceso como la razón de haber sido seleccionada, las atribuye a la experiencia previa como reemplazo en el mismo cargo. Y sus legitimadores serían su experiencia y la vinculación y conocimiento de la comunidad. Se destaca la diferencia en ámbitos de discriminación. El entrevistado sólo identifica haber sido sujeto de discriminación por poseer una formación fuera sector específico de trabajo, mientras que la entrevistada no solo reconoce esa discriminación, sino también por ser mujer, por tener un cargo tan exigente, tener hijos, y por una valoración menor de su trabajo.

- Sector Educación:

En este sector, se observa una valoración transversal de la experiencia previa y conocimientos técnicos, tanto por hombres como mujeres en ambos niveles jerárquicos, convirtiéndose tanto en un factor que favoreció haber sido seleccionado, como un legitimador en el cargo. En cuanto a los legitimadores, el hombre adicionalmente incluye la investidura de autoridad y el hecho de tomar decisiones con fundamentos y no por simpatía política u otra. La mujer en cambio hace mención del manejo de personas, y el respeto a los equipos. Destaca el hecho que ambos reconocen factores de discriminación, la mujer directamente hacia su persona por el hecho de ser mujer, expresado en que sus opiniones se consideran de forma diferente a la de sus pares hombres. El entrevistado reconoce no haber sufrido él mismo esta discriminación, pero sí haberla presenciado.

- Sector Obras Públicas:

En este sector, se refuerza la percepción femenina de la relevancia de la familiaridad con el sector específico, mientras que el entrevistado da mayor énfasis en experiencias previas de similar complejidad al igual que el conocimiento técnico. Al incluir los legitimadores, ambos señalan la experiencia. La entrevistada añade también en este caso el conocimiento técnico y el manejo de personas y relación con los equipos. En cuanto a la discriminación, sólo el entrevistado indica haber sentido discriminación o exclusión por no pertenecer a un partido político, lo que se traduce en que recibe información en forma menos oportuna.

#### Segundo nivel mujer vs. Segundo nivel hombre

En este nivel se produce mayor coincidencia en cuanto a las razones para postular al cargo, asociada a factores como a la vocación de servicio público, el desafío profesional y ver este paso como un paso natural en su carrera.

- Sector Salud:

Se reconoce el valor del conocimiento técnico específico del sector, la experiencia previa, y el conocimiento de la institución a la que se está postulando. En este caso, el entrevistado reconoce también el valor de haber tenido cargos de liderazgo anterior, mientras que la

entrevistada reconoce el valor de ser conocida por los tomadores de decisión. A diferencia de lo sucedido en el primer nivel, en este caso el hombre reconoce el valor del trabajo en equipo como un legitimador. Ambos incluyen el hecho de tomar decisiones basados en fundamentos y no por amistad. Por ser un sector con alta presencia femenina, la mujer indica no haber sido discriminada al interior de su institución, pero sí en el intersector.

- Sector Educación:

El sector educación presenta menos diferencias por género que los otros sectores analizados, reconociendo ambos como legitimadores el valor de su conocimiento técnico, la investidura como autoridad, la probidad, transparencia, credibilidad y consecuencia de sus acciones. En este caso, es el hombre quien menciona el respeto a los equipos como legitimador. En este caso, el hombre declaró haber sido discriminado por brechas en conocimientos basada en experiencias previas. El entrevistado pone énfasis en características personales que le permitieron avanzar en el proceso, tales como cumplir con el perfil requerido a cabalidad, y haber tenido un buen desempeño en las entrevistas. Así mismo, las razones de ser seleccionado aluden a sus capacidades en conocimiento técnico y cargos previos de liderazgo. Identifica su legitimación en el cargo en parte por la investidura de ser autoridad, que en la cultura jerárquica del sector público es muy relevante, y la credibilidad y consecuencia de sus acciones. Por el contrario, la entrevistada hace alusión a su experiencia previa en cargos similares, y su conocimiento del sector educación.

- Sector Obras Públicas:

Se repite la relevancia dada al conocimiento específico del sector, así como a la experiencia previa en cargos similares. Los legitimadores mencionados por la entrevistada incluyen el conocimiento técnico, el manejo de personas y las habilidades blandas, mientras el entrevistado destaca la experiencia, el trabajo en equipo y buen trato.

### 4.3. ANÁLISIS FOCUS GROUP

---

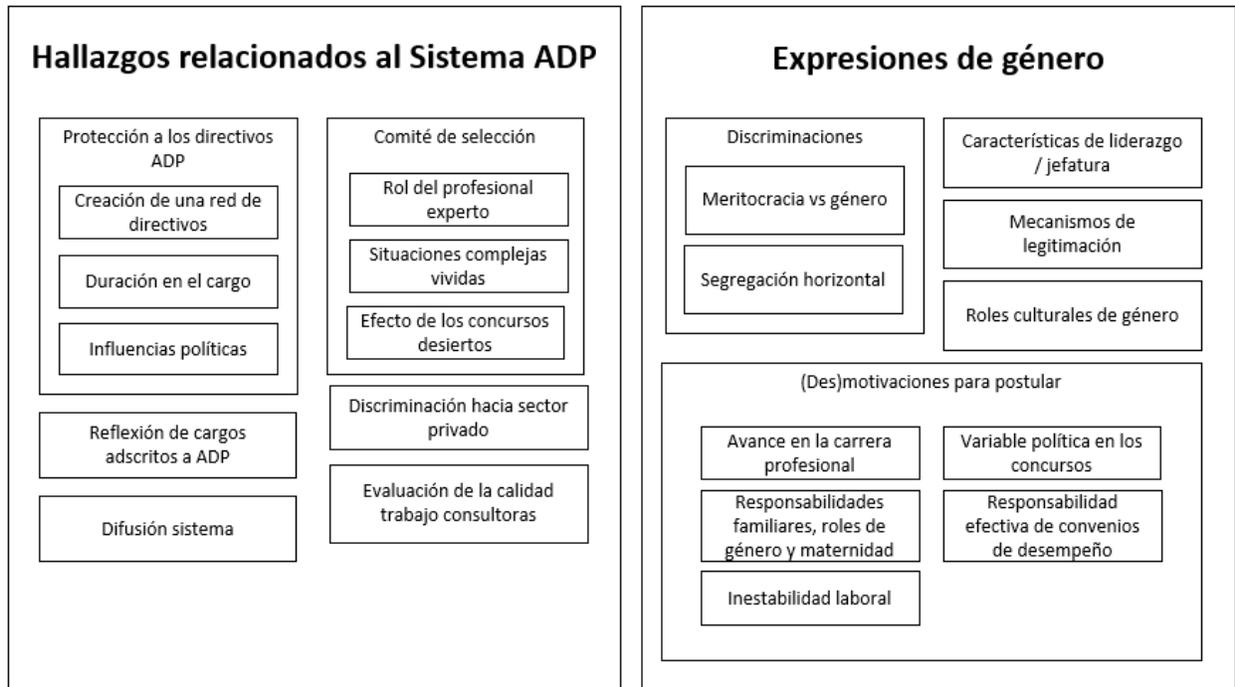
Posterior a la realización de las entrevistas, se realizaron tres grupos focales, con un total de 19 participantes:

- Cinco profesionales expertos que participan en los Comités de Selección de los procesos de segundo nivel jerárquico, en representación del Consejo de Alta Dirección Pública.
- Siete mujeres que en el pasado habían ejercido un cargo directivo de Alta Dirección Pública.
- Siete mujeres que participaron de la segunda versión de la Red de Mujeres líderes, y que se encuentran actualmente en cargos de jefaturas.

Cada *focus group* contó con la participación de dos investigadores. Se solicitó a los participantes expresar su consentimiento informado para poder grabar la sesión con fines de transcripción y análisis posterior.

El diagrama que se presenta a continuación refleja el resultado de los hallazgos identificados por el equipo de investigación en los tres *focus groups*. A partir del análisis de datos cualitativos emergen dos macro dimensiones: (1) hallazgos relacionados al sistema ADP, y (2) expresiones de género.

Ilustración 2. Macro dimensiones y hallazgos sintetizados de los focus group



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detalla cada macro dimensión, así como las subdimensiones dentro de cada una.

#### 4.3.1. Hallazgos relacionados al Sistema ADP

En esta macro dimensión se agrupan aquellos elementos mencionados por los participantes, en una amplia gama de aspectos, desde una reflexión en relación con qué cargos están adscritos al Sistema, como reflexiones con relación al comité de selección.

##### Protección a los directivos ADP

Los tres grupos de actores coincidieron en la relevancia que tiene que el Sistema de Alta Dirección Pública realice acciones que apunten a proteger a los/as directivos/as que son seleccionados/as a través del Sistema. En las ideas a continuación se describen en más detalles estos hallazgos.

##### Creación de una red de directivos

La posible creación de una red fue identificada como una recomendación también en las entrevistas, particularmente por las participantes de la Red de Mujeres Líderes. En este caso, es destacado en el focus group de las ex directivas ADP, resaltando la relevancia que tiene la promoción de una iniciativa de este estilo, en una suerte de “registro de futuros/as directivos/as” a los que se pueda invitar a trabajar para el Estado en otros desafíos:

*“creo absolutamente en el Sistema de Alta Dirección Pública profesionalizado, yo creo que es algo que hay que seguir trabajando para que esto siga funcionando y funcione de la mejor manera, y que los cargos técnicos que han sido ganados ya han sido bien evaluados, puedan ser cargos de continuidad, quizás no solamente en el mismo lugar dónde estás, pero puedan ir moviéndose y rotándose, porque es muy difícil generar capacidad instalada de personas técnicas que sepan trabajar en el Estado. Por lo tanto, creo que debiera haber una red bastante más clara y certera de altos directivos públicos y públicas, o sea mujeres y hombres, que han participado y que lo han hecho bien, que deberían seguir participando técnicamente y aportando al Estado” (Exdirectiva ADP)*

### Influencias políticas

El sector público se caracteriza por tener que lidiar con la variable política, la que se puede mostrar en términos de presiones a los/as directivos/as, en cambios de lineamientos, y en concreto en este caso, en la desvinculación de directivos/as independiente de su desempeño en el cargo. En este sentido, también se reconoce que esta influencia es más predominante en los procesos de selección a nivel regional que a nivel central. Como ilustran las siguientes citas:

*“No obstante, políticamente empieza a gestionarse en el ámbito del gobierno regional y ahí la variable política es crucial. He sabido, de hecho, directores regionales impecables desde el punto de vista técnico pero que no le gustaron al senador o al diputado de la zona, o al Seremi de no sé, que le han hecho la vida imposible y han tenido que renunciar, por ejemplo, y con altas presiones en el tema del nombramiento por parte de senadores, diputados, o políticos regionales”. (Profesional experto)*

*Me ha tocado ver en entrevistas ¡muchos directivos de salud con experiencias, con trayectorias, realmente notables! con un desempeño espectacular, con indicadores claro de desempeño y es realmente frustrante ver que su cargo duró menos de un año a veces, porque hubo cambio de administración y sin darle pero ninguna explicación, fuera (...) Y eso, de verdad es una frustración tremenda, no sólo como dice X<sup>29</sup> por los recursos involucrados, sino porque es una... o sea es una burla, es una burla para los candidatos, para el país y para todos. (Profesional experto)*

### Duración en el cargo

De la mano de las influencias políticas, se produjo una reflexión en relación con la duración de los/as directivos/as en su cargo, tanto por la duración establecida por el Sistema, como por los casos en que se produce una desvinculación prematura. En cuanto a la duración de tres años que es la que se encuentra

---

<sup>29</sup> Se anonimiza el nombre mencionado, correspondiente a otro participante del focus.

predeterminada, las ex directivas ADP mencionan lo limitante que es este tiempo para poder hacer cambios significativos dentro de las instituciones que llegan a liderar.

Ahora bien, la desvinculación prematura – que va de la mano de la influencia política – tiene consecuencias en la gestión de las instituciones, limitando las posibilidades de hacer cambios que requieren plazos más largos, como explica un profesional experto:

*“Yo tengo en la memoria solo dos directivos por Alta Dirección Pública, de dos establecimientos hospitalarios (que) han completado su periodo de 9 años, en la historia de la existencia de la Alta Dirección Pública. Entonces, eso naturalmente habla de que la rotación es enorme, y en un sector además donde lo que más se requiere es estabilidad ¿no? Es decir, en un hospital tener un plan de desarrollo, una planificación a futuro, que permita construir equipos sólidos ¿no? invertir en tecnología que después pueda sostenerse con profesionales que... eso requiere un equipo directivo que tenga cierta permanencia en el tiempo, y eso naturalmente se ve muy frustrado por la alta rotación de los directivos en el sector salud”. (Profesional experto)*

Quienes han sufrido esta desvinculación prematura, indican que incluso se convierte en una situación traumática y denigrante. En palabras de una exdirectiva ADP:

*“le pediría al Sistema que piense en cómo proteger a esta dirección pública, no que le haga un blindaje, pero que de alguna manera lo proteja para evitar que la salida sea traumática, porque la salida es traumática por dos razones: la primera, es porque las personas que llegan te sacan, o sea, es casi...a ver, no sé si han visto esas películas donde empiezan a sacar la ginebra y llega un montón de gente después de terminada la guerra, y te empiezan...es súper...no, la verdad es que es muy traumante, es denigrante” (Ex Directiva ADP)*

### **Reflexión de cargos adscritos a ADP**

Esta reflexión se produce en el grupo de ex directivas ADP, y apunta principalmente a reconocer que la variable política es inevitable, es parte de la realidad y características que distinguen al sector público del sector privado, y que por ende, se debe aprender a lidiar con ellas. En ese sentido, su inquietud, basada en su propia experiencia participando como representantes de servicio en concursos de selección a nivel regional, es que se debería evaluar qué cargos se adscriben a ADP en relación con su preparación para ser movidos de una dinámica política a una dinámica que favorezca aspectos técnicos:

*“el sistema hay mucho que está maneado ... eligen a una persona, la meten como coordinadora y después esa persona sí o sí va a ser la directora regional, y eso hay que transparentarlo, y ahí yo creo que el error que quizás ha tenido la Alta Dirección Pública y el Servicio Civil, o la acción de mejora en el fondo, tiene que ver con no profesionalizar o ser más cuidadoso en los cargos que se eligen para ADP ¿ya? no todos los cargos creo yo están preparados para ser Alta Dirección Pública, y tenemos que asumir, entender como país que hay cargos que requieren de confianza política, que requieren de otros factores que no son necesariamente el ADP” (Ex Directiva ADP)*

## Difusión del Sistema

Otro factor identificado se relaciona a la relativa baja visibilidad que tiene el Sistema ADP en el sector privado o bien en universidades, limitando la atracción de postulantes.

*“yo tengo la sensación de que falta que se conozca, creo que es conocido como en el entorno pero que falta sociabilizar más en las universidades, en distintos espacios, qué significa (...) pero me parece que quizás no hay mucho interés porque no necesariamente es tan conocido” (Exdirectiva ADP)*

*“Entonces ese es un tema también, cómo producir una mirada de que existe un mundo público, que es una oferta de trabajo público en términos de Alta Dirección, pero también en términos de profesionales que se van de alguna manera especializándose en lo público y que es poco” (Participante Red Mujeres 2020)*

## Comité de selección

La instancia del comité de selección fue estudiada exclusivamente desde la visión de los profesionales expertos, por tanto, todas las citas presentes en esta sección corresponden a este grupo. A continuación, se detallan los tres elementos emergentes de esta instancia.

### Rol del profesional experto

En primer lugar se identifica un conocimiento transversal y compartido de lo que significa ser un profesional experto, y la responsabilidad que conlleva ser representantes del Consejo ADP. A su vez, destaca la claridad expresada en término de los valores que busca proteger el sistema de ADP (probidad y ética en la gestión pública, vocación de servicio público, y conciencia de impacto público). Esta claridad se contrapone con el caso de las empresas de selección, con las que se identificó menos claridad respecto a estos valores.

Ahora bien, no existe un acuerdo entre los/as participantes con relación a si su rol es uno de mediación y conciliación, o de supervisión del cumplimiento de los valores de Alta Dirección Pública:

*“En pocas palabras representamos al Consejo en el comité que nos corresponda, lo cual, significa desde luego resguardar los principios y valores y de alguna manera, mediar en el buen sentido de la palabra, mediación, entre la coordinación de un proceso en relación con el servicio y en relación con el representante del ministro del área.” (Profesional experto)*

*“o sea uno no es un conciliador, uno va a controlar... yo, de hecho, creo que mi actitud es permanentemente así, o sea procurar conciliar dentro de los bordes que da el cumplimiento de este control, el hecho de que se genere por un lado un clima amable de discusión, que se coloquen en común los temas, que se logren consensuar, disuadir, y a partir de ahí claro, uno se transforma en los hechos casi como un “conciliador”, pero en la práctica uno sabe que tiene un borde digamos, si hay una situación simplemente en la cual se está incumpliendo, uno tiene que colocar aquí el borde y*

*hacer valer su posición como representante del Consejo, principalmente cuando uno está en medio de una violación a los principios que emanan del propio Consejo.” (Profesional experto)*

También hacen referencia a cómo logran empoderarse de su rol dentro de cada proceso, lo que no es algo que suceda de forma automática, sino que tienen que demostrar su experiencia y conocimientos en el tema, siendo fundamental su manejo de conversaciones que pueden ser complejas, tales como evitar que se produzcan sesgos.

#### Situaciones complejas vividas

Al consultar respecto a situaciones que hayan producido un desafío para alguno de los procesos de concurso en que participaron, hay acuerdo en que, si bien han existido, corresponden a una minoría acotada de procesos de selección. Cuando ocurre, se expresa por ejemplo en indicar implícitamente una preferencia por un cierto candidato/a (ya sea por un representante del servicio o representante ministerial), por una cierta formación profesional (en el caso de un cargo de director de hospital donde se indicó lo positivo que sería contar con un/a médico/a), cuando hay acuerdos previos entre el representante del servicio y el representante ministerial, y por último, cuando se entrega información sin fundamento que “ensucia” la evaluación de un/a determinado postulante. Este último punto se ilustra en la siguiente cita:

*“Muchos, o sea, varios representantes que finalmente dicen ¿sabes qué? Es esencial, de que la persona haya tenido experiencia en lo público, que conozca el tema presupuestario, de gestión pública, del manejo de recursos humanos y estatutos administrativos porque si vienen de la privada, estamos muy mal. Ahí hay un punto, la experiencia en lo público, la experiencia en lo privado y yo diría que de lo que me ha tocado ver, en términos si tuviera que mencionar algunos aspectos que a mí en lo personal me preocupan al momento del desarrollo de las entrevistas, son por ejemplo, la recurrencia de comentarios del tipo privado, es decir, “mire, tengo una persona que ya trabajó con esta persona y que me dice qué es maltratadora” te fijas, no hay ningún testimonio de aquello, sino que se queda y lo vierte al momento de la discusión o incluso antes ¿cómo hacerse cargo de eso? Especialmente cuando uno tiene que decir, mire no hay testimonio de eso, es una variable que usted lo tiene que sacar casi como... “sabe usted, jurado, usted no considere esto que se acaba de decir” pero queda ahí dando vuelta, en el fondo tiñe digamos, desde el momento en que uno ejecuta o discute ese nombre.*  
*(Profesional experto)*

#### Efecto de los concursos desierto

Por último, un elemento que emerge de este focus group y que no había sido identificado como una dimensión relevante a estudiar previamente, tiene que ver con la declaración de concursos desierto. Si bien, este tema no se relaciona directamente con género, produce una deslegitimación del Sistema de Alta Dirección Pública, lo que sí tiene consecuencias para incentivar la postulación de candidatos en general.

*“(…) una cosa distinta es nombrar a una persona dentro de una nómina que sea de confianza política, y otra cosa es simplemente tomar la nómina y botarla y no considerar el trabajo desarrollado, lo cual sí, desde mi punto de vista, ha deslegitimado muchísimo el sistema” (Profesional experto)*



*“es sorprendente el número de cargos que por un lado quedan desiertos, no se nombra a los candidatos que van en nómina, y eso obedece claramente a factores políticos, y también la alta rotación de directivos es sorprendente.” (Profesional experto)*

*“Me sumo a la sensación de frustración cuando se declara desierto (...) desvinculan a una persona en menos de un año, uno lo piensa y dice: “pucha, esa persona que yo entrevisté, que consideré que era una buena persona, que consideramos como equipo que tenía los requisitos y las características, los atributos para cumplir con el cargo, que sea desvinculado es realmente frustrante (...) que sean desvinculados sin argumentos técnicos, creo que es una falta de respeto no solamente con la persona, con todo el sistema en general” (Profesional experto)*

### **Discriminación hacia el sector privado**

En cuanto a elementos de discriminación diferentes al género, se reconoce una valoración menos positiva para aquellos/as candidatos/as que provienen del sector privado, lo que es una limitante no sólo en términos de captar talentos, sino también, de favorecer la llegada de más mujeres a cargos directivos.

*“ocupé un cargo directivo en la empresa privada, postulé más de cuatro años al Sistema de Alta Dirección Pública (...) manejando presupuesto, manejando una cantidad de personas no menor, y cada vez que postulé según yo cumpliendo los requisitos de postulación, nunca me llamaban. Entonces, en el minuto en que me llamaron y fui a las entrevistas, avancé y qué sé yo, y cuando llegó el minuto fue “pero vienes del sistema privado, no tienes experiencia en el sector público (...)” (Participante Red Mujeres 2020)*

*“restringen a la gente sólo por haber pasado por parte del sector público y no puedes captar nuevos talentos, entonces perdemos nuevos talentos del sector privado y perdemos talentos del sector público ¿por qué? porque nos vamos a los extremos.” (Participante Red Mujeres 2020)*

### **Evaluación del trabajo de las consultoras**

Dado el cambio realizado en los grupos participantes de los focus groups, se aprovechó la instancia para preguntar a los profesionales expertos su apreciación respecto al trabajo realizado por las empresas consultoras externas, en concreto, en relación a la calidad de los/as candidatos/as que pasan a entrevista con ellos. En general indicaron que, dada la existencia de protocolos, y modificaciones que se han hecho, los perfiles se ajustarían adecuadamente a lo buscado.

*“Tengo la impresión que con las modificaciones que se han hecho al proceso, que se han ido hecho paulatinamente en los últimos años, han ido mejorando el ajuste ¿no?” (Profesional experto)*

*“Es una generalidad que más allá de esos detalles de a veces, que de alguna experiencia como que hace la diferencia, pero en general es gente que realmente uno pudiese decir que está, tiene las capacidades, tienes*

*las características para cumplir las funciones que nosotros estamos viendo y en realidad tenemos que ver cuál es el que calza perfecto, él o la que calza más perfecto para este cargo en particular” (Profesional experto)*

Otro elemento que merece atención, es la distinción que hacen los profesionales expertos del valor que tiene que la consultora use su *expertise* y no sólo se dedique a aplicar una metodología. Asimismo, indican que aclarar conceptos que pueden asumirse como conocidos por todos, es fundamental. Por ejemplo, en el caso de educación:

*“Para la consultora lo procedimental está super claro porque ellos tienen un modus operandi (...) de acuerdo a los objetivos del servicio civil, cosa que está muy bien, pero ¿Qué ocurre? El concepto de educación (como ejemplo) con que trabaja la consultora es un concepto bastante yo diría, clásico, lo que consideramos con educación (...) la mejor intención con la que tengo es de poder de alguna manera manifestar que mientras la consultora no comprenda conceptualmente lo que el perfil tiene detrás, su forma procedimental... va a predominar por sobre ese concepto” (Profesional experto)*

*“yo echo de menos (...) las experiencias de las empresas consultoras en su mirada experta, más allá de aplicar una metodología específica, lo que buscábamos y eso es lo que uno compra en una consultora por así decirlo, es la mirada experta, holística, global y no solo la aplicación rígida de una metodología” (Profesional experto)*

#### 4.3.2. Expresiones de género

Esta macro dimensión recoge aquellos hallazgos en los cuales la variable de género es predominante, pudiendo así incorporar más elementos para el análisis general de este estudio.

##### **Discriminaciones**

En este caso concreto, se identifica una disyuntiva entre si se debe hacer discriminación positiva hacia las mujeres (donde se reconozca que por los roles de género culturales se han visto perjudicadas en su posibilidad de acceder a cargos de dirección), o si bien es los méritos propios de las mujeres los que deben primar (y que la discriminación positiva sólo produciría invalidación hacia esas capacidades que se intenta resguardar). Además, se reconocen elementos relacionados a la discriminación horizontal, donde mujeres reconocen las dificultades que han vivido por estar en sectores predominantemente masculinos.

##### Meritocracia versus género

Existe reticencia de parte de algunas ex directivas a que se impulsen sistemas de cuotas, por el posible daño a la valoración de las capacidades que tienen las mujeres:

*“Ahora, claro, paridad de género no hay mucha, pero tampoco sé... y aquí tampoco es que sea antifeminista, pero prefiero que uno se lo gane por las capacidades más que porque haya paridad de género”. (Ex directiva ADP)*



*“de alguna forma para mí es súper importante que no se vea esto como paridad de género, ni oportunidades de género, ni nada, o sea, las mujeres tenemos tantas competencias como los hombres para poder liderar equipos, para poder trabajar con las personas y creo que ponerle esta cosa como mirada de género, nos invalida un poco” (Ex directiva ADP)*

Mientras que otras identifican que la realidad vivida por las mujeres las pone en una posición de desventaja para asumir con tranquilidad puestos de dirección, en particular si son madres:

*“A lo largo de la historia, a las mujeres nos ha costado mucho más poder llegar a ser profesionales y llegar a cargos de jefatura y todo, por todo el rol que uno tiene que asumir, social digamos y familiar, entonces es muy complejo cuando uno asume. Yo tenía una hija de dos años cuando asumí el cargo y mi rol era viajar por todo Chile, o sea (...) son como decisiones de vida que uno da que son bien complejas y distintas, cuando le dicen a un hombre, bueno sabes que te tienes que ir de jueves a domingo a trabajar, no es problema, y uno dice “chuta, ¿y qué hago con los cabros y esto y no sé qué?” y empiezas a cómo organizar la vida y puedes poner una mala cara e inmediatamente te dicen “chuta, ésta siempre pone problemas o cosas así” que uno ha ido escuchado, así como, es más difícil preguntarle a una mamá que salga a un hombre que salga” (Ex directiva ADP)*

### Segregación horizontal

Las citas aquí presentadas dan cuenta de cómo la llegada a sectores predominantemente masculinos, se vuelven en experiencias negativas para las mujeres en dicha situación. Además, esta percepción de segregación en sectores es reforzada por la mirada de un profesional experto que participó en el focus group:

*“Yo me metí en un mundo de hombres absoluto (...) donde era un mundo de marinos, o sea, yo me metí pero era así... era también la primera directora... o sea, olvídate, aquí para los hombres es difícil, para ti olvídate, tú vas a morir a los seis meses, era una cuestión pero así... y era porque era mujer” (Ex directiva ADP)*

*“Yo creo que lo que sí ocurre hartito, este tema de la segregación horizontal ¿no? este tema de que hay cargos, hay sectores que están claramente diferenciados entre hombres y mujeres, todo lo que tiene que ver con los cargos más relacionados al ámbito del desarrollo social atribuido a los roles tradicionales de la mujer, del cuidado, de la crianza, etcétera, son básicamente desarrollados por mujeres y hay mucha más participación de mujeres que hombres. (...) Eso, yo creo que la segregación horizontal es bien pronunciada todavía en la Alta Dirección Pública, todos estos temas más... lo típico poh, todos los temas de ingenieriles, económicos, financieros, son mucho más para los hombres versus las mujeres que seguimos en los temas más ligados al desarrollo social”. (Profesional experto)*

### **Características de liderazgo / jefatura**

En esta subdimensión vuelven a aparecer los elementos que ya se habían destacado anteriormente de las diferencias en estilos de liderazgo de hombres y mujeres, y cómo ellas son valoradas por la sociedad. Destaca nuevamente la asociación de mujeres a tener mayor empatía, mejor llegada con los equipos (por ejemplo,



mencionando políticas de puertas abiertas para favorecer la comunicación con sus funcionarios/as), ser más colaborativas y convocantes. También, se reconoce que cuando una mujer muestra características de liderazgo que se asocian a lo masculino, se les da una connotación negativa.

*“Yo creo que hay una diferencia súper grande entre tener una jefatura hombre y tener una jefatura mujer (...) Yo creo que las mujeres tenemos una sensibilidad mejor (...) y podemos llegar mejor a los equipos... y eso nos ayuda y sabemos y estamos siempre con la experiencia con de la multitask, o sea, como que estás con muchas tareas al mismo tiempo” (Ex directiva ADP)*

*“Sí, además que, ósea, a mí lo que me ha pasado es que yo en algún momento decía, porque me pasa que me emociono cuando estoy hablando y se me cae una lágrima e inmediatamente quedas como débil, sino es una debilidad era que me emocionaba no más cuando estaba hablando” (Ex directiva ADP)*

*“también tiene que ver con las personalidades, una mujer también cuando habla fuerte, una mujer cuando es capaz de cohesionar equipos, cuando es capaz de dirigir, normalmente entre comillas pasa a ser una histérica o tiene ciertas connotaciones que no son las del hombre que habla fuerte, por lo tanto, el hombre que habla fuerte es enérgico, la mujer que habla fuerte es histérica, tiene una serie de cosas que a mí me tocó vivir siendo Alta Dirección Pública, que fue un tremendo aprendizaje, que me río a estas alturas” (Ex directiva ADP)*

### Mecanismos de legitimación

En el *focus group*, se refuerza el hallazgo que se había identificado en las entrevistas, donde tanto hombres como mujeres reconocen que el nombramiento a través del Sistema de Alta Dirección Pública es un legitimador importante de su rol directivo. A su vez, la relevancia que tiene la experiencia previa, y la historia curricular tanto académica como laboral.

En esta instancia, además, se valida la diferencia entre hombres y mujeres, de la dificultad que les significa validarse en los cargos que ocupan, en particular en instituciones predominantemente masculinas.

*“Entonces, finalmente se torna un círculo vicioso porque no queremos postular porque una, no tenemos muchas opciones por un tema de género, sobre todo, insisto, para las que trabajamos en entidades muy machistas, se cree que las mujeres no tienen la capacidad en muchas materias y **nos cuesta demostrar** que sí tenemos capacidad, no en una, sino que en varias materias. Yo siempre les digo: “oye, yo soy mujer, tengo capacidad de hacer mil cosas al mismo tiempo, y créanme que en su gran mayoría las hago bien” (Red de Mujeres Líderes 2020)*

*“En el caso de la mujer definitivamente, yo trabajo en una institución que es muy machista, (...) y yo lo asumo así, y me ha costado muchísimo hacerme notar en mi condición de mujer y empoderarme en eso, me ha costado muchísimo” (Red de Mujeres Líderes 2020)*

## Roles culturales de género

Tal como fue identificado anteriormente, los roles culturales que se asocian a las mujeres aparecen constantemente, en temas como la dificultad de compatibilizar todos los roles (madre, cuidadora, profesional), en la culpa (impuesta socialmente) de ser madre y no pasar más tiempo con su hijo/a, y en ser objeto de un trato más negativo (en comparación a los hombres) por las formas de ejercer su liderazgo.

En particular, el tema de la maternidad y la culpa tiene expresiones fuertes tanto para quienes ejercieron un rol directivo, como a la hora de considerar postular a un cargo ADP:

*“a mí me pasó que yo entré en ADP saliendo de posnatal con una guaguüita de seis meses y también con esa sensación de culpa que uno tiene, creo que también es algo que uno tiene que trabajar mucho pero las mujeres profesionales tenemos una sensación de culpa tremenda y a mí me pasaba que yo, o sea, nunca ocupé mi hora de lactancia porque, uno, estás tapada de pega y dos porque como que me daba vergüenza irme una hora antes y creo que esas cosas son unos cambios culturales profundos que se deben hacer en las instituciones de impulsar y que por último tu jefatura te diga “oye, tienes una guagua, ándate” como que creo que hay un tema cultural, especialmente en el Estado, en (relación al cumplimiento horario) que no ayuda a generar estos cambios” (Ex directiva ADP)*

*“Yo teniendo el apoyo y trabajando muy tranquila todos los días, yo soy una mamá súper culposa, súper culposa, estoy todo el día dando vueltas “chuta, mi hijo tenía prueba mañana y no estudié con él, siempre es el papá, siempre es la señora que lo cuida” ¿te fijas? Entonces yo estoy constantemente en mi cabeza dando vueltas de que yo no estoy con él, lo asumo, trabajo, me gusta mucho mi trabajo, pero soy una mamá culposa como digo yo. (Participante Red Mujeres 2020)*

Por último, dos participantes comparten reflexiones que apuntan a reconocer cómo ese rol cultural se ha expresado para ellas y posibles formas en que creen que podría ser abordado:

*“Nosotras venimos seteás de que casi es un favor que nos contraten y nos paguen un sueldo igual que el funcionario vecino. Entonces creo que es una tarea país de forjar a que a las niñas tengan distintos roles, como lo hacen por ejemplo mujeres ingenieras que promueven que las chicas no tienen por qué andar jugando con una muñeca y que pueden jugar perfectamente con un cohete, pueden participar en talleres de robótica. Entonces eso es cultura, y eso permea desde chicas, desde la educación preescolar hasta universitaria y hasta hoy día, en el rol que estamos nosotros. Por lo tanto, lo primero que yo haría, que es una tarea país de relevar esta temática, este dolor o esta brecha, y no taparla ni ocultarla, sino que hacerla visible. (Participante Red Mujeres 2020)*

*“Sí, yo creo que el tema es cómo hacer... no cambio de roles, sino que homogenizar roles o sea que no son ni de hombres ni de mujer, hay roles que cumplir en la sociedad, hay roles que cumplir en los servicios, hay roles que cumplir en distintas partes y que no estén bajo la línea de género, yo creo que ese es un tema súper importante de desclasificar de alguna manera.” (Participante Red Mujeres 2020)*

## (Des)motivaciones para postular a concursos ADP

Uno de los hallazgos importantes de validar con los *focus group*, se relaciona con las motivaciones o desmotivaciones que puedan enfrentar las mujeres para postular a cargos de ADP<sup>30</sup>, permitiendo así la recomendación de estrategias que favorezcan que haya más postulaciones de mujeres. Dos elementos se mencionaron como motivación, uno, la legitimación que fue descrita anteriormente, y dos, el avance en la carrera profesional. No obstante, en muchos casos este último iba de la mano de reconocer que ese era el “camino administrativo obligado” para dar el siguiente paso, y no una motivación per se de participar en ADP.

#### Avance en la carrera profesional

En concreto, son dos participantes correspondientes al focus group de ex directivas ADP, que mencionan que pasar por el concurso era lo único que les iba a permitir seguir haciendo carrera dentro de la institución en la que se encontraban:

*“Y claro, era necesario para poder asumir los cargos...había un par de cargos disponibles, así que era necesario participar y seguir ahí, porque o sino uno tenía que irse, pero sí, fue como para continuar la carrera”. (Ex directiva ADP)*

*“Primero participé por Alta Dirección Pública en este cargo que se creó, en la Municipalidad (...) me invitaron a participar porque me ubicaban por mi gestión, y fue un desafío para mí como para seguir creciendo en la carrera, gané el concurso y fue una pega súper bonita” (Ex directiva ADP)*

#### Responsabilidades familiares, roles de género y maternidad

Otro factor que fortalece el diagnóstico del “doble-rol” que juega la mujer en la sociedad (de cuidado de la familia y como profesional), es el que todas las participantes de la red de mujeres líderes indican que el tener hijos/as ha significado un retraso en su desarrollo profesional, ya sea por limitarse ellas mismas por el riesgo que implica tomar un cargo de jefatura siendo madre soltera, por su edad, ya que deciden esperar a que sus hijos/as sean independientes para postular a cargos directivos, o bien, porque dada estas responsabilidades, no pueden participar de las instancias informales de construcción de redes profesionales, a las cuales los hombres se suman sin problema.

*“El problema no es ser mamá, el problema no es tener hijos, es que esa esa responsabilidad no es compartida. Muchas, yo no sé, pero ¡muchas somos mamás solas! Yo en mi caso soy mamá sola, tengo a mi hija de 11 años y la crío solita. Entonces (...), uno prefiere pasar un poquito más low perfil ¿cierto? y no tener cargos de responsabilidad, porque siempre tienes que estar atenta a una urgencia” (Participante Red Mujeres 2020)*

*“En mi caso, yo tengo hijos universitarios, por lo tanto, esa carga de tanta dedicación que uno le da a los niños baja, entonces yo sí tengo tiempo, pero lo que te pilla es que tienes más tiempo ¡pero ya estás muy vieja para los cargos y ya no te quieren!” (Participante Red Mujeres 2020)*

---

<sup>30</sup> Vale la pena aclarar que algunas de estas motivaciones y desmotivaciones pueden también encontrarse en hombres, pero dado que el grupo focal fue de mujeres, sólo es posible referirse a sus motivaciones y desmotivaciones.



*“el tema de ser mamá (...) yo me he dado cuenta que los hombres como que se hacen redes en el partido de fútbol, en que salen a un happy hour, entonces esas cosas muchas veces nosotras como mujer no las tenemos tanto porque tenemos que volver (...) Entonces ahí, bien poca red puedo cultivar poh, sino estoy como en las actividades post oficina que se hacen”. (Participante Red Mujeres 2020)*

### Inestabilidad laboral

Una de las variables en que hubo acuerdo transversal en las participantes de la red de mujeres líderes en su versión 2020, tiene que ver con el riesgo que supone para la estabilidad laboral, el participar en un concurso ADP. Esta inestabilidad se expresa en dos posibilidades: una es saber que pierden el cargo que tienen actualmente, y que después de su periodo quedan sin trabajo; y la otra, es la posibilidad de ser sacadas de su cargo antes de tiempo por un cambio de autoridades.

*“Este año después de haber participado en Red Mujeres tuve intenciones de postular, pero hay temas de situaciones familiares, porque la estabilidad...o sea si una pudiera guardar el cargo o el puesto que tiene y participar, pero mi marido no trabaja en la administración pública, por lo tanto, la estabilidad es bastante menor, entonces igual es un riesgo alto después quedarte sin trabajo” (Participante Red Mujeres 2020)*

*“yo me siento súper empoderada de dónde estoy, de los cargos que he tenido y el tiempo en que he estado en la institución creo que me siento bastante cómoda, sin embargo, siento que no quiero postular porque la verdad es que me da miedo perder mi trabajo luego de los tres años, me da terror, o sea tú miras el contexto país, mi área es súper específica, bueno, entonces tú dices “bueno, ¿y termino acá y qué? ¿me voy para la casa? ¿me tengo que reinventar? ¿tengo que hacer un emprendimiento?” No lo sé.” (Participante Red Mujeres 2020)*

*“la verdad te da miedo postular pensando en que 3 años más te podí’ ir pa’ la casa. Entonces, yo me pregunto si después de los 3 años tú eres una persona súper bien evaluada y hay un sistema de evaluación, tus convenios, tus compromisos, los cumpliste a cabalidad, levantaste la vara, hiciste millones de cosas más de las que ya estabas comprometida y pudiste hacer más, entregaste al sector ¿y aun así te vas pa’ la casa? creo que es un tema ese, es un tema, y en el caso mío la verdad es que yo no postulo, y soy súper honesta, no postulo por eso.” (Participante Red Mujeres 2020)*

### Variable política en los concursos

De la misma forma que las influencias políticas explicadas en la macro dimensión anterior, también se reconoce una variable que es interna de los servicios, y que limita que mujeres que ya estén dentro de una institución pública, postulen a algún concurso ADP de la misma institución.

*“pero existe este entrampe, existen muchos temas de los que han tocado aquí que siempre se dan vuelta un poco en lo mismo, que muchos de ellos... yo varias veces he postulado dentro de la institución sabiendo, miro los candidatos y yo digo: “ya, este seguro que queda” y no es porque ponga*

*en duda mis capacidades, muy por el contrario, sino porque uno catcha ya más o menos pa' dónde va y conoce un poco la línea de quienes están tomando las decisiones" (Participante Red Mujeres 2020)*

### Responsabilidad efectiva de convenios de desempeño

Finalmente, otro elemento de desmotivación se relaciona con quién se hace cargo del cumplimiento de las metas de desempeño de los directivos de la organización. Dos participantes indicaron sentir frustración porque las metas que deberían medir el desempeño del directivo se transforman en metas que finalmente monitorean otros profesionales de la institución, y dicho elemento no es considerado a la hora de evaluar capacidades para acceder a cargos vía el Sistema ADP.

*"finalmente no sé sí en todos los casos, pero el que menos sabe finalmente el desarrollo del convenio de Alta Dirección, es precisamente el directivo. Muchas veces somos nosotros los que trabajamos y estamos mucho más familiarizados con el cumplimiento de los objetivos" (Participante Red Mujeres 2020)*

*"Las metas siento que lo que se asocia a la Alta Dirección Pública finalmente es como una meta de desempeño colectivo más para el equipo y no para el directivo (...) yo hoy día tengo a cargo dos metas de Alta Dirección, en que el directivo firma, manda un memo, pero en realidad no está metido en el quehacer, no es su gestión, es la gestión nuestra y podría ser una meta de desempeño colectivo, y el problema no es que sea acá, es el modelo que se usa, deberían ser cosas exigibles a ellos, personales, porque el aumento de sueldo y todo es para él, no es para el equipo de trabajo." (Participante Red Mujeres 2020)*

## 5. ANÁLISIS ECONÓMICO

Los resultados presentados en la sección de caracterización cuantitativa surgen de un análisis de tipo descriptivo, y permiten mostrar las diferencias existentes bajo diferentes clasificaciones, como el tipo de cargo, su familia y los servicios participantes en cada fase del proceso. Sin embargo, este tipo de análisis no muestra interacciones entre más de dos variables ni permite estudiar si las correlaciones entre variables se deben al azar o a relaciones subyacentes en los fenómenos sociales estudiados.

En la presente sección se muestran los resultados de un análisis de regresiones lineales; es decir, el estudio de diferentes modelos que presentan magnitudes de la relación entre variables, y que pueden ser estudiados de acuerdo con su coincidencia fuera del azar. Esta sección muestra las relaciones estadísticamente significativas que presentan variables vinculadas a las brechas de género en el SADP, basado tanto en la caracterización inicial, como en la revisión de literatura y los hallazgos cualitativos. Se propone un modelo de regresión lineal, cuya variable de interés es el porcentaje de mujeres que pasan por el proceso de selección, desde las postulaciones hasta la llegada a la nómina. Esta variable se escoge porque caracteriza el proceso principal que opera el SADP; es decir, es una medida de los “resultados” del sistema, respecto del interés de las personas en postular. Posteriormente, se replican los modelos estudiados en su relación con otras variables dependientes: los porcentajes de mujeres que van pasando de una etapa a otra del proceso. Los modelos de regresión lineal son comúnmente utilizados porque permiten “controlar” variables importantes a medida que se estudian otras variables de interés. Es decir, el efecto que una variable como el mes del año (por ejemplo, marzo) tiene sobre otra variable (como la cantidad de postulantes a un concurso), puede ser aislada y “mantenida bajo control”, mientras se estudia el efecto que otras variables más interesantes (número de mujeres en el servicio) presentan. A su vez, los modelos de regresión lineal son la aproximación matemática más certera para estudiar la relación entre dos variables (Wooldridge, 2015).

La **Tabla 11** detalla las variables que se utilizaron en el análisis de regresiones lineales. La primera de ellas, el porcentaje de mujeres en una determinada etapa del proceso (PorcMuj\_Y), es la variable objetivo (o dependiente) de este estudio, y por lo tanto se medirá la relación que otras variables tienen respecto a ella. Se decide estudiar como variable dependiente el porcentaje de mujeres en las postulaciones, y en los avances del proceso, ya que representa la brecha observada en términos de roles directivos: A medida que más y mejores postulantes lleguen a las nóminas de presentación para obtener cargos directivos, el SADP cumple con su misión; una medida de interés en la paridad de consecución de este objetivo es el porcentaje de mujeres que entran y avanzan en el proceso.

En cambio, la colección de otras variables que se estudiarán en relación con esta primera, son las variables independientes. Las variables independientes, también llamadas explicativas, serán analizadas bajo tests de hipótesis que permitirán establecer si presentan relaciones estadísticamente significativas con la variable dependiente. Dichas variables fueron seleccionadas en base al marco conceptual presentado, los hallazgos del levantamiento cualitativo preliminar y los resultados del análisis cuantitativo descriptivo, considerando los datos disponibles para el análisis.

Tabla 13. Variable dependiente y variables independientes empleadas en los modelos de análisis.

<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Observaciones</b>
<i>PorcMuj_Y</i>	Porcentaje de mujeres que postulan (posteriormente, las que pasan a fase “Y”) a un cargo en un concurso determinado.	Es la variable dependiente. Se estudiará el efecto de otras variables sobre esta. Las fases “Y” son: Postulación, evaluación curricular, entrevista empresa, entrevista gerencial y nómina.
<i>ExCargo_M</i>	Si la persona que ocupó el cargo antes de abrirse la vacante en estudio era una mujer, en comparación a una primera ocurrencia del concurso.	Se espera que el liderazgo de una mujer en el mismo cargo pueda atraer a más postulantes mujeres.
<i>ExCargo_H</i>	Si la persona que ocupó el cargo antes de abrirse la vacante en estudio era un hombre, en comparación a una primera ocurrencia del concurso.	Se espera que el liderazgo de un hombre en el mismo cargo no atraiga a más postulantes mujeres.
<i>NumDirMuj</i>	Número histórico de directivas mujeres nombradas dentro en un servicio, previo al concurso determinado.	Se espera que exista un efecto positivo de la cantidad de jefaturas de sexo femenino sobre la postulación de mujeres.
<i>PorcNomMujServ</i>	Porcentaje de mujeres dentro de un servicio que han sido nombradas en concursos ADP, previo al concurso determinado.	Se espera que una mayor presencia de mujeres en cargos directivos dentro de un mismo servicio motive la postulación de mujeres a los cargos directivos de ese servicio.
<i>PorcBusqueda</i>	Porcentaje de candidatos/as que fueron seleccionados/as por empresas de búsqueda en el concurso.	Se espera que la cantidad de postulantes que son identificados por las empresas de búsqueda determine un grado de dificultad o de incidencia dentro de un concurso en particular. Esto además aumentaría “artificialmente” el número de postulaciones.
<i>Nivel</i>	Si el cargo en concurso es de I o II nivel jerárquico.	Aislar efectos de varianza que se expliquen por el nivel jerárquico.
<i>Adscrito</i>	Si el cargo en concurso está adscrito o no al sistema ADP.	Aislar efectos de varianza que se expliquen por la adscripción.
<i>Servicio</i>	Identificar los servicios.	Aislar efectos de varianza que se expliquen por las características individuales del Servicio.

<i>Familia</i>	Identificar la familia del cargo.	Aislar efectos de varianza que se expliquen por las características individuales de la Familia del Cargo.
<b>Nota:</b> todas las variables fueron consideradas, en algún modelo u otro, en el análisis de regresiones lineales. No obstante, en las tablas resúmenes de resultados se omiten algunas variables para simplificar el foco sobre las variables más importantes de interés para el estudio.		

Para tener la referencia de los valores de las variables en estudio, en la Tabla 14 se presentan las estadísticas descriptivas. Se muestran el promedio y la desviación estándar de cada variable, así como indicadores de su distribución: el mínimo, el primer cuartil, la mediana, el tercer cuartil y el máximo. En el caso de variables binarias, como *ExCargo*, el promedio debe considerarse como la proporción de casos que indica la variable.

Tabla 14. Estadísticas descriptivas de las variables utilizadas en los modelos

Variable	Promedio	DesvEst	Mín	25%	Mediana (50%)	75%	Máx
PorcMuj_POST	25,1	11,7	0	17,3	23,5	31,0	100
PorcMuj_P1	24,6	12,1	0	16,7	23,0	30,8	100
PorcMuj_P2P3	22,8	16,8	0	11,1	20,0	31,3	100
PorcMuj_ENTR	25,3	21,9	0	10,0	21,4	37,5	100
PorcMuj_NOM	26,4	30,9	0	0	25,0	50,0	100
ExCargo_M	0,12	0,32	0	0	0	0	1
ExCargo_H	0,50	0,50	0	0	1	1	1
NumDirMuj	0,51	0,77	0	0	0	1	4
PorcNomMujServ	30,3	20,8	0	14,7	29,1	39,4	100
<b>Nota:</b> para favorecer la simplicidad y la lectura de los datos, se omitieron los valores de aquellas variables que sólo sirven de control y no serán estudiadas en detalle.							

Se puede ver que, en promedio, el 25% de las postulaciones a concursos ADP corresponden a postulaciones realizadas por mujeres. Para el caso de postulaciones que avanzan a evaluación curricular, el porcentaje se mantiene en torno a 25%, pero al mirar las postulaciones que avanzan a la fase de entrevista con la empresa,

el promedio de estas que corresponden a mujeres es del 23%.<sup>31</sup> Finalmente, los porcentajes de postulaciones que llegan a Entrevista del comité y luego a Nómina y que corresponden a mujeres son del 25% y 26% respectivamente.

En el caso de la variable de sexo de quien ejercía el cargo antes del concurso, se puede ver que en el 12% de los casos esta era una mujer, y en el 50% de los casos es un hombre (el restante 38% eran las primeras veces que se concursaba el cargo en la ventana de tiempo estudiada).

Respecto al número de directivas mujeres en un mismo servicio, se puede ver que el promedio es de 0,5 directivas de servicio<sup>32</sup> siendo mujeres nombradas. Al mismo tiempo, en promedio el 75% de los concursos tendría 1 o menos directivas nombradas en su servicio (mirar el tercer cuartil de la distribución). Finalmente, el porcentaje de mujeres que son nombradas en cargos de ADP dentro de un mismo servicio es de 30% en promedio.

## 5.1. RESULTADOS GENERALES

---

Los hallazgos del estudio econométrico indican que **las variables estudiadas tienen un peso relativo menor a la hora de explicar la varianza de las postulaciones y el avance de las mujeres en el proceso del SADP. En cambio, características de los cargos concursados tales como la familia de cargos a la que pertenecen, o el servicio que los concursa, explican de mayor manera que mujeres postulen más o menos a ellos.** Por ejemplo, los servicios Defensoría de los Derechos de la Niñez, Consejo para la Transparencia, SERNAMEG y SSMO, muestran en promedio más de 40% de postulantes mujeres, lo que dista 15 puntos porcentuales del promedio. Esta diferencia no es explicada por otras características como el sexo de quien ejerció el cargo concursado con anterioridad, el porcentaje de mujeres nombradas o el número de directoras mujeres en el servicio.

**En definitiva, esta evidencia indicaría que para afectar la postulación y el avance de las mujeres en el proceso del SADP, se hace necesario indagar en las características propias de sectores, familias de cargos y servicios específicos. Esto hace sentido con la evidencia cualitativa levantada, que habla de los efectos sociales y culturales subyacentes, la discriminación horizontal y la influencia de las características organizacionales.**

### 5.1.1. Detalle de los modelos econométricos

Empleando las variables descritas anteriormente, se generan seis modelos de análisis diferentes, que consideran diferentes combinaciones de dichas variables explicativas, y que incluyen o no “controles”, que corresponden a variables que podrían estar generando efectos no observados. La ecuación de la regresión

---

<sup>31</sup> Es interesante destacar también que, tomando todos los concursos convocados en la ventana de tiempo estudiada, el 50% de las postulaciones que llegan a entrevista con empresa presenta 20% o menos de postulaciones correspondientes a mujeres.

<sup>32</sup> La base de datos no permite identificar cargos específicos de directivos/as, por lo que un mismo servicio puede tener más de 1 directivo/a de un departamento, unidad o área específica. Por lo tanto, la variable es de directivas que son mujeres entre el número de directivas/as totales dentro del servicio.

lineal utilizada, que provee de los resultados mostrados en la siguiente sección, se explicita en Anexos. En la Tabla 15 se presentan los resultados de las regresiones donde la variable dependiente es el porcentaje de mujeres postulantes en cada uno de los concursos. La tabla muestra los valores de los coeficientes de análisis para cada variable explicativa, así como también los errores estándar entre paréntesis, que permiten evaluar si corresponden a variables estadísticamente significativas o no.

Tabla 15. Resultados regresiones para el número de postulantes mujeres

Variable dependiente: Porcentaje de postulantes mujeres						
Modelo	1	2	3	4	5	6
ExCargo_M	0,807 (0,594)	1,810 (0,585)**	1,109 (1,060)	1,959 (0,488)***	1,298 (0,528)*	1,045 (0,491)*
ExCargo_H	-2,250 (0,407)***	-1,149 (0,405)**	-1,114 (0,696)	-0,178 (0,344)	-0,835 (0,385)*	-0,540 (0,360)
NumDirMuj	-1,359 (0,229)***	-0,850 (0,227)***	-2,121 (0,399)***	-1,889 (0,218)***		
PorcNomMujServ	0,230 (0,009)***	0,236 (0,009)***	0,242 (0,017)***	0,108 (0,008)***		
Nivel II		3,421 (0,463)***	2,095 (0,749)**	2,884 (0,476)***	2,702 (0,483)***	3,033 (0,490)***
Adscrito		-7,086 (0,524)***	-9,011 (1,092)***	-4,765 (0,772)***	-1,735 (1,722)	-1,944 (1,672)
Constante	6,525 (8,889)	31,534 (8,851)***	47,161 (20,613)*	50,679 (7,453)***	45,510 (11,672)***	53,065 (10,801)***
Controles	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Tendencia temporal	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Empresas individuales	No	No	Sí	No	No	No
Familias de cargo	No	No	No	Sí	No	Sí
Lista de servicios	No	No	No	No	Sí	Sí
R <sup>2</sup> Ajustado	0,20	0,24	0,25	0,49	0,51	0,58
N (concursos)	3929	3929	1567	3923	3960	3954

\* p<0,05; \*\* p<0,01; \*\*\* p<0,001

**Notas:**

1. Los controles consisten en el periodo de gobierno estudiado y en el porcentaje de empresas de búsqueda
2. En las columnas 5 y 6 las variables a nivel de servicio se omiten, pues al controlar por los servicios la información se vuelve redundante.

Considerando el modelo 6, el cual aísla los efectos que puedan deberse a factores externos como el mero paso del tiempo (tendencia temporal), por fluctuaciones producto de los gobiernos en el poder, las variaciones

producto de cada familia de cargo y de cada servicio, se pueden interpretar las relaciones que tiene cada una de las variables estudiadas con el porcentaje de mujeres que postulan a cada concurso.

La tabla muestra que, en promedio, si el cargo concursado fue utilizado anteriormente por una mujer, en comparación a no tener información sobre quien ejerció el cargo anteriormente, ya sea porque es la primera vez que se concursó o bien se concursó antes de 2010, puede relacionarse a un 1% adicional<sup>33</sup> de postulantes mujeres. Ahora bien, si este cargo fue ejercido por un hombre, aunque el signo del efecto es negativo, una vez que se controlan por las familias de cargo, ese efecto no es estadísticamente significativo<sup>34</sup>.

En términos específicos, para evaluar la significancia del efecto de que el cargo haya sido ejercido anteriormente por una mujer con respecto a si era ejercido por un hombre, se realiza una serie de tests que comparan ambos coeficientes mostrados en la tabla. Los resultados de estos tests permiten asegurar que la diferencia entre los coeficientes es estadísticamente significativa, lo que quiere decir que **existe una relación, no dada por el azar, entre el sexo de la persona que ejerce el cargo antes de ser convocado y el porcentaje de mujeres que postulan al cargo.**

Tabla 16. Estadísticos asociados a cada modelo.

	1	2	3	4	5	6
Estadístico F	31,26	32,01	31,42	5,42	24,32	23,70
P-valor	< 0,001	< 0,001	< 0,001	0,020	< 0,001	< 0,001

Al estudiar el modelo 4, el cual controla por los efectos a nivel de familia de cargo (pero no a nivel de servicio), se puede ver que cada directiva mujer adicional que es nombrada en un servicio se relaciona con cerca de 2% menos de postulantes mujeres. Por otra parte, el porcentaje de mujeres históricamente nombradas en un servicio indicaría que, por cada un 1% adicional de mujeres que son nombradas en un servicio se relacionaría a un 0,1% adicional de postulantes mujeres. Ambos resultados resultan estadísticamente significativos.

Finalmente, se puede ver cómo influyen algunas características de los concursos: los cargos de II nivel jerárquico se pueden asociar a cerca de un 3% adicional de mujeres postulantes (modelo 6), de manera estadísticamente significativa. Los cargos adscritos pueden asociarse a cerca de 2% menos de mujeres postulantes (modelo 6). Sin embargo, este resultado no es estadísticamente significativo una vez se controla por las familias de cargo y los servicios.

<sup>33</sup> Por simplicidad, ya que la variable dependiente es el porcentaje de postulantes, se utilizará el signo % como indicador de puntos porcentuales.

<sup>34</sup> Un resultado que es “estadísticamente significativo” puede interpretarse como que su efecto es suficientemente grande para no ser atribuido simplemente al azar o a una coincidencia.

## 5.2. RESULTADOS SOBRE LAS ETAPAS DEL PROCESO

Por simplicidad, se repite el modelo de la columna 4 presentado en la Tabla 17a que este modelo permite: i) controlar por los efectos de las familias de cargo, y ii) mantener las variables de interés que se encuentran a nivel del servicio.

Tabla 17. Resultados regresiones para el número de postulantes mujeres.

	Variable dependiente: Porcentaje de mujeres que ingresan a...				
	Postulación	Análisis curricular	Entrevista empresas	Entrevista gerencial	Nómina
ExCargo_M	1,959 (0,488)***	1,510 (0,522)**	2,122 (0,779)**	3,176 (1,099)**	4,055 (1,758)*
ExCargo_H	-0,178 (0,344)	-0,632 (0,368)	-1,347 (0,551)*	-0,791 (0,776)	-0,072 (1,251)
NumDirMuj	-1,889 (0,218)***	-1,734 (0,234)***	-2,062 (0,349)***	-2,448 (0,497)***	-3,290 (0,790)***
PorcNomMujServ	0,108 (0,008)***	0,109 (0,009)***	0,163 (0,013)***	0,252 (0,018)***	0,246 (0,029)***
Nivel II	2,884 (0,476)***	3,175 (0,511)***	5,446 (0,766)***	5,203 (1,076)***	5,947 (1,693)***
Adscrito	-4,765 (0,772)***	-4,212 (0,830)***	-7,279 (1,251)***	-5,466 (1,748)**	-1,795 (2,716)
Constante	50,679 (7,453)***	49,734 (7,986)***	40,474 (11,996)***	58,017 (17,051)***	33,538 (27,213)
Controles	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Tendencia temporal	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Empresas individuales	No	No	No	No	No
Familias de cargo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Lista de servicios	No	No	No	No	No
R <sup>2</sup> Ajustado	0,49	0,47	0,39	0,30	0,17
N (concursos)	3923	3906	3878	3812	3515

\* p<0,05; \*\* p<0,01; \*\*\* p<0,001

Notas:

1. Los controles consisten en el periodo de gobierno estudiado y en el porcentaje de empresas de búsqueda

La tabla muestra que, a medida que se avanza en el proceso, la figura de una mujer anteriormente ejerciendo el cargo que se encuentra vacante presenta una relación más alta con las mujeres que superan las etapas del

**proceso: en las etapas de postulación, análisis curricular y entrevista de empresa** esto se asocia a 2% adicional de mujeres, número que sube a 3% en la fase de entrevista gerencial y a 4% en la fase de nómina. **Este avance podría explicarse por el efecto que las y los entrevistadores tienen en la búsqueda de mujeres para cargos específicos: Que exista una mujer ejerciendo el cargo podría operar, en algunos casos, como un antecedente a favor de percepciones del liderazgo femenino por parte de quienes llevan a cabo el proceso (sesgo a favor de mantener mujeres en el cargo).** Esta intencionalidad se reflejaría en los resultados de signo positivo en la variable estudiada; no obstante, es una magnitud pequeña: entre el 2% y 4%.

De forma similar a lo presentado para postulantes, el hecho de que sea un hombre quien ejerció dicho cargo mantiene un signo negativo, pero la magnitud de su efecto no alcanza a ser considerable en términos estadísticos.

En cuanto al número histórico de directivas en un servicio, su relación negativa con las postulantes que alcanzan las diferentes etapas del proceso va creciendo en magnitud. Esto es, **para la fase de nómina, en promedio, si teóricamente se incorporara una directiva mujer adicional en el servicio, esto se reflejaría en una correlación de un 3% de postulantes mujeres menos.** Esto podría vincularse con una noción (no necesariamente explícita) de la necesidad, por parte de los servicios en general, de paridad en los cargos directivos, la cual sería presionada por parte de las autoridades cuando deben seleccionar a nuevas postulantes: si ya existen mujeres directivas, esa necesidad disminuiría, respecto a cuando no las hay. Otra alternativa podría ser que hay menos probabilidad de nuevas mujeres directivas, porque las que estaban dispuestas a postular ya habrían participado y/o sido seleccionadas en otros procesos del mismo servicio.

Aunque este efecto no puede distinguirse del efecto que los mismos servicios ejercen sobre las postulantes (es decir, que podría deberse a servicios grandes confundiendo con el número de directivas), al estudiar el efecto que los servicios individualmente tienen sobre el porcentaje de postulantes mujeres (ver tabla en Anexos), puede descartarse esta hipótesis. En otras palabras, el efecto negativo mostrado en la tabla sí puede atribuirse a un número mayor de directivas en puestos de jefatura.

**Sobre las características de los cargos, se puede ver que aquellos de II Nivel siguen mostrando un mayor porcentaje de postulantes mujeres que los cargos de I Nivel jerárquico.** En particular, alrededor de 3% adicional para la etapa de análisis curricular, 5% adicional para las fases de entrevistas y 6% para la fase de nómina. Este fenómeno podría vincularse al fenómeno de *techo de cristal*, tanto desde la propia motivación a postular a cargos más altos, como de los evaluadores del proceso, que inhibirían su avance a lo largo del mismo (en una proporción baja, pero significativa). De manera similar, los cargos adscritos muestran diferencias negativas en cuanto a las postulantes mujeres que alcanzan las diferentes fases del proceso: 4% mujeres menos en etapa de análisis curricular, 7% mujeres menos en entrevista de empresa, 5% mujeres menos en fase de entrevista gerencial, y 2% menos en fase de nómina, aunque sin un resultado estadísticamente significativo.

En la tabla de efectos individuales por servicio, puede verse que, en comparación a un servicio con un promedio de postulantes mujeres de 25,3% (Fiscalía del MOP), y si todas las demás variables se mantuvieran constantes, los servicios Defensoría de los Derechos de la Niñez, Consejo para la Transparencia, SERNAMEG y Servicio de Salud Metropolitano Oriente, muestran en promedio más de 40% de postulantes mujeres;

diferencias estadísticamente significativas. En cambio, otros servicios presentan diferencias negativas (y estadísticamente significativas), por ejemplo, el Panel de Expertos MTT (-13%), ProChile (-14%), CORFO (-16%), CODELCO (-20%), y algunas municipalidades como Puyehue (-31%), Yungay (-32%) y Padre Hurtado (-33%).

En los efectos individuales por familia de cargo (ver tabla en Anexos), puede verse que, en comparación a cargos de la familia de Fiscalización en Salud (con un promedio de 25% de postulantes mujeres), y si todas las demás variables se mantuvieran constantes, un cargo de la familia de Género tendría 45% más de mujeres, mientras que un cargo de la familia de Aeronáutica tendría 13% menos de mujeres, ambas siendo diferencias estadísticamente significativas.

### 5.3. SÍNTESIS DE HALLAZGOS

---

**A modo de síntesis, se puede decir que las mujeres que ya ejercen cargos nombrados por ADP tienen un efecto positivo sobre las postulaciones y sobre la llegada de otras mujeres a las diferentes etapas del proceso de selección.** Esta influencia positiva se presentaría en la forma de una influencia individual (cuando estas mujeres ocupan cargos específicos nombrados por ADP, antes de que se concurse un cargo) o en una influencia general (cuando existen más mujeres que son nombradas en mayor porcentaje dentro de un mismo servicio). Es decir, que **la presencia de mujeres en los cargos de alta dirección pública motiva al aumento de postulaciones y del avance de más mujeres.**

En cambio, dentro de servicios con un mayor número de mujeres nombradas en cargos directivos (dentro del servicio), se presenta un efecto negativo en las postulaciones y avance de las mujeres en las etapas del proceso de selección.

Los órdenes de magnitud de la influencia individual y grupal de la presencia de mujeres fluctúan entre un 1% y un 5% en el mejor de los casos. Estos valores son similares en magnitud al efecto que tienen las características propias de los cargos: si son de II Nivel jerárquico (lo que muestra una relación positiva, en promedio) o si están adscritos al SADP (lo que muestra una relación negativa, en promedio). Es decir, el orden de magnitud de los efectos de la presencia de las mujeres es equivalente a los órdenes de magnitud de las características de los cargos.

A diferencia de lo anterior, las características de las familias de los cargos o las características individuales de los servicios de los cargos, en algunos casos, explican en una mayor medida las diferencias de porcentajes de postulación y avance en las etapas del proceso. Lo anterior puede verse en casos particulares de servicios y casos particulares de familias de cargo, que presentan valores sobre el 30% o 40% adicionales en las postulaciones de mujeres. Esto quiere decir que los efectos sectoriales en las postulaciones y avance de las mujeres tienen mayor peso en la variabilidad de estas que las características asociadas a la presencia individual o colectiva de mujeres, lo que podría vincularse a efectos de segregación horizontal.

**Finalmente, cabe destacar que los valores de presencia de mujeres en las diferentes fases del proceso de selección guardan estrecha relación con el número de postulantes mujeres que inician el proceso. Por lo tanto,**

es importante reconocer que, si no postulan mayor número de mujeres en las fases iniciales, no será posible acrecentar el número de mujeres que ejerzan los puestos de liderazgo en los nombramientos ADP.

## 6. CONCLUSIONES

Concluido el proceso de análisis de información cualitativa y cuantitativa, en base a la revisión de literatura y antecedentes relevantes del Sistema de Alta Dirección Pública, y respondiendo al objetivo general de este estudio, 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, como se distingue en los siguientes subtítulos, pasando desde elementos sociales o culturales, hasta algunos propios de las organizaciones y el proceso.

En términos generales, resulta importante destacar que buena parte de estas brechas se producen por barreras o sesgos más bien implícitos, que son relevantes de observar y dimensionar para poder intervenir de forma adecuada. Al respecto, si bien los procesos introducidos por el Servicio Civil para sostener los principios de no discriminación, imparcialidad y transparencia ayudan a que este tipo de barreras disminuyan, se requieren intervenciones más focalizadas o específicas para favorecer una mayor participación de las mujeres en los procesos de selección.

### 6.1. EFECTOS SOCIALES O CULTURALES

En primer lugar, el estudio permitió identificar una serie de efectos sociales o culturales que repercuten en forma transversal al Sistema. Esto se traduce en fenómenos particulares, que pueden distinguirse tanto en los datos cuantitativos como en los testimonios de las y los participantes del estudio.

Entre estos fenómenos, se identifica la **segregación horizontal o *glass wall*** a la hora de analizar según servicios y según familias de cargos. Esto no solo se distingue en los datos históricos, donde se observan casos (de familias de cargo y de servicios) en que no ha existido ninguna mujer nombrada a lo largo de la década, o bien, en que las postulaciones y nombramientos de mujeres resultan notoria y significativamente mayores al promedio. Esto se observa, en particular, al analizar las tasas de nombramiento según servicio, con un 75% de los casos en que, a igual cantidad de postulantes de cada sexo, nombrarían en mayor proporción a hombres que mujeres. Lo mismo se distingue al realizar análisis econométricos, con hallazgos significativos.

Estos resultados muestran que existen efectos culturales asociados a cierto tipo de cargos y sectores, ya sea excesivamente masculinos, o excesivamente feminizados, típicamente asociados con roles de cuidado.

El fenómeno también aparece en el relato de entrevistadas y participantes de grupos focales: aquellas mujeres que pertenecían a sectores más masculinizados debían enfrentar más barreras e inclusive tratos discriminatorios.

Otro fenómeno observado fue la **segregación vertical o techo de cristal (*glass ceiling*)**, asociado con cargos o estigmas que se le presentan a mujeres directivas, que no presentan hombres directivos, respecto a responsabilidades familiares, tales como la crianza de hijos/as en edades tempranas. Estas cargas no sólo funcionan como inhibidores de la postulación, sino también como barreras adicionales que expresan los entornos (y las mismas directivas) al momento de ejercer los cargos directivos. Este resultado también se observó a través del efecto significativo -aunque bajo- del nivel jerárquico del cargo a la hora de postular y

avanzar en los procesos, de acuerdo con los datos analizados. Cabe destacar, además, que estos hallazgos ya aparecían en el estudio realizado el año 2017 por la Dirección Nacional del Servicio Civil.

Respecto a este mismo fenómeno, los levantamientos cualitativos hacen referencia a que las mujeres aplicarían más filtros o condiciones antes de decidir postular: Las mujeres que sí lo hacen, validan fuertemente su decisión en sus capacidades técnicas y trayectorias previas. Asimismo, se hace referencia a la idea de “estar listas” para postular, marcando un momento en el que pueden vencer o afrontar dicho *techo*. Esto se observa desde las directivas y mujeres pertenecientes a la Red, como de las empresas reclutadoras, que percibirían que las mujeres que participan serían candidatas mucho más preparadas que sus pares hombres. También, se distinguen otros *techos*, tales como esperar a que los hijos/as tengan una edad determinada antes de tomar una responsabilidad más grande o demandante en tiempo.

Otros fenómenos sociales observados tienen que ver con la **conciliación vida-trabajo**. Mientras las mujeres participantes hacían referencia a preocupaciones referentes a la crianza de los hijos/as y el rol de la familia, los hombres no los mencionan. En algunos casos, esta mención operaba como un elemento que les preocupaba directamente a ellas, mientras que, en otros, se trataba de referencias explícitas a frases o situaciones que sus entornos les hacían notar, aumentando la percepción negativa sobre sí mismas o sentimientos de culpa, que no se les hacía a sus pares hombres. Estos hallazgos también habían sido relevados el año 2017, por lo que se trata de diferencias que persisten en el tiempo.

Entre los efectos sociales o culturales, también surgían ideas en torno a diferencias en el tipo de liderazgo de hombres y mujeres. En específico, a las mujeres se les asocia con liderazgos vinculados con habilidades interpersonales (también llamadas “habilidades blandas”), como el alineamiento con jefaturas y equipos, capacidad de delegar o ser más empáticas, integradoras o “humanas”. En cambio, a los hombres se les vincula con liderazgos más concretos, prácticas o dominantes. Esto, en ocasiones, se transforma en un **sexismo benevolente**.

También se habla de efectos de pares, en cuanto las mujeres podrían tener mayores dificultades para generar y/o acceder a redes, como personas que hayan pasado por experiencias similares. Esto generaría brechas en el acceso a información sobre los procesos.

Finalmente, tanto hombres como mujeres hacen referencia a una desesperanza aprendida respecto a la injerencia del factor político en el nombramiento de los/as ADP. Si bien hombres y mujeres tienen una participación similar como militantes de partidos políticos, la baja participación de mujeres en cargos de representación popular podría implicar la existencia de factores discriminatorios en política, que permea también a la hora de decidir postular y/o ser nombradas.

## 6.2. EFECTOS ORGANIZACIONALES

---

En cuanto a los efectos organizacionales, los resultados cualitativos y cuantitativos muestran la existencia de culturas organizacionales más masculinizadas o feminizadas. En el primer caso, esos espacios de trabajo implican una barrera doble para las mujeres directivas: primero, como parte de una organización más difícil u

hostil, y segundo, por la necesidad de “validarse” frente a sus organizaciones, exacerbando o haciendo notar con mayor fuerza que cuentan con las suficientes credenciales (trayectorias y capacidades técnicas) para ejercer el cargo, haciendo menos referencia a habilidades propias del liderazgo.

Los efectos organizacionales también se vinculan a las jefaturas de los/as participantes. La presencia de jefaturas con comportamientos machistas opera como un inhibidor de la postulación de mujeres, por temor a enfrentarse a un contexto en el que no son validadas (evidenciando **segregación vertical**). Asimismo, organizaciones donde no se valora de forma explícita la participación de la mujer también inhibirían la postulación (evidenciando **segregación horizontal**). Estos inhibidores son reconocidos como costos de oportunidad, sobre todo cuando la decisión de participar implica tomar decisiones personales o familiares importantes.

Otro elemento del análisis fue la existencia de contextos competitivos o sobre-exigentes en términos laborales. Por ejemplo, cuando se valora excesivamente el trabajo extra o una disponibilidad permanente en la organización, las mujeres tendrían barreras adicionales porque los elementos de conciliación vida-trabajo las restaría de hacer trabajo fuera de jornada. Esto es aún más fuerte, dado que existe un prejuicio de que los/as altos/as directivos/as deben trabajar más tiempo, siendo un elemento mencionado también el año 2017

Las dinámicas organizacionales podrían incidir también en la existencia de prácticas excluyentes. Por ejemplo, en algunos contextos institucionales se estilaba realizar actividades fuera de horario de trabajo, como prácticas deportivas o juntas sociales, que favorecen las formaciones de redes entre los integrantes. Sin embargo, si dichas dinámicas ocurren en horarios no compatibles con la conciliación de vida-trabajo, es más probable que las mujeres (o quienes tengan responsabilidades familiares) queden excluidas. Esto fue mencionado por las mujeres participantes en *focus group*.

A nivel organizacional, se observan efectos positivos significativos en la postulación de mujeres, aunque menores, cuando la persona que ocupaba el cargo anteriormente era una mujer. Aquí podrían operar sesgos implícitos a favor de las mujeres, considerando el antecedente de que ya existió al menos una mujer que previamente ocupó el cargo. Se distingue un efecto negativo significativo, también menor, respecto de la cantidad de mujeres en cargos directivos en la institución. En esto, podría ocurrir que, a ojos de postulantes y seleccionadores, la valoración de una mujer adicional va disminuyendo (aunque en una proporción baja).

Como último elemento, también se hizo referencia a la relevancia que desde las organizaciones se le da a la participación en la Red, ya que algunas jefaturas y áreas de personas fomentarían más (o menos) que las mujeres se integren a ese tipo de iniciativas, difundiendo o restándole importancia a la información que deberían entregarles.

### 6.3. PROCESO

---

En cuanto al proceso, se destaca que se trata de uno altamente estandarizado, lo que favorece la disminución de ciertos sesgos o brechas. Por una parte, en diferentes secciones los perfiles son anonimizados, por lo que el género no aparece de forma explícita como un elemento que pueda operar como discriminación. Asimismo,

las empresas reclutadoras manejan en detalle los procesos y reconocen los acompañamientos y lineamientos provistos por el Servicio Civil, que sigue cada fase de forma cercana.

Si bien los factores culturales y organizacionales podrían afectar a lo largo del proceso completo, la fase más relevante de intervenir sería la postulación, donde se observa la primera brecha de género que luego se mantiene a lo largo del proceso.

La Red de Mujeres Líderes favorece el desarrollo de capacidades de liderazgo, sobre todo en aquellas mujeres que no ocupan cargos de jefatura. Sin embargo, no es clara su vinculación ni con la postulación a cargos ADP, ni en la forma en que estaría influyendo en mujeres que ya cuentan con experiencias de liderazgo.

Las mentorías realizadas se evalúan bien, siguiendo los hallazgos presentados en el informe final de la Red (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2020a), pero se plantean espacios de mejora en cuanto a la asignación mentora-guiada. En este punto se evidenciaban experiencias dispares entre las mujeres entrevistadas, con casos específicos en que se esperaba mayor afinidad o mayor conocimiento del sector público por parte de las mentoras. Junto con ello, llama la atención que existían mujeres pertenecientes a la Red que no conocían bien el rol del Servicio Civil y los procesos del SADP, sus diferencias con *empleos públicos* o la forma de acceder a información respecto de los concursos abiertos.

En cuanto a las empresas consultoras, a excepción de situaciones específicas mencionadas en las entrevistas (asociadas a la idea de tipos de liderazgo), no se observaron sesgos explícitos. En cambio, éstas destacaban la estandarización del proceso y el acompañamiento del Servicio Civil, que disminuye la aparición de situaciones de discriminación. Sin embargo, se explicita la necesidad de contar con retroalimentación respecto de los resultados de los procesos, que les permitan orientar mejor la búsqueda de perfiles. Asimismo, llama la atención que no exista una respuesta única cuando se les consulta por las características de un/a buen/a directivo/a público, a diferencia de los/as profesionales expertos que sí identifican dichas características con claridad.

La etapa clave a intervenir, en cualquier caso, corresponde a la fase de postulación, toda vez que es el momento donde comienza la brecha en el sistema, que tiende a mantenerse a lo largo de las demás fases.

## 6.4. OTROS

---

Otros elementos relevantes que surgieron del análisis dicen relación con temores de las participantes a la inestabilidad de los cargos directivos, tanto por la posibilidad de ser desvinculados/as por razones políticas, como por la dificultad para insertarse en el mundo laboral nuevamente una vez concluido el período del cargo.

Por otra parte, elementos tales como las exigencias propias de los cargos, tales como tenencia de posgrado o la valoración de trayectorias de carrera de tipo ascendente o sin “lagunas”, perjudicarían a mujeres, sobre todo por los períodos de maternidad en que están fuera del mundo laboral.

En cuanto al Servicio Civil, se pueden añadir dos elementos adicionales respecto a su rol y procesos. Primero, que a nivel comunicacional existen desafíos importantes en cuanto a explicitar su función frente a los

funcionarios/as públicos/as, particularmente en cuanto a sus valores y los mecanismos con que cuenta para llevar procesos más transparentes y equitativos. En segundo lugar, si bien se cuenta con bases de datos valiosas y relevantes, que permiten la realización de estudios cuantitativos de calidad, aún existen oportunidades de mejora en cuanto a la especificación del género en algunas bases (encuestas de satisfacción de postulantes), la inclusión de más datos de los postulantes (como las que están incluidas en los curriculum), y de los requisitos incluidos en los perfiles de cargo, que permitirían profundizar en brechas que no fueron posibles de estudiar en este estudio. Vinculado con esto, en casos específicos existían valores perdidos (*missing values*), por cambios en la forma de documentar los datos y otros fenómenos.

## 7. RECOMENDACIONES

En base a los elementos planteados en la sección anterior, se presentan una serie de recomendaciones relevantes para atender las brechas de género en el Sistema de Alta Dirección Pública y/o procurar su disminución. Para la elaboración de este capítulo, también se han considerado las recomendaciones que las y los propios participantes en el estudio entregaron al final de las entrevistas y *focus group* realizados.

### 7.1. EFECTOS SOCIALES O CULTURALES

Considerando la relevancia de las familias de cargos en la probabilidad de postular y/o ser seleccionadas, el primer espacio de mejora tiene que ver con intervenir aquellas familias de cargos que tienen menor representación femenina. Estos espacios de intervención pueden pasar por realizar actividades de difusión más específicas entre las mujeres que ocupan cargos de jefatura en dichos sectores, motivándolas a participar de los procesos de postulación; vinculaciones con el sector privado y/o con la academia, mostrando el rol del Servicio Civil y los mecanismos de postulación al SADP.

Este mismo tipo de estrategia aplica para los servicios que están más masculinizados, realizando esfuerzos adicionales para detectar y atraer talentos femeninos no sólo a través de las empresas consultoras frente a cargos específicos, sino a través de vinculaciones más permanentes. Por ejemplo, sería recomendable mantener un nexo con programas de postgrado en áreas vinculadas con las familias de cargo subrepresentadas o en temáticas vinculadas con habilidades directivas, generando charlas y capacitaciones a lo largo del año, programas de pasantía enfocados en estudiantes mujeres u otros, que permitan generar nexos en los que se muestre cómo funciona el SADP a las estudiantes. Lo mismo podría aplicar, por ejemplo, a través de colaboraciones con ANID, que financia estudios de postgrado a través de becas para funcionarios/as públicos/as. En cuanto al sector privado, este nexo podría generarse a través de los colegios profesionales o la participación del Servicio Civil en congresos específicos de las áreas donde hay una subrepresentación.

Respecto a este tipo de factores, también es necesario trabajar de forma más cercana con las empresas consultoras, de forma de disminuir la importancia que podrían darle a la experiencia previa en el sector público. Este sesgo, que inhibe la búsqueda en el ámbito privado, podría funcionar como una barrera adicional a la detección de talentos femeninos.

Por otra parte, se requiere un trabajo mucho más fuerte, de carácter intersectorial de parte del Servicio Civil con otros organismos como la DIPRES, como organismo técnico encargado de la aplicación de sistemas e instrumentos de programación y control de gestión, toda vez que las brechas de género aparecen a nivel transversal y que se interrelacionan con los incentivos y el quehacer de las instituciones públicas. Si bien la introducción de los PMG de Género podría ser un avance en esta materia, aún aparecen efectos de discriminación que permean a nivel transversal y afectan la posibilidad de las mujeres de participar de los procesos de selección, que podrían abordarse a través de dicho indicador transversal. En esta misma línea, se requiere reforzar las medidas que favorezcan la corresponsabilidad en las labores de cuidado entre funcionarios/as públicos/as, y revisar que políticas como el acceso a sala cuna y otros beneficios sean empleados tanto por hombres como por mujeres. Emplear estos beneficios no debe convertirse en un nuevo

sesgo para las mujeres o en un “sentimiento de culpa” a la hora de hacerlos efectivos, como se observó en el levantamiento cualitativo, y para ello es fundamental que tanto hombres como mujeres accedan y empleen dichos beneficios sin sentir discriminación.

El Servicio Civil tiene un rol preferente en este tipo de intervenciones, ya que es la institución que, por excelencia, se vincula con la gestión de personas en el Estado, según lo establece la ley 19.882. En particular, entre sus funciones están la supervisión y perfeccionamientos de las funciones de personal de los servicios, por lo que debería hacerse parte activa en la difusión y formación en herramientas para visibilizar, detener y mitigar, en caso de que ocurran, hechos de discriminación entre funcionarios/as. En esta línea, una vinculación entre la Dirección de Presupuestos, el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género, y el Servicio Civil, permitiría generar una línea de trabajo estable para la atención de brechas de género en la Administración Pública. En este caso, el trabajo desde el Servicio Civil debiese incorporar no solo a la Subdirección de Alta Dirección Pública, sino también a la de Gestión y Desarrollo de Personas.

Por otra parte, se hizo alusión de forma recurrente a la necesidad de una red de gerentes públicos, a la que pertenezcan quienes han sido altos/as directivos/as públicos/as, así como mecanismos que se hagan cargo de la rotación y la empleabilidad una vez que dejan sus cargos. Esto podría implicar fortalecer las estrategias que se desarrollan desde el área de Acompañamiento y Desarrollo de ADPs, favorecería la estabilidad laboral y disminuiría las barreras planteadas explícitamente por algunas de las mujeres participantes:

*"creo que debiera haber una red bastante más clara y certera de altos directivos públicos y públicas, o sea mujeres y hombres, que han participado y que lo han hecho bien, que deberían seguir participando técnicamente y aportando al Estado de acuerdo a su evaluación, porque cada ADP tiene su evaluación digamos, y si ha sido bien evaluado, hizo un cargo de confianza y quieren cambiarte, deberían estar en esta red de poder seguir sirviendo a la Alta Dirección Pública, quizá en otros roles o en otros momentos" (Ex directiva ADP).*

Respecto al factor político, si bien el Servicio Civil ha introducido cambios y reformas que favorecen la disminución de la influencia política, como la eliminación de la figura de cargos Transitorio y Provisionales (TyP), aún es un punto relevado fuertemente por los actores. Al respecto, es relevante trabajar en la difusión de estas reformas, el rol del Servicio y las características de los concursos, destacando que la estandarización de los procesos; así como poner mayor atención a las dinámicas que pudieran estar operando en los niveles subnacionales. Lo mismo aplica respecto al conocimiento que las mujeres, que podrían estar subrepresentadas en algunas redes, tienen del sistema, por lo que las estrategias comunicacionales sobre cómo postular se vuelven más importantes.

## 7.2. EFECTOS ORGANIZACIONALES

---

En cuanto a los efectos organizacionales, es fundamental que se trabaje en estrategias más intencionadas en aquellos servicios que exhiben brechas de género relevantes. Si bien buena parte de estos fenómenos podrían ser culturales, podrían existir personas o dinámicas específicas de dichos servicios que estén operando como inhibidores para la postulación, que deben ser atendidas ya sea a través de estrategias de educación y formación, campañas contra la discriminación o derechamente sanciones en caso de estar existiendo discriminaciones arbitrarias. Esto, como se menciona en la sección anterior, estaría además dentro de las atribuciones del Servicio Civil, y se podría favorecer a través de un nexo con el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género.

También, esto podría aplicar respecto de prácticas que, pese a no estar relacionadas directamente con el género, pudieran afectar mayormente a las mujeres. Esto implica desincentivar culturas de trabajo sobre-horario excesivas, el no uso de beneficios parentales, o la formación de redes que sean excluyentes a personas con responsabilidades familiares. Al respecto, se recomienda tanto visibilizar estas situaciones, como generar campañas educacionales que ayuden a intervenirlas de forma activa, al igual que aquellas prácticas que vayan en favor de la corresponsabilidad.

Sobre estos elementos de formación, educación y difusión, resulta imprescindible que se incorpore activamente a los hombres como parte del público objetivo, y que no solo sean intervenciones para y hacia mujeres. Las discriminaciones de género deben ser vistas a nivel organizacional como un fenómeno que afecta a todos/as.

A nivel de futuros estudios, se recomienda analizar los efectos organizacionales de los y las directivas públicas sobre sus equipos, particularmente las diferencias (si existen) en los tipos de liderazgos. Esto podría favorecer que se reconozcan las contribuciones que las mujeres hacen en las organizaciones. En palabras de una de las entrevistadas:

*"Yo creo que, como se movilizaron los equipos que estuviera a cargo de altas directivas públicas mujeres, quizás han sido mucho más potentes o más rápidos en el tiempo, de lo que logran hacer quizás, personas que han estado siempre en esos cargos o que en el fondo se les facilita mucho más, porque como para nosotros son desafíos más grandes, yo creo que también uno trata de hacerlo mejor. " (Ex directiva ADP)*

## 7.3. PROCESO

---

Respecto al proceso en sí, en general existe reticencia a aplicar medidas como cuotas de género, considerando el valor que los distintos actores entregan al mérito en el Sistema. Sin embargo, existen otras recomendaciones de mejora que mencionan los y las mismas participantes del levantamiento, que favorecerían la incorporación de las mujeres en los procesos.

En primer lugar, se refuerza la necesidad de difundir y capacitar respecto al proceso de postulación. Esto requiere una labor activa del Servicio, en particular en los sectores subrepresentados y frente a mujeres que estén más cerca de cumplir con los perfiles requeridos por los concursos.

En segundo lugar, se sugiere revisar en detalle las distintas condiciones o requisitos de los perfiles, que puedan constituir una barrera de género en sí mismos. En particular, cualquier exigencia que resulte incompatible o difícil de cumplir frente a labores familiares, tales como años de experiencia consecutivos en un tipo de cargo o área, o trayectorias ascendentes, podría dificultar la postulación de las mujeres.

En tercer lugar, se requiere reforzar el trabajo con las empresas de selección, en cuanto a los valores del Sistema y qué se entiende por un/a buen/a directivo/a público/a. Que las empresas no tengan claridad respecto a este punto podría estar generando diferencias en la forma de buscar nuevos y nuevas candidatas a cargos y, a la larga, con posibles sesgos de género. Lo mismo debiera ocurrir respecto a la consideración de nuevos nichos de búsqueda, como universidades (programas de posgrado, facultades más masculinizadas, etc) o el sector privado, que favorecerían ampliar el espectro de postulantes mujeres.

Por otra parte, se sugiere un trabajo más específico con la Red de Mujeres Líderes. En específico, se recomienda diferenciar entre las mujeres que tienen o han tenido jefaturas de aquellas que no, ya que sus experiencias previas y necesidades son diferentes frente a posibles postulaciones a cargos. También, incorporar a mentores hombres, considerando que representan el 75% del universo de directivos públicos en la actualidad y podrían entregar testimonios y acompañamiento valiosos a las futuras directivas, así como también, reducir sesgos que ellos mismos puedan tener respecto a las trayectorias (y dificultades) de las mujeres. Junto con esto, se sugiere que las mujeres que son parte de la Red y que participen de procesos de selección reciban feedback después de postular a un proceso. Cabe hacer referencia también a que las mujeres participantes de las mentorías sugerían, hacia fines del año pasado, que se destinara más tiempo a las actividades de capacitación y mayor número de sesiones (y su duración) a los encuentros con sus mentoras (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2020b).

En el levantamiento cualitativo surgieron otras recomendaciones desde los mismos participantes, cuyos efectos debiesen ser estudiados en mayor profundidad antes de su implementación. Entre dichas recomendaciones, se consideran las siguientes

- Establecer sistemas de cuotas en las nóminas (mencionado por un único profesional experto), o bien, considerar que las nóminas finales incluyan cuatro o cinco personas en lugar de tres. Esto último facilitaría que haya más de un candidato/a por género, haciendo menos notoria esa diferencia en las nóminas finales.
- Posibilidad de ayudar a los candidatos/as a mejorar su desempeño en los concursos, a través de mayor acompañamiento y/o retroalimentación

- Realización de un estudio de opinión a mujeres de carreras destacadas, en cargos de tercer nivel o cuarto nivel dentro del sector público, para indagar sobre las razones por las que no han postulado a un cargo ADP
- Fortalecer las oportunidades de generar una red de contactos que facilite la visibilización de mujeres con potencial de liderazgo en el sector público.
- Realizar actividades que visibilicen y/o favorezcan una valoración positiva de otras formas de ejercer liderazgo, destacando el liderazgo femenino.
- En el caso de mujeres directivas, surgen también mensajes de apoyo a sus pares femeninas, instándolas a sumarse del proceso: “

*“Que no se intimide, que sea valiente, valentía, ante todo, valentía (...) en el camino uno se encuentra con muchas dificultades, pero luchar por los valores, porque uno postula a un cargo público para ayudar a tu país, eso es lo primero”*

*“Lo que yo sí creo es que el gran desafío está en compatibilizar la vida de madre, de hermana, de amiga, de cuidar a los papás, de ser la cuidadora, las mujeres somos las cuidadoras de toda la red familiar, de los trabajos, entonces eso si yo creo que es algo que hay que intentar decirles (a futuras postulantes) (...) Permitirse el error, permitirse el no tener aciertos y no pasa nada, no pasa nada, el error está muy desprestigiado y el error permite aprender mucho de nosotros y de las reacciones de todo, permite incluso que nos encontremos, entonces eso también hay que admitírselo. Tenemos una carga enorme yo creo, pero también hay que permitirse que las cosas no salgan a la perfección (Ex directiva ADP)”*

## 8. ANEXOS

### 8.1. PAUTAS DE ENTREVISTA

#### 8.1.1. Directivos/as actualmente en cargos ADP

##### Pensando en la postulación al cargo y proceso de ADP

- ¿Cuáles fueron las razones que le impulsaron a postular a un proceso ADP?
  - ¿Hubo personas o experiencias específicas que hayan influido en esta decisión?
- ¿Qué factores cree que facilitaron su avance en el proceso de selección?
- Pensando en el proceso de selección vía ADP en el cual postuló, ¿cuáles diría que son las fortalezas y debilidades del proceso?
- En su opinión, ¿por qué fue seleccionada/o para este cargo?
- Pensando en tres momentos diferentes: antes de postular, durante la postulación y ahora en su cargo actual. ¿Cómo se compara su autopercepción de sus capacidades de liderazgo en cada momento?

##### Pensando en su cargo actual

- ¿Qué factores facilitaron/facilitan su ejercicio de las funciones de jefatura? ¿Cuáles lo dificultan?
- ¿Considera que hay aspectos organizacionales (como el clima o la cultura) que incidan sobre el desempeño en el cargo?
- ¿Qué elementos lo/a legitiman en su rol?

##### Discriminación

- En su posición de jefatura
  - (hacia sí mismo/a) ¿Existen elementos por los cuales se haya sentido discriminado/a?
  - (hacia otras jefaturas) ¿Considera que existe un tratamiento diferente hacia las jefaturas según su género? (indagar de subordinados/as y de jefaturas)
- (funcionarios y funcionarias en general) En sus años de jefatura en el sector público, ¿ha identificado elementos de discriminación...
  - ¿En general? (puede surgir: edad, educación, discapacidades, hijos/as, NSE, etnia, experiencia como jefatura previa, etc.)
  - ¿Específicos de género?
    - Hacia sus pares
    - Hacia sus pares del sexo opuesto

##### Cierre

- ¿Cree usted que el Sistema de Alta Dirección Pública tiene que considerar el tema género? ¿Por qué?

### 8.1.2. Mujeres participantes de la primera versión de la Red de Mujeres Líderes

- ¿Cuál fue su motivación para integrarse a esta Red?
- ¿Cuáles eran sus expectativas? (Después de que responda) ¿Diría que se cumplieron?
- ¿Cuáles son los elementos que más le han servido de participar en esta red?
- ¿Qué elementos del ejercicio del liderazgo ha aprendido estando en la red?
- (Mentorías) ¿Cuál ha sido el impacto de contar con una mentora?
- ¿Ha enfrentado situaciones de discriminación/tratamiento diferencial?  
*Ahondar en barreras específicas: discriminación horizontal, vertical, y otras mencionadas en la revisión de literatura.*
- En su opinión, ¿por qué es importante que una mujer esté en cargo de dirección?

### 8.1.3. Empresas de selección

- Presentación
  - Años participando en el SADP.
  - Cantidad de procesos y niveles jerárquicos para los que han hecho selección.
  - Composición de los equipos que participan en los procesos.
- ¿Nos podrían contar cómo se conforman los equipos que participan de los procesos de selección? (*indagar en las características de las personas, perfiles, valores, experiencia previa, evaluación recibida de procesos anteriores*)
- ¿Qué y cómo se mide en cada fase del proceso?
- ¿Se realizan capacitaciones a sus equipos previo a participar de estos procesos? ¿son estas capacitaciones realizadas por ustedes o se hacen en conjunto con el Servicio Civil?
  - ¿Qué temas se abordan en las capacitaciones?
- Si usted tuviera que contratar a una nueva persona que incorporar a su equipo para participar como selector/a, ¿Qué características debería tener esa persona?
- (Definición de *unconscious bias*: *corresponde a estereotipos sociales a cerca de un individuo, grupo o institución, los cuales son aprendidos y se forman sin darse cuenta.*)  
¿De qué forma se hacen cargo de los sesgos inconscientes?
- Si usted tuviera que describir a la persona que sería un candidato ideal para un cargo ADP, ¿qué características tendría?
- A su juicio, ¿existen diferencias entre candidatos hombres y mujeres? ¿Existen fases o aspectos que les resulten más fáciles a unos/as que a otros/as?
- ¿Qué sesgos podría identificar a lo largo del proceso?
- En caso que haya sido un proceso **con head-hunting**:
  - ¿En qué criterios se basan para buscar candidatos/as en los concursos? (proceso de *head-hunting*)

- ¿Qué mecanismos utilizan para encontrar a esos/as candidatos/as?
- En alguna ocasión, ¿se han hecho esfuerzos específicos para contar con mujeres postulantes, o bien tener paridad de género en su propuesta? ¿Han tenido dificultades para encontrar estas postulantes?
- Una vez finalizados sus procesos, ¿existe alguna evaluación posterior interna para analizar y aprender de ellos? En caso de que exista algún reclamo hacia algún proceso, ¿de qué forma se aborda?

## 8.2. PAUTAS FOCUS GROUP

---

### 8.2.1. Exdirectivas ADP

- (Carrera) Pensando en su carrera profesional, ¿qué rol jugaba ser ADP? ¿o por qué ADP era parte de ese proceso?
- ¿Cuáles creen que fueron los elementos que las legitimaban en su rol? ¿cómo eso conversaba con el perfil del cargo del concurso en el que participaron?
- Qué diferencias específicas (después similitudes) ven entre mujeres y hombres líderes en los siguientes temas:
- (Discriminación) ¿Cuáles son las barreras para ser Alta Directiva Pública? (pensando más directamente en techo de cristal y en la profesionalización - que pareciera ser más fuerte en mujeres que en hombres)
- (Discriminación) ¿Creen ustedes que existen juicios/evaluaciones distintas para hombres y mujeres directivos?
- (Postulaciones) ¿Cuál creen ustedes es el factor que impulsa/dificulta la postulación de mujeres a ADP? ¿cambia por el sector? si tuvieran que dar un consejo a una mujer que esté interesada en postular a procesos ADP, ¿qué le aconsejarían?
- En su carrera, ¿qué paso sigue después de la ADP? (Recomendaciones) ¿De qué forma podría el Sistema de Alta Dirección Pública abordar el tema de género? ¿qué estrategias sugeriría para ello?

### 8.2.2. Mujeres participantes de la primera versión de la Red de Mujeres Líderes

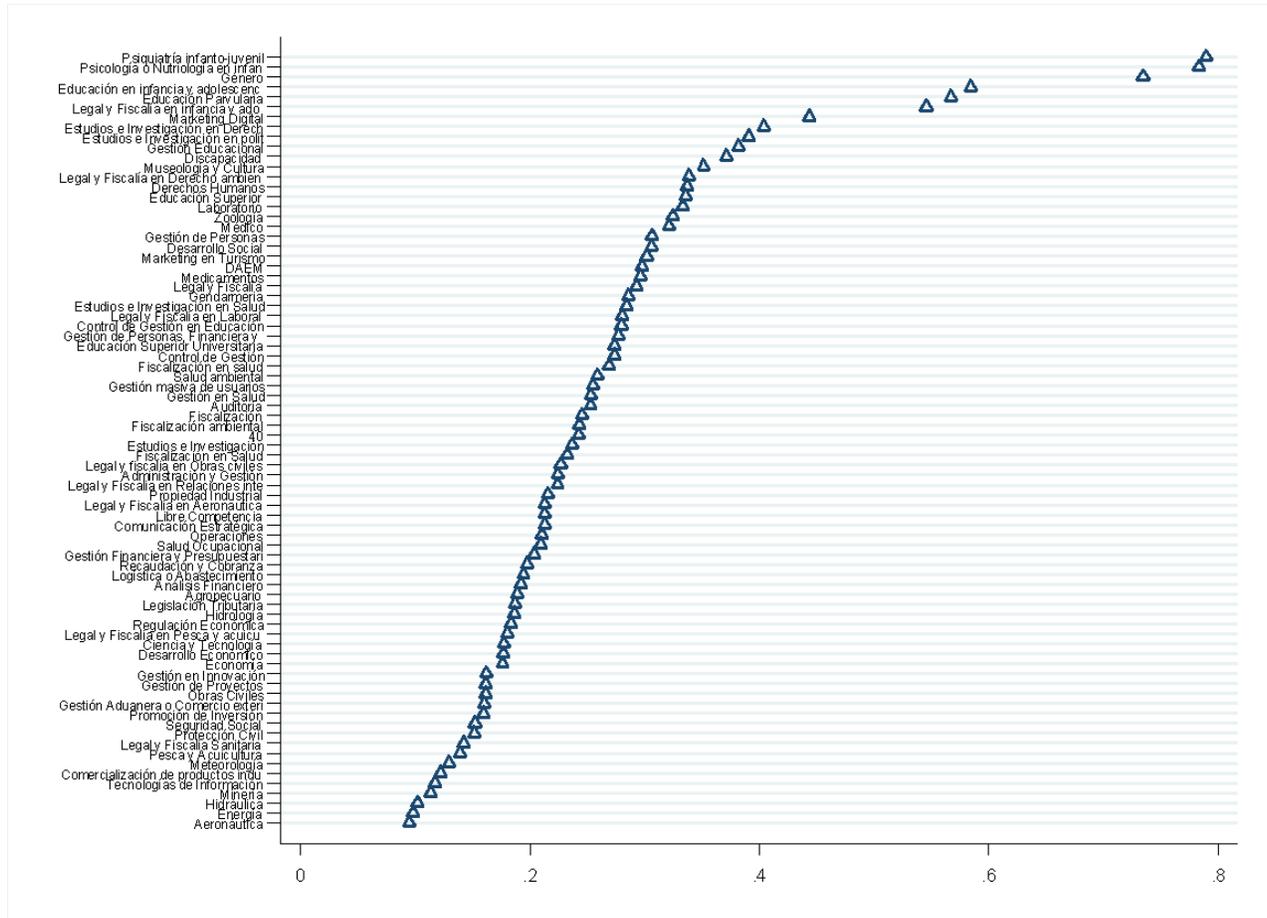
- ¿Nos podrías contar cuál es tu experiencia con el SADP?
- Todas participaron en la red de mujeres líderes ¿qué apoyos tendría que ofrecer el servicio civil para que quisieran postular al SADP?
- Introducción del % de mujeres postulantes en el sistema, ¿por qué creen ustedes que ocurre este fenómeno? ¿Cuán cerca ven la posibilidad de postular a un concurso ADP?

### 8.2.3. Profesionales expertos

- Presentación – cuántos procesos y en qué sector. ¿Nos podrían comentar a grandes rasgos en qué consiste su rol?
- ¿Cómo evalúan en general el proceso de ADP? Desde dos aristas:
  - a. el perfil de los candidatos que llegan a entrevista con el comité,
  - b. y los mecanismos con los que cuentan para asegurar que los valores del SADP se cumplan (xe. Probidad, equidad, transparencia)
- ¿Identifican diferencias entre los y las candidatas que llegan a esta etapa? ¿Hay cambios según las familias de cargos o sectores?
- ¿De qué forma detectan que se transgrede algún valor del proceso ADP?
- ¿Hay algún tipo de jerarquía dentro del comité? Cómo hacen la conciliación en caso de que haya diferencias de opinión.
- ¿Qué pasa cuando se declara desierto un concurso en el cual ustedes participaron?
- Recomendaciones de cómo abordar el tema de género

### 8.3. GRÁFICOS ADICIONALES, ANÁLISIS CUANTITATIVO

Gráfico 9. Distribución porcentaje de mujeres postulantes por familia de cargo.



Cantidad de hombres y mujeres postulantes que pasan a entrevista gerencial según año, primer nivel jerárquico.

ENTR	Hombre		Mujer		Total
	N	%	N	%	
Año					N
2010	592	82%	133	18%	725
2011	482	78%	135	22%	617
2012	521	78%	148	22%	669
2013	215	77%	66	23%	281
2014	599	78%	166	22%	765

2015	258	76%	83	24%	341
2016	231	76%	74	24%	305
2017	212	75%	69	25%	281
2018	626	77%	192	23%	818
2019	469	75%	155	25%	624
2020	302	73%	113	27%	415
2021	39	64%	22	36%	61
Total	4.546	*76%	1.356	*24%	5.902
*El porcentaje de la última fila representa el promedio de los porcentajes de las postulaciones que provienen de una mujer o un hombre.					

Tabla 20. Cantidad de hombres y mujeres postulantes que pasan a nómina según año, segundo nivel jerárquico.

NOM	Hombre		Mujer		Total
	N	%	N	%	
Año					N
2010	326	79%	85	21%	411
2011	582	73%	215	27%	797
2012	363	70%	155	30%	518
2013	382	74%	131	26%	513
2014	457	73%	172	27%	629
2015	588	73%	214	27%	802
2016	340	72%	131	28%	471
2017	380	76%	120	24%	500
2018	772	68%	357	32%	1.129
2019	807	73%	303	27%	1.110
2020	497	70%	218	30%	715
2021	65	66%	34	34%	99
Total	5.559	*72%	2.135	*28%	7.694

\*El porcentaje de la última fila representa el promedio de los porcentajes de las postulaciones que provienen de una mujer u hombre

## 8.4. TABLAS ADICIONALES, ANÁLISIS CUANTITATIVO

### 8.4.1. Por nivel jerárquico

Al analizar la evolución de postulaciones que provienen de mujeres según nivel jerárquico, se observa que los promedios de postulaciones provenientes de hombres y de mujeres son iguales entre el primer y segundo nivel jerárquico, manteniéndose en un 75% y un 25% respectivamente.

*Tabla 8. Cantidad de hombres y mujeres en postulaciones a concursos de primer y segundo nivel jerárquico según año*

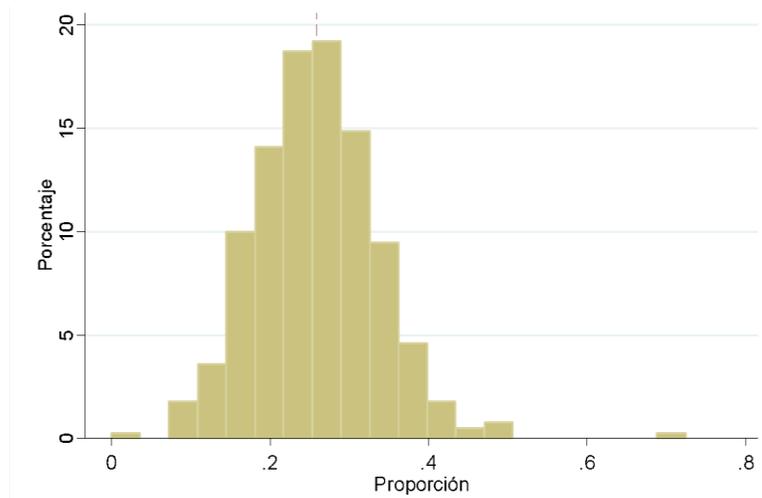
Año	I Nivel					II Nivel				
	Hombres		Mujeres		Total	Hombres		Mujeres		Total
	N	%	N	%	N	N	%	N	%	N
2010	7.110	79%	1.894	21%	9.004	15.645	78%	4.537	22%	20.182
2011	4.460	72%	1.716	28%	6.176	22.585	74%	7.979	26%	30.564
2012	3.792	75%	1.290	25%	5.082	19.456	72%	7.439	28%	26.895
2013	2.212	78%	630	22%	2.842	22.248	73%	8.283	27%	30.531
2014	6.709	74%	2.301	26%	9.010	16.905	73%	6.171	27%	23.076
2015	2.707	74%	942	26%	3.649	23.115	79%	6.210	21%	29.325
2016	2.443	79%	638	21%	3.081	13.699	80%	3.442	20%	17.141
2017	3.862	75%	1.299	25%	5.161	19.016	75%	6.303	25%	25.319
2018	7.502	74%	2.657	26%	10.159	36.415	72%	14.254	28%	50.669
2019	7.819	73%	2.897	27%	10.716	36.018	74%	12.511	26%	48.529
2020	4.485	74%	1.554	26%	6.039	23.620	74%	8.295	26%	31.915
2021	1.403	68%	658	32%	2.061	5.346	75%	1.751	25%	7.097
<b>Total</b>	<b>54.504</b>	<b>*75%</b>	<b>18.476</b>	<b>*25%</b>	<b>72.980</b>	<b>254.068</b>	<b>*75%</b>	<b>87.175</b>	<b>*25%</b>	<b>341.243</b>

\*El porcentaje de la última fila representa el promedio de los porcentajes de las postulaciones que provienen de una mujer u hombre

### 8.4.2. Por servicio

Con el objetivo de comprender las diferencias entre los servicios en el SADP, se estudia su distribución según el porcentaje de mujeres que participan en postulaciones a los concursos, como se observa en el Gráfico 2. El histograma permite observar que gran parte de los servicios se concentran en torno a un 20% de postulaciones de mujeres. Observando los extremos de la distribución, existe un porcentaje menor de servicios que tienen cerca de 0% de postulaciones de mujeres, y mientras en la cola superior se observan casos de servicios sobre un 60%.

Gráfico 2. Distribución de la proporción de mujeres que participan en postulaciones, según servicio (todos los años).



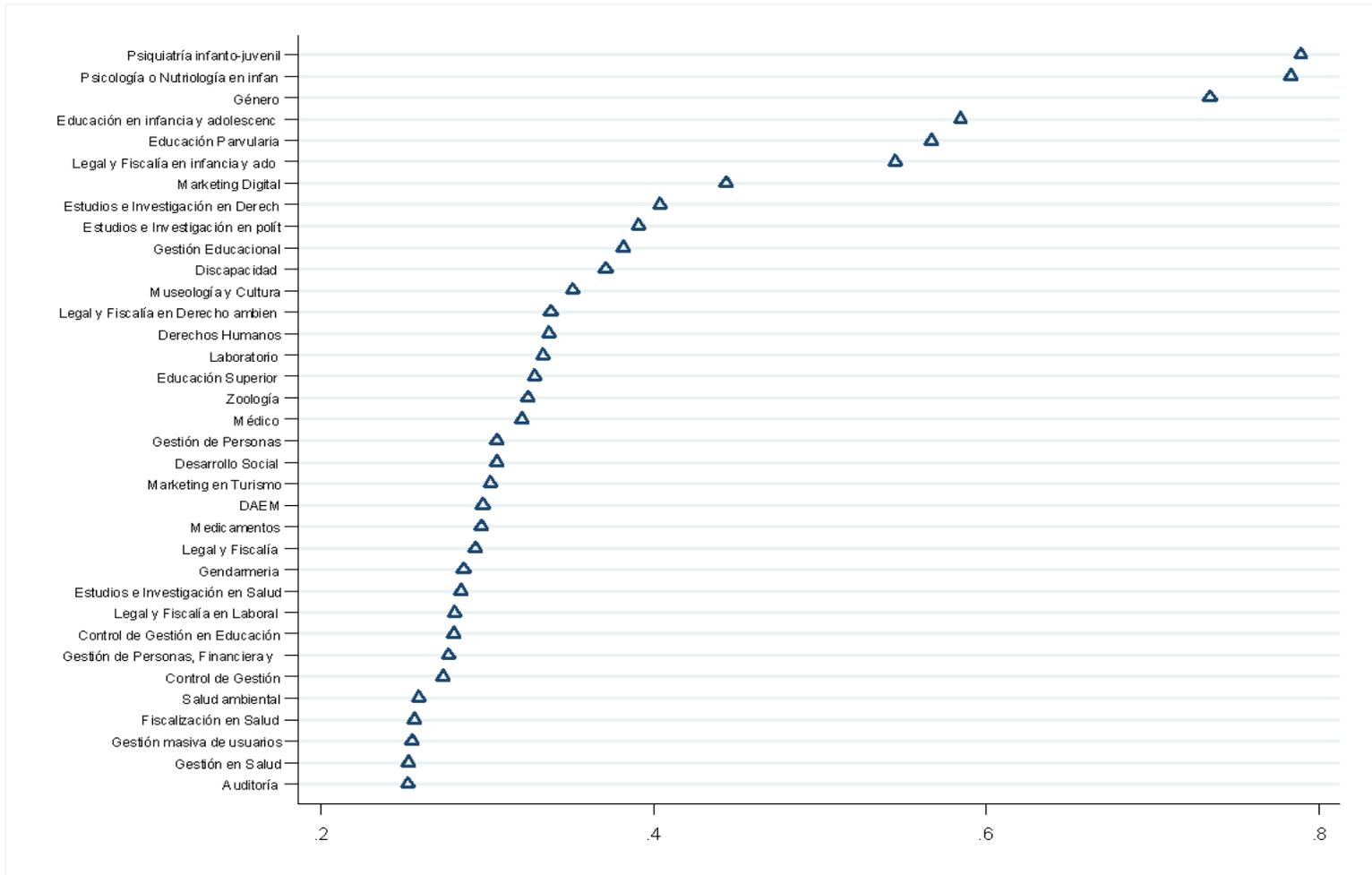
El Servicio con menor proporción de postulaciones de mujeres en el período corresponde a la Corporación Nacional del Cobre (0%), mientras el Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género concentra la mayor proporción.

### 8.4.3. Por familia de cargo

La distribución del porcentaje de postulaciones de mujeres en el periodo estudiado muestra que hay gran cantidad de familias de cargos que se encuentran en torno al promedio de postulaciones que provienen de mujeres (este promedio es del 25%). Los casos con menor proporción de postulaciones provenientes de mujeres tienen alrededor de 10% (familias de cargo: Aeronáutica, Energía, Hidráulica y Minería, por mencionar algunos casos), mientras los más altos se acercan al 80% (Gráfico 9, Anexos).

A continuación, se presenta una figura que muestra sólo aquellas familias de cargo que cuentan con un porcentaje de postulaciones de mujeres sobre el 25%. Las familias de cargo con mayor proporción de postulaciones de mujeres son, en orden descendente, Psiquiatría Infanto-Juvenil, Psicología o Nutriología en Infancia y Género.

Gráfico 4. Familias de cargo cuyo porcentaje de postulantes mujeres supera el 25%.



#### 8.4.4. Por adscripción

A continuación, se presenta la cantidad de postulantes por año, según cargos adscritos y no adscritos, distinguiendo por género.

Como se observa en la Tabla 9, en los cargos **no adscritos** hay en promedio un 30% de postulaciones provenientes de mujeres, marcando una diferencia con los cargos adscritos que muestran un promedio de 24%. Una hipótesis de este cambio de tendencia puede vincularse con que un 50% de cargos no adscritos son DAEM, 11% son cargos de Gestión Educacional, 10% temas legales, 5% derechos humanos, seguidos de otros cargos, los cuales en general tienden a ser sectores que tienen más presencia de mujeres.

*Tabla 9. Cantidad de hombres y mujeres postulantes a concursos adscritos y no adscritos según año*

Año	ADSCRITOS					NO ADSCRITOS				
	Hombres		Mujeres		Total	Hombres		Mujeres		Total
	N	%	N	%	N	N	%	N	%	N
2010	21.004	78%	5.865	22%	26.869	1.751	76%	566	24%	2.317
2011	24.477	75%	8.189	25%	32.666	2.568	63%	1.506	37%	4.074
2012	18.484	73%	6.840	27%	25.324	4.764	72%	1.889	28%	6.653
2013	18.500	75%	6.303	25%	24.803	5.960	70%	2.610	30%	8.570
2014	18.464	76%	5.815	24%	24.279	5.150	66%	2.657	34%	7.807
2015	21.888	79%	5.745	21%	27.633	3.934	74%	1.407	26%	5.341
2016	13.112	81%	3.135	19%	16.247	3.030	76%	945	24%	3.975
2017	16.875	75%	5.479	25%	22.354	6.003	74%	2.123	26%	8.126
2018	39.432	72%	15.032	28%	54.464	4.485	70%	1.879	30%	6.364
2019	38.239	74%	13.211	26%	51.450	5.598	72%	2.197	28%	7.795
2020	26.611	74%	9.126	26%	35.737	1.494	67%	723	33%	2.217
2021	61.84	75%	2.058	25%	8.242	565	62%	351	38%	916
Total	263.270	*76%	86798	*24%	350.068	45.302	*70%	18.853	*30%	64.155

\*El porcentaje de la última fila representa el promedio de los porcentajes

## 8.5. ANÁLISIS SEGÚN FASE DEL CONCURSO: PROCESO DE SELECCIÓN

Para analizar el proceso de selección, se profundiza en los cuatro hitos relevantes dentro de la fase de postulación: haber superado admisibilidad, llegar a la evaluación curricular, haber llegado a la entrevista de la empresa seleccionadora, haber llegado a la entrevista del Comité de selección, y haber quedado en terna para ser presentado ante la autoridad (Nómina).

El número de postulaciones en la muestra en estudio que pasan de la admisibilidad a la fase de evaluación curricular son 372.424, lo que representa un 87% de las postulaciones totales<sup>35</sup>. En el caso de la fase de entrevista con empresa seleccionadora, pasaron un total de 67.594 postulaciones, lo que representa un 16% de las postulaciones iniciales. A la etapa de entrevista pasaron 28.050 postulaciones, lo que representa un 7%. Finalmente, en nómina sólo quedaron 10.068 postulaciones, representando un 2% del total de postulaciones.

*Tabla 10. Cantidad postulaciones de hombres y mujeres que pasan a evaluación curricular según año*

Año	Hombre		Mujer		Total
	N	%	N	%	N
2010	20.634	78%	5.654	22%	26.288
2011	23.808	74%	8.266	26%	32.074
2012	20.417	74%	7.260	26%	27.677
2013	21.834	74%	7.594	26%	29.428
2014	20.614	74%	7.371	26%	27.985
2015	22.238	78%	6.233	22%	28.471
2016	14.012	80%	3.575	20%	17.587
2017	19.852	76%	6.294	24%	26.146
2018	42.798	73%	15.866	27%	58.664
2019	41.674	74%	14.341	26%	56.015
2020	25.284	74%	8.765	26%	34.049
2021	5.972	74%	2.068	26%	8.040
Total	279.137	*75%	93.287	*25%	372.424
*El porcentaje de la última fila representa el promedio de los porcentajes					

<sup>35</sup> Se debe tener en cuenta que un/a postulante puede realizar más de una postulación, por lo que la cifra corresponde al total de las postulaciones, no de los postulantes.

*Tabla 11. Cantidad de hombres y mujeres postulantes que pasan a entrevista con empresa según año.*

Año	Hombre		Mujer		Total
	N	%	N	%	N
2010	4.252	82%	906	18%	5.158
2011	5.130	77%	1.502	23%	6.632
2012	4.324	78%	1.248	22%	5.572
2013	3.965	79%	1.039	21%	5.004
2014	4.617	79%	1.221	21%	5.838
2015	4.682	79%	1.276	21%	5.958
2016	3.062	79%	833	21%	3.895
2017	3.080	77%	919	23%	3.999
2018	7.146	74%	2.540	26%	9.686
2019	6.788	76%	2.108	24%	8.896
2020	4.201	75%	1.369	25%	5.570
2021	988	71%	398	29%	1.386
Total	52.235	*77%	15.359	*23%	67.594
*El porcentaje de la última fila representa el promedio de los porcentajes					

*Tabla 12. Cantidad de hombres y mujeres postulantes que pasan a entrevista con el comité según año.*

Año	Hombre		Mujer		Total
	N	%	N	%	N
2010	1.653	81%	385	19%	2.038
2011	2.272	76%	737	24%	3.009
2012	1.789	75%	591	25%	2.380
2013	1.609	77%	485	23%	2.094
2014	2.030	76%	651	24%	2.681

2015	1.922	74%	661	26%	2.583
2016	1.194	74%	428	26%	1.622
2017	1.125	76%	363	24%	1.488
2018	2.817	72%	1.091	28%	3.908
2019	2.731	74%	944	26%	3.675
2020	1.618	73%	598	27%	2.216
2021	245	69%	111	31%	356
Total	21.005	*75%	7.045	*25%	28.050
*El porcentaje de la última fila representa el promedio de los porcentajes de las postulaciones que provienen de una mujer u hombre					

*Tabla 13. Cantidad de hombres y mujeres postulantes que pasan a nómina según año.*

Año	Hombre		Mujer		Total
	N	%	N	%	N
2010	554	80%	135	20%	689
2011	764	75%	253	25%	1.017
2012	540	73%	201	27%	741
2013	493	75%	167	25%	660
2014	644	74%	224	26%	868
2015	674	74%	242	26%	916
2016	419	74%	151	26%	570
2017	459	75%	155	25%	614
2018	1.097	70%	467	30%	1.564
2019	1.052	73%	382	27%	1.434
2020	616	70%	261	30%	877
2021	75	64%	43	36%	118
Total	7.387	*73%	2.681	*27%	10.068

\*El porcentaje de la última fila representa el promedio de los porcentajes de las postulaciones que provienen de una mujer u hombre

### 8.5.1. Por nivel jerárquico

Se replica el ejercicio anterior, según nivel jerárquico. Los resultados siguen concentrándose en torno al 23-26% de postulantes mujeres en todas las fases y para ambos niveles, salvo el caso que se presenta a continuación (las demás tablas se detallan en anexos): en primer nivel jerárquico, sólo un 7% de las postulaciones que pasaron a la etapa de entrevista con la empresa, correspondían a mujeres, con un 3% en el mínimo (año 2013) y un 15% en el máximo (año 2021).

*Tabla 14. Cantidad de hombres y mujeres postulantes que pasan a entrevista con empresa según año, primer nivel jerárquico.*

Año	Hombre		Mujer		Total
	N	%	N	%	N
2010	3.834	93%	277	10%	4.111
2011	6.811	97%	226	5%	7.037
2012	6.182	95%	328	11%	6.510
2013	6.957	99%	102	3%	7.059
2014	5.431	96%	243	7%	5.674
2015	5.405	98%	127	3%	5.532
2016	3.038	96%	133	5%	3.171
2017	5.009	97%	171	7%	5.180
2018	12.488	97%	420	8%	12.908
2019	11.179	97%	373	7%	11.552
2020	7.347	97%	237	7%	7.584
2021	1.572	93%	118	15%	1.690
Total	75.253	*96%	2.755	*7%	78.008

\*El porcentaje de la última fila representa el promedio de los porcentajes de las postulaciones que provienen de una mujer u hombre

### 8.5.2. Por servicio

Los histogramas incluidos a continuación presentan el porcentaje de servicios que tienen una determinada proporción de postulaciones de mujeres que pasan a cada fase. Cada barra vertical muestra el porcentaje de servicios, para un determinado porcentaje de postulaciones de mujeres. Así, en el primer gráfico se puede ver que el 15% de los servicios se encuentran en torno a un 20% de postulaciones provenientes de mujeres que pasan a evaluación curricular. El último gráfico, en cambio, muestra que sobre el 30% de servicios se encuentra en torno al 0% de postulaciones provenientes de mujeres que pasan a nómina.

Gráfico 5. Distribución por Servicios del porcentaje de postulaciones de mujeres que pasan a evaluación curricular y a entrevista empresas, respectivamente.

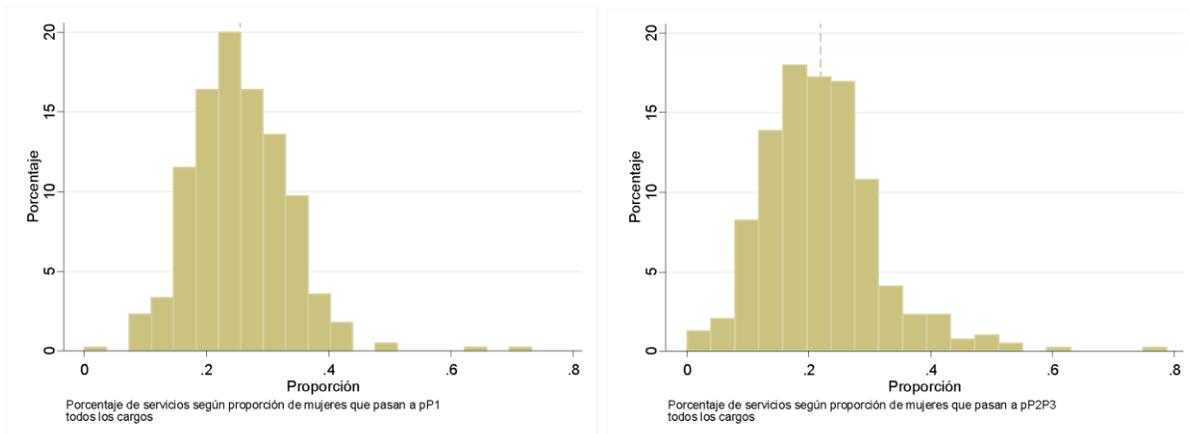
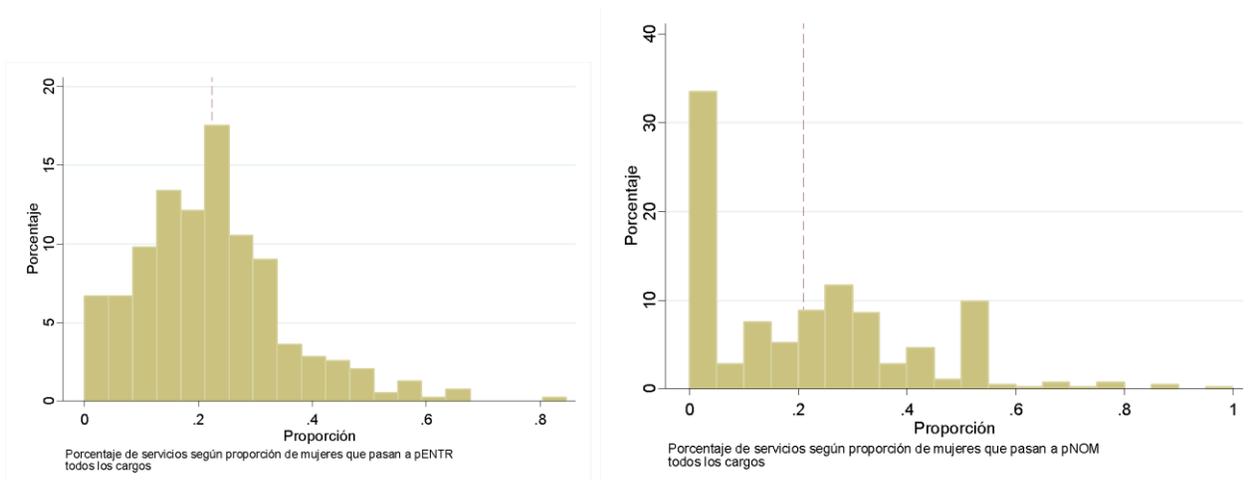


Gráfico 6. Distribución por Servicios del porcentaje de postulaciones de mujeres que pasan a entrevista y nómina, respectivamente.



### 8.5.3. Por familia de cargo

La tabla presenta el porcentaje de las postulaciones donde es una mujer la que postula y que queda en cada una de las etapas del proceso, según las familias de los cargos. Esto es, se agrupan todas las postulaciones a los diferentes concursos de los cargos de una misma familia, y se toma el porcentaje de aquellas postulaciones (para cada submuestra) que proviene de una mujer. Por ejemplo, en la familia “Marketing Digital”, los cargos de esa familia presentan un 44% de postulaciones que pasan a evaluación curricular y que vienen de mujeres (en contraposición a un 56% de postulaciones que pasan a esa fase y que son de hombres). En dicha familia de cargos, un 50% de las postulaciones que llegan a nómina provienen de mujeres.

*Tabla 15. Análisis de la evolución por fases del concurso, según familia de cargo.*

Familia de cargo	Paso a evaluación curricular	Paso a entrevista empresas	Paso a entrevista gerencial	Paso a nómina
Psicología o Nutriología en infancia y adolescencia	89%	88%	s/i	s/i*
Psiquiatría infanto-juvenil	78%	73%	s/i	s/i
Género	74%	82%	87%	92%
Educación en infancia y adolescencia	68%	68%	s/i	s/i
Educación Parvularia	56%	83%	92%	100%
Legal y Fiscalía en infancia y adolescencia	52%	53%	s/i	s/i
<b>Marketing Digital</b>	44%	50%	57%	50%
Estudios e Investigación en Derechos Humanos	40%	57%	48%	38%
Estudios e Investigación en políticas públicas	39%	54%	65%	80%
Gestión Educacional	38%	36%	42%	44%
Discapacidad	37%	39%	41%	41%
Zoología	36%	27%	20%	33%
Museología y Cultura	34%	37%	42%	24%
Derechos Humanos	34%	44%	38%	35%
Legal y Fiscalía en Derecho ambiental	33%	30%	33%	29%
Educación Superior	32%	27%	25%	38%
Médico	32%	31%	33%	33%
Gestión de Personas	31%	30%	34%	39%
Desarrollo Social	30%	33%	39%	43%
Medicamentos	30%	39%	60%	74%
DAEM	29%	23%	22%	20%
Marketing en Turismo	29%	34%	37%	46%
Legal y Fiscalía	29%	29%	31%	31%
Estudios e Investigación en Salud	29%	33%	38%	57%
Gendarmería	28%	35%	48%	50%



Control de Gestión en Educación	28%	21%	27%	37%
Laboratorio	28%	35%	71%	50%
Legal y Fiscalía en Laboral	28%	28%	32%	35%
Gestión de Personas, Financiera y Presupuestaria	27%	29%	34%	38%
Control de Gestión	27%	21%	25%	33%
Salud ambiental	27%	32%	22%	30%
Fiscalización en Salud	26%	26%	44%	44%
Gestión en Salud	25%	21%	23%	25%
Gestión masiva de usuarios	25%	23%	27%	29%
Legal y Fiscalía en Aeronáutica	25%	29%	14%	0%
Auditoría	25%	22%	24%	22%
Fiscalización	24%	18%	21%	20%
Legal y fiscalía en Obras civiles	24%	34%	33%	46%
Estudios e Investigación	24%	22%	24%	16%
Fiscalización ambiental	23%	21%	26%	28%
Propiedad Industrial	22%	41%	42%	50%
Administración y Gestión	22%	18%	22%	25%
Legal y Fiscalía en Relaciones internacionales	22%	33%	27%	23%
Operaciones	21%	22%	33%	33%
Comunicación Estratégica	21%	27%	40%	0%
Salud Ocupacional	21%	18%	23%	11%
Logística o Abastecimiento	20%	17%	19%	16%
Gestión Financiera y Presupuestaria	20%	16%	19%	19%
Libre Competencia	20%	26%	28%	41%
Recaudación y Cobranza	20%	14%	17%	19%
Hidrología	18%	15%	12%	13%
Análisis Financiero	18%	18%	28%	28%
Agropecuaria	18%	12%	10%	13%
Desarrollo Económico	18%	17%	14%	0%
Regulación Económica	18%	27%	34%	41%
Legislación Tributaria	17%	15%	15%	14%
Ciencia y Tecnología	17%	16%	26%	24%
Gestión Aduanera o Comercio exterior	17%	13%	21%	27%
Economía	17%	16%	24%	27%
Protección Civil	16%	4%	7%	9%
Obras Civiles	16%	17%	20%	20%
Legal y Fiscalía en Pesca y acuicultura	16%	17%	22%	25%
Gestión en Innovación	16%	19%	13%	8%

Gestión de Proyectos	16%	12%	13%	7%
Promoción de Inversión	15%	17%	17%	23%
Meteorología	13%	10%	0%	0%
Seguridad Social	13%	10%	6%	0%
Legal y Fiscalía Sanitaria	13%	11%	0%	0%
Pesca y Acuicultura	13%	9%	10%	11%
Tecnologías de Información	11%	9%	10%	8%
Comercialización de productos industriales	11%	8%	18%	0%
Minería	11%	7%	7%	10%
Energía	9%	7%	5%	4%
Hidráulica	8%	7%	11%	4%
Aeronáutica	8%	2%	4%	0%

\*Las celdas sin información (s/i) corresponden a casos donde no han existido postulaciones que lleguen a entrevista o nombramiento. Por ejemplo, cuando la familia de cargos es muy pequeña y han tenido pocos concursos que no llegan a término. Es el caso del concurso "N°7468" cuyo cargo es "Consejero/a (Psicólogo o Nutriólogo)" del Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia" cuyo estado está ""ESPERANDO RESPUESTA" ya que las fechas de postulación ocurrieron en marzo y abril.

Tabla 24. Porcentaje de postulantes mujeres según familia de cargo.

Familia de cargo	Porcentaje de postulantes mujeres
Psiquiatría infanto-juvenil	79%
Psicología o Nutriología en infancia	78%
Género	73%
Educación en infancia y adolescencia	58%
Educación Parvularia	57%
Legal y Fiscalía en infancia y adolescencia	55%
Marketing Digital	44%
Estudios e Investigación en Derecho	40%
Estudios e Investigación en políticas públicas	39%
Gestión Educacional	38%
Discapacidad	37%
Museología y Cultura	35%



Legal y Fiscalía en Derecho ambiental	34%
Derechos Humanos	34%
Laboratorio	33%
Educación Superior	33%
Zoología	32%
Médico	32%
Gestión de Personas	31%
Desarrollo Social	31%
Marketing en Turismo	30%
DAEM	30%
Medicamentos	30%
Legal y Fiscalía	29%
Gendarmería	29%
Estudios e Investigación en Salud	28%
Legal y Fiscalía en Laboral	28%
Control de Gestión en Educación	28%
Gestión de Personas, Financiera y	28%
Control de Gestión	27%
Salud ambiental	26%
Fiscalización en Salud	26%
Gestión masiva de usuarios	25%
Gestión en Salud	25%
Auditoría	25%
Fiscalización	25%
Fiscalización ambiental	24%
	24%
Estudios e Investigación	24%

Legal y fiscalía en Obras civiles	23%
Administración y Gestión	22%
Legal y Fiscalía en Relaciones internacionales	22%
Propiedad Industrial	22%
Legal y Fiscalía en Aeronáutica	21%
Libre Competencia	21%
Comunicación Estratégica	21%
Operaciones	21%
Salud Ocupacional	21%
Gestión Financiera y Presupuestaria	20%
Recaudación y Cobranza	20%
Logística o Abastecimiento	19%
Análisis Financiero	19%
Agropecuario	19%
Legislación Tributaria	19%
Hidrología	19%
Regulación Económica	18%
Legal y Fiscalía en Pesca y acuicultura	18%
Ciencia y Tecnología	18%
Desarrollo Económico	18%
Economía	18%
Gestión en Innovación	16%
Gestión de Proyectos	16%
Obras Civiles	16%
Gestión Aduanera o Comercio exterior	16%
Promoción de Inversión	16%
Seguridad Social	15%

Protección Civil	15%
Legal y Fiscalía Sanitaria	14%
Pesca y Acuicultura	14%
Meteorología	13%
Comercialización de productos industriales	12%
Tecnologías de Información	12%
Minería	11%
Hidráulica	10%
Energía	10%
Aeronáutica	9%

Tabla 25. Cantidad de hombres y mujeres postulantes que pasan a P1 según año, primer nivel jerárquico.

P1	Hombre		Mujer		Total
	N	%	N	%	
Año					N
2010	6.091	79%	1.585	21%	7.676
2011	3.711	73%	1.343	27%	5.054
2012	3.103	77%	929	23%	4.032
2013	1.748	80%	436	20%	2.184
2014	5.580	75%	1.880	25%	7.460
2015	2.258	73%	828	27%	3.086
2016	2.055	79%	537	21%	2.592
2017	3.375	75%	1.125	25%	4.500
2018	6.903	74%	2.385	26%	9.288
2019	7.324	73%	2.675	27%	9.999
2020	4.071	75%	1.387	25%	5.458
2021	1.142	70%	496	30%	1.638
Total	47.361	*75%	15.606	*25%	62.967

\*El porcentaje de la última fila representa el promedio de los porcentajes

Tabla 26. Cantidad de hombres y mujeres postulantes que pasan a entrevista según año, primer nivel jerárquico

Año	Hombre		Mujer		Total
	N	%	N	%	N
2010	592	82%	133	18%	725
2011	482	78%	135	22%	617
2012	521	78%	148	22%	669
2013	215	77%	66	23%	281
2014	599	78%	166	22%	765
2015	258	76%	83	24%	341
2016	231	76%	74	24%	305
2017	212	75%	69	25%	281
2018	626	77%	192	23%	818
2019	469	75%	155	25%	624
2020	302	73%	113	27%	415
2021	39	64%	22	36%	61
Total	4.546	*76%	1.356	*24%	5.902

\*El porcentaje de la última fila representa el promedio de los porcentajes

Tabla 27. Cantidad de hombres y mujeres postulantes que pasan a nómina según año, primer nivel jerárquico

Año	Hombre		Mujer		Total
	N	%	N	%	N
2010	222	83%	44	17%	266
2011	179	83%	36	17%	215
2012	175	81%	42	19%	217
2013	84	72%	33	28%	117



2014	187	79%	49	21%	236
2015	86	75%	28	25%	114
2016	79	80%	20	20%	99
2017	72	70%	31	30%	103
2018	250	75%	84	25%	334
2019	211	78%	61	22%	272
2020	116	73%	43	27%	159
2021	10	53%	9	47%	19
Total	1.671	75%	480	25%	2.151
*El porcentaje de la última fila representa el promedio de los porcentajes					

Tabla 28. Cantidad de hombres y mujeres postulantes que pasan a P1 según año, segundo nivel jerárquico

P1	Hombre		Mujer		Total
Año	N	%	N	%	N
2010	13.846	78%	3.834	22%	17.680
2011	19.847	74%	6.811	26%	26.658
2012	16.828	73%	6.182	27%	23.010
2013	19.391	74%	6.957	26%	26.348
2014	14.958	73%	5.431	27%	20.389
2015	19.980	79%	5.405	21%	25.385
2016	11.957	80%	3.038	20%	14.995
2017	16.009	76%	5.009	24%	21.018
2018	32.378	72%	12.488	28%	44.866
2019	32.829	75%	11.179	25%	44.008
2020	20.988	74%	7.347	26%	28.335
2021	4.830	75%	1.572	25%	6.402
Total	223.841	*75%	75.253	*25%	299.094

\*El porcentaje de la última fila representa el promedio de los porcentajes

Tabla 29. Cantidad de hombres y mujeres postulantes que pasan a P2P3 según año, segundo nivel jerárquico

Año	Hombre		Mujer		Total
	N	%	N	%	N
2010	2.873	83%	603	17%	3.476
2011	4.220	77%	1.263	23%	5.483
2012	3.088	77%	901	23%	3.989
2013	3.398	79%	911	21%	4.309
2014	3.497	78%	969	22%	4.466
2015	4.237	79%	1.149	21%	5.386
2016	2.565	79%	700	21%	3.265
2017	2.486	77%	728	23%	3.214
2018	5.258	73%	1.946	27%	7.204
2019	5.330	76%	1.656	24%	6.986
2020	3.444	75%	1.131	25%	4.575
2021	769	73%	280	27%	1.049
Total	41.165	*77%	12.237	*23%	53.402

\*El porcentaje de la última fila representa el promedio de los porcentajes

Tabla 30. Cantidad de hombres y mujeres postulantes que pasan a entrevista según año, segundo nivel jerárquico

ENTR	Hombre		Mujer		Total
	N	%	N	%	N
2010	1.039	81%	242	19%	1.281
2011	1.782	75%	596	25%	2.378
2012	1.256	74%	431	26%	1.687
2013	1.327	77%	405	23%	1.732

2014	1.428	75%	480	25%	1.908
2015	1.664	74%	578	26%	2.242
2016	963	73%	354	27%	1.317
2017	893	76%	283	24%	1.176
2018	1.967	70%	824	30%	2.791
2019	2.165	74%	748	26%	2.913
2020	1.311	73%	485	27%	1.796
2021	206	70%	89	30%	295
Total	16.001	*74%	5.515	*26%	21.516
*El porcentaje de la última fila representa el promedio de los porcentajes					

VD: Porcentaje de Mujeres Postulantes

	Coeficiente	Error Estándar
ExCargo_M	0,493	(0,454)
ExCargo_H	-1,58	(0,301)**
NumDirMuj	-1,859	(0,221)**
PorcNomMujServ	0,107	(0,008)**
Nivel_II	2,38	(0,475)**
Adscrito	-4,439	(0,775)**
Familia de Cargos (la referencia es Fiscalización en Salud = 25,1%)		
Género	45,471	(3.727)**
Educación Parvularia	31,666	(6.837)**
Legal y fiscalía en Obras civiles	27,282	(4.566)**
Marketing Digital	18,602	(5.932)**



Estudios e Investigación en Derechos Humanos	13,989	(5.946)*
Estudios e Investigación en políticas públicas	13,421	(5.073)**
Museología y Cultura	13,158	(4.419)**
Discapacidad	13,132	(3.585)**
Gestión Educacional	13,033	(3.544)**
Laboratorio	12,187	(5.937)*
Legal y Fiscalía en Derecho ambiental	10,166	(4.838)*
Médico	9,508	(3.523)**
Gestión de Personas	7,128	(3.577)*
Marketing en Turismo	7,01	(4.165)
Zoología	6,882	(9.046)
Desarrollo Social	6,038	(3.474)
Medicamentos	5,806	(4.423)
Legal y Fiscalía	5,483	(3.464)
Gestión de Personas, Financiera y Presupuestaria	4,461	(3.475)
Salud ambiental	4,334	(5.940)
Estudios e Investigación en Salud	4,325	(5.923)
Derechos Humanos	4,255	(3.841)
Legal y Fiscalía en Laboral	4,218	(3.865)
Control de Gestión en Educación	3,966	(4.416)
Educación Superior	3,743	(5.094)
Gendarmería	2,9	(5.071)
Gestión en Salud	2,744	(3.445)
Auditoría	1,568	(3.589)
DAEM	1,431	(3.541)



Control de Gestión	1,203	(4.137)
Gestión masiva de usuarios	0,711	(3.476)
Fiscalización	0,691	(3.530)
Estudios e Investigación	-0,052	(3.993)
Legal y Fiscalía en Relaciones internacionales	-0,128	(4.333)
Administración y Gestión	-0,336	(3.464)
Fiscalización ambiental	-0,7	(3.545)
Comunicación Estratégica	-1,587	(6.840)
Legal y Fiscalía en Aeronautica	-1,693	(6.840)
Operaciones	-2,194	(4.136)
Gestión Financiera y Presupuestaria	-2,5	(3.455)
Hidrología	-2,68	(4.844)
Salud Ocupacional	-3,3	(4.673)
Recaudación y Cobranza	-3,321	(4.524)
Propiedad Industrial	-3,347	(5.410)
Libre Competencia	-3,44	(4.326)
Ciencia y Tecnología	-3,478	(4.329)
Gestión de Proyectos	-3,56	(3.564)
Análisis Financiero	-3,561	(4.254)
Economía	-4,294	(3.785)
Logística o Abastecimiento	-4,412	(3.925)
Legislación Tributaria	-4,616	(3.505)
Agropecuario	-4,715	(3.482)
Regulación Económica	-5,202	(4.523)
Obras Civiles	-5,785	(3.597)
Protección Civil	-5,857	(5.411)



Seguridad Social	-5,922	(6.855)
Gestión Aduanera o Comercio exterior	-7,21	(5.408)
Legal y Fiscalía en Pesca y acuicultura	-7,533	(6.841)
Minería	-7,931	(3.855)*
Pesca y Acuicultura	-8,121	(3.585)*
Promoción de Inversión	-8,278	(4.012)*
Desarrollo Económico	-8,972	(6.882)
Legal y Fiscalía Sanitaria	-8,982	(6.839)
Meteorología	-9,005	(6.840)
Comercialización de productos industriales	-9,883	(6.841)
Tecnologías de Información	-10,263	(3.654)**
Energía	-11,175	(3.747)**
Gestión en Innovación	-11,464	(5.420)*
Hidráulica	-12,489	(4.542)**
Aeronáutica	-13,049	(5.925)*
Constante	23,649	(3,502)**
<hr/>		
R2	0,49	
N	3923	
<hr/>		
* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001		

VD: Porcentaje de Mujeres Postulantes

	Coeficiente	Error Estándar
ExCargo_M	0,094	(0,463)
ExCargo_H	-1,996	(0,311)**
NumDirMuj	-15,569	(6,813)*
PorcNomMujServ	0,285	(0,147)



Nivel_II	2,135	(0,480)**
Adscrito	-2,133	(1,733)
Servicio (referencia: Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas. 25,3%)		
Defensoría de los Derechos de la Niñez	56,082	(13.534)**
Consejo para la Transparencia	55,935	(22.895)*
Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género	55,868	(6.819)**
Servicio de Salud Metropolitano Oriente	44,765	(17.530)*
Servicio Nacional de la Discapacidad	32,251	(8.315)**
Servicio de Salud Arica	31,274	(15.448)*
Servicio de Salud Viña del Mar - Quillota	27,093	(10.854)*
Servicio de Salud Atacama	26,382	(12.025)*
Servicio Local de Educación Llanquihue	25,77	(6.615)**
Instituto de Salud Pública	25,374	(8.906)**
Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos	24,866	(6.874)**
Servicio de Salud Aconcagua	24,128	(10.174)*
Servicio Nacional de Turismo	22,898	(8.464)**
Instituto Nacional de Estadísticas	21,504	(10.154)*
Municipalidad de Cartagena	20,493	(8.831)*
Servicio de Salud Metropolitano Central	19,934	(6.536)**
Municipalidad de San Pedro de Atacama	19,665	(8.831)*
Municipalidad de Talca	17,513	(8.831)*
Municipalidad de Gorbea	16,799	(6.586)*
Municipalidad de Pinto	16,583	(8.831)
Dirección de Compras y Contratación Pública	16,574	(8.553)
Municipalidad de Machalí	16,481	(6.586)*
Municipalidad de Recoleta	16,459	(8.831)



Municipalidad de Loncoche	16,421	(6.586)*
Servicio de Salud Maule	16,282	(5.392)**
Municipalidad de Tierra Amarilla	15,817	(8.831)
Servicio de Salud Metropolitano Norte	15,713	(5.021)**
Municipalidad de Graneros	15,514	(8.831)
Municipalidad de San Nicolás	15,371	(8.831)
Consejo Nacional de Educación	14,89	(8.868)
Municipalidad de Lautaro	14,439	(6.586)*
Municipalidad de Mejillones	14,426	(6.586)*
Servicio de Salud Iquique	14,379	(8.292)
Municipalidad de Maule	14,333	(8.831)
Servicio Nacional de Menores	14,217	(7.147)*
Municipalidad de La Granja	14,114	(8.831)
Servicio de Salud Bío - Bío	14,051	(6.456)*
Municipalidad de Paine	13,919	(8.831)
Municipalidad de Nueva Imperial	13,82	(8.831)
Servicio de Salud Magallanes	13,79	(6.479)*
Servicio Nacional del Patrimonio	13,654	(6.359)*
Servicio de Salud Metropolitano Sur	13,527	(4.224)**
Servicio de Salud Arauco	13,413	(3.891)**
Segundo Tribunal Tributario Aduanero Región Metropolitana	12,951	(5.646)*
Municipalidad de Curacaví	12,798	(5.644)*
Servicio de Salud Antofagasta	12,778	(5.487)*
Municipalidad de Chimbarongo	12,636	(8.831)
Municipalidad de Parral	12,594	(5.644)*
Municipalidad de Villa Alegre	12,542	(6.586)



Municipalidad de Constitución	12,519	(8.831)
Dirección del Trabajo	12,424	(4.015)**
Municipalidad de Quillón	12,318	(8.831)
Municipalidad de Quillota	12,202	(6.586)
Instituto Nacional de la Juventud	12,091	(3.753)**
Servicio de Salud del Libertador Bernardo O'Higgins	12,066	(4.906)*
Municipalidad de Huechuraba	12,038	(5.644)*
Municipalidad de Requinoa	11,797	(8.831)
Municipalidad de Concepción	11,763	(8.831)
Subsecretaría de Obras Públicas	11,646	(4.253)**
Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Arica y Parinacota	11,542	(8.670)
Municipalidad de Estación Central	11,507	(8.831)
Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol	11,497	(3.450)**
Tribunal Tributario Aduanero Región Aysén	11,453	(5.646)*
Municipalidad de Freire	11,438	(8.831)
Municipalidad de Traiguén	11,386	(5.644)*
Servicio de Salud Aysén	11,262	(5.628)*
Dirección de Arquitectura	11,045	(4.747)*
Municipalidad de San Clemente	10,969	(8.831)
Municipalidad de Llanquihue	10,917	(6.586)
Servicio de Salud Valdivia	10,888	(4.827)*
Servicio de Salud Araucanía Sur	10,84	(4.495)*
Municipalidad de Cabrero	10,724	(8.831)
Municipalidad de Temuco	10,712	(8.831)
Servicio de Salud Chiloé	10,647	(4.910)*



Dirección de Contabilidad y Finanzas	10,529	(8.439)
Municipalidad de Peralillo	10,359	(5.108)*
Municipalidad de Curacautín	10,328	(8.831)
Servicio de Registro Civil e Identificación	10,232	(4.636)*
Cuarto Tribunal Tributario Aduanero Región Metropolitana	10,196	(6.590)
Servicio Local de Educación de Huasco	10,053	(4.160)*
Municipalidad de Angol	10,021	(6.586)
Municipalidad de Canela	10,012	(5.644)
Dirección de Aeropuertos	9,835	(8.676)
Municipalidad de Arauco	9,708	(5.644)
Servicio de Vivienda y Urbanización Región del Bío-Bío	9,626	(6.100)
Municipalidad de Chépica	9,608	(5.644)
Congreso de la República	9,607	(4.511)*
Tribunal Tributario Aduanero Región Los Lagos	9,505	(5.646)
Municipalidad de Santa Cruz	9,42	(5.644)
Municipalidad de Quilleco	9,406	(6.586)
Municipalidad de Hualañé	9,343	(8.831)
Servicio Local de Educación Andalién Sur	9,292	(3.738)*
Municipalidad de San Francisco de Mostazal	9,234	(6.586)
Municipalidad de El Monte	9,17	(6.586)
Municipalidad de Río Bueno	9,157	(8.831)
Municipalidad de Coyhaique	9,139	(5.108)
Municipalidad de Vicuña	9,031	(8.831)
Agencia de Calidad de la Educación	9,016	(5.760)
Servicio Local de Educación de Puerto Cordillera	8,937	(4.647)
Instituto Nacional de Deportes de Chile	8,922	(6.679)



Municipalidad de San Ignacio	8,773	(6.586)
Municipalidad de Puchuncaví	8,747	(8.831)
Municipalidad de Pucón	8,722	(6.586)
Municipalidad de Coronel	8,703	(5.644)
Primer Tribunal Ambiental	8,698	(3.887)*
Servicio Local de Educación Valparaíso	8,648	(3.882)*
Servicio de Vivienda y Urbanización Región Los Ríos	8,597	(6.378)
Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica	8,507	(4.178)*
Municipalidad de Rio Claro	8,405	(8.831)
Comisión Nacional de Acreditación	8,322	(5.110)
Municipalidad de Aysén	8,219	(6.589)
Municipalidad de Santa Barbara	8,091	(5.644)
Primer Tribunal Tributario Aduanero Región Metropolitana	8,079	(6.590)
Municipalidad de Futrono	7,952	(5.644)
Municipalidad de Curepto	7,838	(6.586)
Municipalidad de Llay Llay	7,793	(6.586)
Municipalidad de Chiguayante	7,767	(6.586)
Municipalidad de Florida	7,756	(8.831)
Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Antofagasta	7,587	(6.372)
Municipalidad de Villarrica	7,505	(6.586)
Municipalidad de Doñihue	7,346	(8.831)
Superintendencia de Educación Superior	7,341	(4.428)
Tribunal Tributario Aduanero Región Bío-Bío	7,327	(6.590)
Municipalidad de Nacimiento	7,31	(6.586)
Municipalidad de Olivar	7,265	(8.831)
Municipalidad de Monte Patria	7,085	(6.586)



Municipalidad de Maullín	6,705	(8.831)
Municipalidad de Quinta de Tilcoco	6,606	(6.586)
Municipalidad de Las Cabras	6,602	(6.586)
Centro de Formación Técnica de la Región del Biobío	6,546	(8.833)
Municipalidad de Talcahuano	6,341	(5.644)
Municipalidad de Coelemu	6,249	(6.586)
Municipalidad de Mulchén	6,168	(6.586)
Municipalidad de La Pintana	6,09	(7.929)
Centro de Formación Técnica de la Región de Coquimbo	5,931	(8.833)
Municipalidad de Coquimbo	5,79	(5.644)
Municipalidad de Curanilahue	5,768	(6.586)
Municipalidad de La Unión	5,628	(6.586)
Centro de Formación Técnica de la Región de Metropolitana	5,602	(8.833)
Municipalidad de Tucapel	5,509	(6.586)
Municipalidad de Paillaco	5,484	(8.831)
Agencia de Cooperación Internacional	5,467	(4.133)
Municipalidad de Los Vilos	5,436	(6.586)
Municipalidad de Fresa	5,432	(6.586)
Centro de Formación Técnica de la Región de Aysén de Magallanes y Antártica Chilena	5,352	(8.833)
Instituto de Seguridad Laboral	5,142	(3.872)
Municipalidad de Calbuco	5,101	(5.108)
Municipalidad de San Esteban	5,057	(6.586)
Corporación Nacional de Desarrollo Indígena	5,005	(3.329)
Instituto Nacional de Propiedad Industrial	4,887	(4.468)
Junta de Aeronáutica Civil	4,86	(6.359)



Municipalidad de San Pedro de la Paz	4,851	(8.831)
Centro de Formación Técnica de la Región de Valparaíso	4,844	(8.833)
Tribunal Tributario Aduanero Región Atacama	4,77	(8.833)
Municipalidad de Los Alamos	4,722	(5.108)
Dirección de Previsión de Carabineros de Chile	4,458	(2.639)
Municipalidad de La Calera	4,263	(8.831)
Municipalidad de Lonquimay	4,198	(8.831)
Dirección de Educación Pública	4,152	(9.922)
Junta Nacional de Jardines Infantiles	4,143	(8.633)
Servicio de Salud Metropolitano Suroriente	4,139	(2.796)
Servicio Nacional del Adulto Mayor	4,118	(4.195)
Dirección Nacional de Fronteras y Límites	4,048	(4.888)
Servicio Nacional del Patrimonio Cultural	4,042	(4.000)
Municipalidad de Huasco	3,951	(8.831)
Municipalidad de los Ángeles	3,949	(5.644)
Municipalidad de Illapel	3,8	(6.586)
Servicio de Salud Talcahuano	3,767	(3.647)
Municipalidad de Laja	3,535	(8.831)
Municipalidad de Río Negro	3,393	(5.644)
Municipalidad de Cañete	3,385	(6.586)
Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	3,254	(8.670)
Municipalidad de Retiro	3,248	(6.586)
Municipalidad de Cerrillos	3,17	(6.368)
Municipalidad de Salamanca	3,161	(6.586)
Municipalidad de Longaví	3,082	(6.586)



Centro de Formación Técnica de la Región de Los Lagos	3,016	(8.833)
Servicio de Vivienda y Urbanización Región Tarapacá	2,943	(5.760)
Superintendencia de Educación	2,837	(3.634)
Servicio de Vivienda y Urbanización Metropolitano	2,718	(4.117)
Municipalidad de Arica	2,636	(8.831)
Servicio de Salud del Reloncaví	2,6	(3.930)
Centro de Formación Técnica de la Región del Libertador General Bernardo O'Higgins	2,522	(8.833)
Centro de Formación Técnica de la Región de Antofagasta	2,402	(8.833)
Municipalidad de Tocopilla	2,359	(5.644)
Municipalidad de Yumbel	2,359	(6.586)
Municipalidad de Coltauco	2,295	(5.644)
Servicio Local de Educación de Costa Araucanía	2,24	(4.387)
Centro de Formación Técnica de la Región de Tarapacá	2,219	(8.833)
Subsecretaría de Hacienda	2,189	(5.647)
Servicio de Vivienda y Urbanización Región Valparaíso	2,135	(6.242)
Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura	2,031	(4.514)
Municipalidad de Penco	2,005	(8.831)
Tribunal Tributario Aduanero Región Antofagasta	1,969	(6.590)
Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas	1,845	(4.252)
Centro de Formación Técnica de la Región de Los Ríos	1,722	(8.833)
Municipalidad de Rengo	1,719	(5.644)
Municipalidad de Malloa	1,681	(6.586)
Dirección General de Aguas	1,668	(2.986)
Municipalidad de Galvarino	1,636	(8.831)
Hospital Padre Alberto Hurtado	1,634	(6.244)



Tercer Tribunal Ambiental	1,588	(4.407)
Municipalidad de Chañaral	1,516	(8.831)
Servicio de Salud Metropolitano Sur Oriente	1,35	(6.356)
Municipalidad de Romeral	1,305	(6.586)
Oficina de Estudios y Políticas Agrarias	1,264	(5.746)
Servicio de Salud Osorno	0,955	(2.442)
Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Coquimbo	0,921	(8.670)
Corte de Apelaciones de La Serena	0,69	(6.590)
Servicio de Impuestos Internos	0,581	(5.387)
Municipalidad de Cabildo	0,552	(6.586)
Comisión para el Mercado Financiero	0,525	(8.833)
Instituto Nacional de Derechos Humanos	0,5	(5.526)
Municipalidad de Ñiquén	0,462	(8.831)
Servicio Local de Educación Atacama	0,275	(5.635)
Servicio de Salud Araucanía Norte	0,141	(2.271)
Servicio de Vivienda y Urbanización Región Antofagasta	0,036	(5.740)
Municipalidad de Pitrufquén	0,009	(8.625)
Servicio de Salud Valparaíso - San Antonio	-0,101	(2.862)
Centro de Referencia de Salud Peñalolén Cordillera Oriente	-0,195	(9.698)
Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Valparaíso	-0,259	(8.670)
Servicio de Salud Concepción	-0,262	(2.680)
Municipalidad de Lago Ranco	-0,287	(8.831)
Municipalidad de Negrete	-0,306	(8.831)
Municipalidad de Colbún	-0,331	(8.831)
Municipalidad de Los Lagos	-0,386	(8.831)
Superintendencia de Educación Superior	-0,412	(8.660)



Centro de Formación Técnica de la Región de Atacama	-0,418	(8.833)
Fondo de Solidaridad e Inversión Social	-0,534	(4.560)
Dirección General de Obras Públicas	-0,581	(6.353)
Dirección de Obras Portuarias	-0,619	(5.243)
Superintendencia del Medio Ambiente	-0,855	(3.525)
Servicio de Vivienda y Urbanización Región Metropolitana	-0,983	(4.168)
Centro de Formación Técnica de la Región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	-1,129	(8.833)
Servicio Nacional de Capacitación y Empleo	-1,297	(2.602)
Servicio de Vivienda y Urbanización Región Arica y Parinacota	-1,306	(5.387)
Municipalidad de Pelluhue	-1,364	(8.831)
Dirección General del Crédito Prendario	-1,427	(3.125)
Superintendencia de Salud	-1,54	(3.803)
Servicio de Vivienda y Urbanización Región del Biobío	-1,656	(6.372)
Servicio de Vivienda y Urbanización Región Bdo	-1,701	(4.823)
Municipalidad de Taltal	-1,776	(8.831)
Servicio de Vivienda y Urbanización Región del Libertador General Bernardo O'Higgins	-1,815	(8.670)
Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Magallanes y de la Antártica Chilena	-1,844	(8.679)
Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Los Lagos	-1,954	(3.981)
Servicio de Vivienda y Urbanización Región Magallanes	-2,215	(5.740)
Servicio Médico Legal	-2,238	(4.752)
Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Atacama	-2,255	(8.670)
Municipalidad de Victoria	-2,393	(8.625)
Servicio Electoral	-2,417	(2.865)
Servicio de Salud Metropolitano Occidente	-2,517	(4.158)



Municipalidad de Valdivia	-2,518	(7.929)
Dirección de Obras Hidráulicas	-2,55	(4.953)
Municipalidad de Puerto Aysén	-2,553	(8.831)
Comisión Chilena de Energía Nuclear	-2,572	(2.891)
Parque Metropolitano de Santiago	-2,602	(5.236)
Servicio de Vivienda y Urbanización Región de la Araucanía	-2,849	(3.981)
Defensoría Penal Pública	-2,97	(3.456)
Municipalidad de Lota	-3,066	(8.831)
Municipalidad de San Pedro	-3,116	(8.625)
Servicio de Vivienda y Urbanización Región Coquimbo	-3,183	(5.387)
Servicio de Tesorerías - Tesorería General de la República	-3,274	(2.035)
Municipalidad de Chanco	-3,317	(8.831)
Servicio Local de Educación Colchagua	-3,496	(6.821)
Caja de Previsión de la Defensa Nacional	-3,573	(2.943)
Municipalidad de Concón	-3,712	(8.626)
Municipalidad de Ovalle	-3,767	(6.586)
Corte de Apelaciones de Talca	-3,82	(6.590)
Instituto de Previsión Social	-3,946	(3.922)
Oficina Nacional de Emergencia	-4,023	(2.880)
Comisión Chilena del Cobre	-4,275	(2.810)
Superintendencia de Casinos de Juego	-4,342	(3.315)
Servicio de Evaluación Ambiental	-4,404	(3.843)
Segundo Tribunal Ambiental	-4,429	(5.482)
Tercer Tribunal Tributario Aduanero Región Metropolitana	-4,714	(8.609)
Servicio de Salud Ñuble	-4,891	(3.554)
Servicio de Vivienda y Urbanización Región Atacama	-4,965	(5.387)



Tribunal Tributario Aduanero Región Los Ríos	-4,971	(8.609)
Servicio Local de Educación Gabriela Mistral	-4,981	(10.059)
Instituto de Desarrollo Agropecuario	-5,063	(2.523)*
Superintendencia de Pensiones	-5,146	(4.126)
Servicio Local de Educación de Barrancas	-5,185	(7.104)
Municipalidad de Puerto Varas	-5,326	(7.929)
Servicio Agrícola y Ganadero	-5,394	(2.107)*
Centro de Referencia de Salud de Maipú	-5,57	(8.613)
Agencia de Promoción de la Inversión Extranjera	-5,762	(4.134)
Municipalidad de Osorno	-5,864	(7.556)
Superintendencia de Servicios Sanitarios	-5,963	(5.387)
Tribunal Tributario Aduanero Región Valparaíso	-5,963	(6.352)
Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Tarapacá	-5,973	(6.372)
Municipalidad de Yerbas Buenas	-6,193	(15.745)
Municipalidad de Palmilla	-6,364	(8.831)
Servicio Nacional de Geología y Minería	-6,425	(3.102)*
Instituto Antártico Chileno	-6,733	(4.359)
Municipalidad de Mariquina	-6,809	(8.831)
Servicio de Salud Coquimbo	-6,816	(5.164)
Servicio Nacional del Consumidor	-6,825	(3.655)
Municipalidad de Puerto Montt	-6,939	(8.626)
Fiscalía Nacional Económica	-6,944	(4.012)
Gendarmería de Chile	-6,98	(5.012)
Municipalidad de Independencia	-7,062	(8.625)
Municipalidad de Diego de Almagro	-7,11	(8.831)
Servicio de Salud O'Higgins	-7,201	(6.120)



Municipalidad de Los Muermos	-7,213	(8.831)
Superintendencia de Servicios Sanitarios	-7,358	(3.882)
Servicio Nacional de Aduanas	-7,376	(2.122)**
Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicios de Salud	-7,386	(4.519)
Servicio de Vivienda y Urbanización Región Aysén	-7,739	(5.387)
Municipalidad de Limache	-7,899	(9.857)
Nacional de Desarrollo Sustentable de la Pesca Artesanal y de la Acuicultura de Pequeña Escala	-8,038	(6.368)
Fondo Nacional de Salud	-8,042	(7.461)
Municipalidad de Lumaco	-8,384	(8.626)
Instituto Nacional de Hidráulica	-8,435	(5.771)
Comisión Nacional de Energía	-8,51	(3.467)*
Municipalidad de Collipulli	-8,714	(8.626)
Dirección General de Aeronáutica Civil	-8,911	(2.575)**
Servicio Administrativo de los Gobiernos Regionales	-8,937	(5.438)
Municipalidad de Purranque	-9,423	(8.625)
Dirección de Vialidad	-10,011	(3.064)**
Consejo de Rectores	-10,283	(14.073)
Superintendencia de Electricidad y Combustibles	-10,354	(2.987)**
Municipalidad de Casablanca	-10,488	(15.745)
Corporación de Fomento de la Producción	-10,492	(4.253)*
Municipalidad de San Carlos	-10,572	(7.929)
Centro de Formación Técnica de la Región del Araucanía	-10,618	(7.804)
Comisión Nacional de Riego	-10,987	(5.699)
Corte de Apelaciones de Punta Arenas	-11,012	(8.609)
Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento	-11,071	(6.597)



Municipalidad de Caldera	-11,173	(15.745)
Municipalidad de Lo Barnechea	-11,789	(14.604)
Dirección General de Concesiones de Obras Públicas	-11,928	(4.341)**
Corte de Apelaciones de Temuco	-12,156	(8.609)
Superintendencia de Seguridad Social	-12,357	(8.984)
Panel de Expertos Ministerio Transportes y Telecomunicaciones	-13,394	(5.110)**
Municipalidad de El Quisco	-13,786	(15.745)
Municipalidad de Santiago	-14,088	(14.203)
Servicio Local de Educación Chinchorro	-14,163	(9.973)
Dirección General de Promoción de Exportaciones	-14,376	(6.601)*
Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo de Chile	-15,433	(15.643)
Municipalidad de Codegua	-15,734	(15.745)
Corporación de Fomento a la Producción	-16,249	(7.820)*
Municipalidad de Sagrada Familia	-17,863	(15.745)
Tribunal Tributario Aduanero Región O'Higgins	-18,223	(8.609)*
Municipalidad de Tomé	-18,593	(14.604)
Servicio Médico Legal	-19,354	(15.643)
Corporación Nacional del Cobre	-19,564	(4.511)**
Municipalidad de Vilcún	-20,013	(14.604)
Municipalidad de Olmué	-20,121	(14.604)
Municipalidad de Vitacura	-21,074	(15.745)
Centro de Formación Técnica de la Región del Maule	-21,105	(14.504)
Municipalidad de Combarbalá	-21,757	(14.604)
Municipalidad de Curicó	-23,023	(14.604)
Municipalidad de Purén	-25,142	(14.604)

Centro de Formación Técnica de la Región de Arica y Parinacota	-25,748	(15.725)
Municipalidad de Frutillar	-26,24	(14.604)
Municipalidad de Lebu	-26,338	(15.745)
Municipalidad de El Carmen	-26,518	(14.604)
Municipalidad de Linares	-28,16	(14.604)
Municipalidad de Quirihue	-28,318	(15.745)
Municipalidad de Tirúa	-28,608	(14.604)
Municipalidad de Nancagua	-29,498	(14.604)*
Municipalidad de Hualaihué	-29,931	(15.745)
Municipalidad de Los Andes	-30,247	(15.745)
Municipalidad de Puyehue	-31,418	(15.745)*
Municipalidad de Yungay	-32,804	(15.745)*
Municipalidad de Padre Hurtado	-33,878	(15.745)*
Constante	20,23	(2,971)**
R2	0.54	
N	3929	

## 8.6. RESULTADOS ESTADÍSTICOS ADICIONALES, ANÁLISIS CUANTITATIVO

La ecuación utilizada para las estimaciones lineales es:

$$PorcMuj_{cn}^y = \beta_0 + \beta_1 ExCargo_{c(n-1)}^H + \beta_2 NumDirMuj_{c^s} + \beta_3 PorcNomMuj_{c^s} + \sum \gamma_k X_{cs}^k + \varepsilon_{cn}$$

Donde cada variable de interés corresponde a las descritas en la tabla de variables para cada cargo  $c$  en su número de concurso  $n$  (es decir, desde su primera vacancia hasta las sucesivas, dependiendo de cuántas veces se haya concursado un mismo cargo). El indicador  $c^s$  indica que dicha variable cambia a nivel de servicio y no sólo a nivel de cargo. La variable  $PorcMuj_{cn}^y$  es el porcentaje de mujeres en el concurso  $n$  del cargo  $c$  para la fase:

$y \in \{\textit{postulación}, \textit{análisis curricular}, \textit{entrevista empresa}, \textit{entrevista comité}, \textit{nómina}\}$

Las variables  $X_s^k$  corresponden a variables de control especificadas en la tabla de variables (porcentaje de búsqueda, nivel, adscripción, servicio y familia). Estas varían de acuerdo al cargo  $c$  y al servicio  $s$ . Los coeficientes  $\gamma_k$  denotan aquellos coeficientes que acompañan a las variables de control, y que por simplicidad en los resúmenes de resultados no son presentados. En el caso de las variables *Familia* y *Servicios*, estas se incorporan a partir de una colección de variables binarias que indican si es que determinado concurso corresponde a esa familia o no, y a ese servicio.

La variable  $ExCargo^H$  varía según  $H \in \{\textit{mujer}, \textit{hombre}\}$ .

## 9. REFERENCIAS

- Babic, A., & Hansez, I. (2021). The Glass Ceiling for Women Managers: Antecedents and Consequences for Work-Family Interface and Well-Being at Work. *Front Psychol*, 12, 618250. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.618250>
- Bechtoldt, M. N., Banner, C. E., & Rock, B. (2019). The glass cliff myth? – Evidence from Germany and the U.K. *The Leadership Quarterly*, 30(3), 273-297. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.11.004>
- Bruckmuller, S., & Branscombe, N. R. (2010). The glass cliff: when and why women are selected as leaders in crisis contexts. *Br J Soc Psychol*, 49(Pt 3), 433-451. <https://doi.org/10.1348/014466609X466594>
- Bruckmuller, S., & Ryan, M. K. (2014). Beyond the Glass Ceiling The Glass Cliff and Its Lessons for Organizational Policy. *Social Issues and Policy Review*, 8, 202-232. [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art\\_revistas/pr.11998/pr.11998.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.11998/pr.11998.pdf)
- Cerda Castro, K. (2020). Estallido Social e Historia de las Mujeres: construcción de genealogía política feminista en Chile. *Aletheia*, 10(20), e045. En Memoria Académica.
- Consejo de Alta Dirección Pública (2020). Funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública 2019.
- Dirección Nacional del Servicio Civil (2017). Condiciones y representación de las mujeres en el Sector Público.
- Dirección Nacional del Servicio Civil (2020a). Informe Final Medida N°8: Políticas y programas públicos elaborados por el servicio: perspectiva de género en el diseño, implementación, seguimiento y/o evaluación de uno o más programas públicos. Actividad Estratégica 8.1: Incorporación de la perspectiva de género en la implementación del programa “Red de Mujeres Líderes en el Estado”.
- Dirección Nacional del Servicio Civil (2020b). Manual de Inducción Breve para Representantes Ministeriales y de Servicios: Procesos de reclutamiento y selección para cargos de II Nivel Jerárquico.
- Esposito, S. E. (2021). Glass Cliffs at middle management levels: an experimental study. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/edi-01-2019-0054>
- Fernández, A., Castro, C., Fuenzalida, J. (2021). Evaluación del impacto de la Ley 20.955 en la cantidad y calidad de postulantes al Sistema de Alta Dirección Pública (ADP). Serie de Sistemas Públicos N° 18. En: <https://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/uploads/2021/03/serie-de-sistemas-publicos-n18-2.pdf>
- Fisk, S. R., & Overton, J. (2019). Who Wants to Lead? Anticipated Gender Discrimination Reduces Women’s Leadership Ambitions. *Social Psychology Quarterly*, 82(3), 319-332. <https://doi.org/10.1177/0190272519863424>
- Glass, C., & Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 51-63. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.003>
- Grangeiro, R. d. R., Silva, L. E. N., & Esnard, C. (2021). I broke the glass ceiling, now what? Overview of metaphors to explain gender inequality in organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/ijoa-07-2020-2281>
- Guastavino, C., Miranda, A., & Montero, R. (Accepted/In press). Rank effect in bureaucrat recruitment. *European Journal of Political Economy*, [101995]. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2020.101995>
- Hansen, N.-J. H., Harmenberg, K., Öberg, E., & Sievertsen, H. H. (2021). Gender disparities in top earnings: measurement and facts for Denmark 1980-2013. *The Journal of Economic Inequality*, 19(2), 347-362. <https://doi.org/10.1007/s10888-020-09476-1>

- King, E. B., Botsford, W., Hebl, M. R., Kazama, S., Dawson, J. F., & Perkins, A. (2010). Benevolent Sexism at Work. *Journal of Management*, 38(6), 1835-1866. <https://doi.org/10.1177/0149206310365902>
- Lee, Y. J., & Lee, C. K. (2021). The roots of the gender pay gap for nonprofit CEOs. *Nonprofit Management and Leadership*. <https://doi.org/10.1002/nml.21455>
- Manzi, F., & Heilman, M. E. (2021). Breaking the glass ceiling: For one and all? *J Pers Soc Psychol*, 120(2), 257-277. <https://doi.org/10.1037/pspa0000260>
- Ministerio de Hacienda (2003). Ley que Regula Nueva política de personal a los funcionarios públicos que indica N°19.882. Chile
- PNUD (2020): Nuevo mapa del poder y género (1995-2018). Santiago de Chile, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Saleem, S., Rafiq, A., & Yusaf, S. (2017). Investigating the glass ceiling phenomenon. *South Asian Journal of Business Studies*, 6(3), 297-313. <https://doi.org/10.1108/sajbs-04-2016-0028>
- Servicio Electoral (SERVEL) (2018). Participación de las mujeres en política: Algunos pasos históricos. ISBN 978-956-09147-1-2.
- Servicio Electoral (-). Estadísticas Servel. Sitio web oficial Servicio Electoral de Chile. Consulta del 15 de octubre de 2021. <https://www.servel.cl/padron-electoral-por-ano-inscritos-vigentes-por-comuna-region-grupos-etareos-no-videntes-analfabetos-etc/>
- Surlatina Consultores Gestión de Personas (2015). Consultoría Estudio Experiencia Internacional Sistemas de Reclutamiento y Selección ADP. Fortalecimiento del Sistema de Alta Dirección Pública Proyecto Servicio Civil – Banco Mundial.
- Vial, A. C., Napier, J. L., & Brescoll, V. L. (2016). A bed of thorns: Female leaders and the self-reinforcing cycle of illegitimacy. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 400-414. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.004>
- Wooldridge, J. M. (2015). *Introductory econometrics: A modern approach*. Cengage learning.



**CSP** · INGENIERÍA INDUSTRIAL  
UNIVERSIDAD DE CHILE  
CENTRO DE SISTEMAS PÚBLICOS

[www.sistemaspublicos.cl](http://www.sistemaspublicos.cl)  
República 701, Santiago