

# Rompiendo el techo de cristal, incremento de mujeres en puestos de Alta Dirección Pública en Chile: 2022-2024

**Danae Mlynarz Puig**

Dirección Nacional Servicio Civil de Chile  
dmlynarz@serviciocivil.cl  
<https://orcid.org/0009-0001-7126-7154>

## Resumen

El artículo analiza el incremento de la participación femenina en la Alta Dirección Pública (ADP) de Chile durante el período 2022-2024, destacando la importancia de la equidad de género para la modernización del Estado. Se presenta una caracterización exhaustiva del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), incluyendo su marco legal, sus principios de mérito y transparencia, y los actores clave involucrados en los procesos de selección. La fuente detalla las diversas barreras que enfrentan las mujeres en el ámbito laboral, como el “Techo de Cristal” y el “Precipicio de Cristal”, e ilustra las acciones estratégicas implementadas por la Dirección Nacional del Servicio Civil para fomentar la postulación y nombramiento de mujeres. Finalmente, el artículo muestra los resultados concretos obtenidos, logrando un récord histórico de nombramientos femeninos en cargos de liderazgo, con el objetivo de consolidar la sostenibilidad de estos avances.

**Palabras Clave:** Servicio Civil, Alta Dirección Pública, Modernización del Estado, mujeres, mérito.



**Fecha recepción:** 25-07-2025

**Fecha aceptación:** 20-11-2025

## Breaking the glass ceiling: Increase in women in senior public management positions in Chile: 2022-2024

### Abstract

This article analyzes the increased participation of women in Chile's Senior Public Management System (SPM) during the period 2022-2024, highlighting the importance of gender equality for the modernization of the State. It presents a comprehensive characterization of the SPM System, including its legal framework, its principles of merit and transparency, and the key actors involved in the selection processes. The source details the various barriers women face in the workplace, such as the "Glass Ceiling" and the "Glass Cliff," and illustrates the strategic actions implemented by the National Civil Service Directorate to promote the application and appointment of women. Finally, the article presents the concrete results achieved, reaching a historic record of female appointments to leadership positions, with the aim of consolidating the sustainability of these advances.

**Keywords:** Civil Service, Senior Public Management, State Modernization, women, merit.

### Cómo citar este artículo

Mlynarz Puig, D. (2025). Rompiendo el techo de cristal, incremento de mujeres en puestos de Alta Dirección Pública en Chile: 2022-2024. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, 23(45), 84-111. <https://doi.org/10.5354/0717-8980.2025.80016>

## Introducción

El año 2003 luego de una crisis política conocida como el caso “MOP Gate”, se publica la ley N° 19.882, que regula la nueva política de personas en el Estado, crea el Servicio Civil y establece el Sistema de Alta Dirección Pública (ADP). Este Sistema ha sido un modelo de Modernización del Estado en Chile que ha establecido el mérito como elemento central en la selección de personas para cargos de alta responsabilidad, con el fin de incorporar a personas que cuenten con las mejores trayectorias laborales, conocimientos y habilidades, es decir, idóneas y capacitadas para implementar políticas públicas a través de los Servicios Públicos que favorezcan el bienestar de la ciudadanía.

De esta forma, los cargos de Alta Dirección Pública dentro del Estado ingresan a un proceso de selección cuyo modelo sustentado en el mérito ha cumplido 22 años de implementación y de perfeccionamiento. Lo que ha permitido que Chile sea reconocido a nivel internacional como líder dentro de los Servicios Civiles de América Latina (Corrales, 2024).

Desde la creación de la Alta Dirección Pública, ha sobrevivido a distintos escenarios políticos, económicos, sociales y de expectativas ciudadanas; este sistema ha ido obteniendo legitimidad política, lo que ha implicado un aumento progresivo de los cargos que se seleccionan a través de este mecanismo, incorporándose no sólo puestos del gobierno central, sino también de directorios de empresas públicas, consejos consultivos y cargos de gobiernos regionales y gobiernos locales. A la par, ha implicado dar cuenta —de manera más abierta, transparente y proactiva— a la ciudadanía de la forma en la cual se realiza el proceso de selección.

Su cobertura se ha extendido ampliando sus alcances, pasando de participar en la selección de 688 cargos en 2004 a 4.536 en 2013 a hacerlo en 5.362 cargos en 2024 (Consejo de Alta Dirección Pública

[CADP], 2025). Se perfeccionó, principalmente en virtud de la Ley 20.955/2016, que introdujo varias mejoras, las cuales dieron como resultado los siguientes logros: 1) fortalecieron la legitimidad del sistema (al eliminar la figura de los transitorios y provisionales, favorecer la postulación de los/as funcionarios/as de planta y restringir las convocatorias cerca del final del gobierno); 2) optimizaron el funcionamiento de los procesos de reclutamiento y selección (al dotar de vigencia a los perfiles de cargos anteriores que no hubieren sufrido cambios e introducir el mecanismo de gestión de candidatos/as); 3) restringieron las solicitudes de renuncia de funcionarios de la Alta Dirección Pública (ADP) de segundo nivel jerárquico (al exigir que en los primeros seis meses de un nuevo período de gobierno las solicitudes de renuncia se fundamenten e informen ante el Consejo de Alta Dirección Pública y 4) reforzaron la competencia de la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC), en cuanto al acompañamiento y el desarrollo de la ADP (Corrales, 2024).

En el presente artículo se analiza el principal logro del Sistema de Alta Dirección Pública durante el gobierno del Pdte. Gabriel Boric Font; el incremento del número de mujeres nombradas en cargos de Alta Dirección Pública en Chile con el objetivo de una mayor equidad en el rol directivo en el Estado en Chile, para lo cual se revisará un breve marco teórico sobre equidad de género en el empleo y la Alta Dirección, se caracterizará al sistema de Alta Dirección Pública chileno, enfatizando en el rol que desempeñan los actores y las etapas del proceso de selección para luego exponer los énfasis gubernamentales para DNSC durante el periodo, los cambios implementados y los resultados obtenidos. Este artículo no tiene como objetivo resumir el resultado de una investigación académica, sino que evidenciar el resultado del perfeccionamiento de una política pública, revelando las hipótesis con las cuales se trabajó, los cambios implementados, líneas de base y resultados concretos. A través de este artículo se releva que

fue posible modificar una tendencia de 20 años, en el cual la representación femenina estaba alrededor de 30%. Este cambio se logró mediante la voluntad política y un trabajo técnico.

### **Equidad de Género en el Trabajo y en la Alta Dirección Pública**

La igualdad de género es un imperativo fundamental de derechos humanos y un valor central para el desarrollo cultural, económico, social y político de los países. La diversidad de género en las organizaciones no solo es un principio ético, sino que también como lo evidencian los diversos estudios, impulsa la creación de puestos de trabajo, aumenta la productividad, y se asocia positivamente con la innovación y los resultados operacionales. Las empresas con una mayor presencia femenina en su administración, han demostrado generar una mayor utilidad en productos innovadores.

La igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres posibilita la plena incorporación de las mujeres en los ámbitos social, político y económico, contribuyendo a mejorar el desempeño de las organizaciones y las economías, al rentabilizar la utilización máxima de las inteligencias, capacidades, habilidades y destrezas existentes en la sociedad (Naranjo et al., 2022).

La igualdad de género en todos los espacios y en particular en el trabajo, se encuentra reconocida en una serie de tratados internacionales de derechos humanos suscritos y ratificados por Chile conforme la legislación vigente y sus disposiciones son vinculantes y obligatorias. Entre los Tratados internacionales en materia de igualdad de género, se encuentra la Convención sobre la Eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer de las Naciones Unidas reconocida internacionalmente como CEDAW, que fue adoptada en 1979 y que actualmente es la principal fuente normativa internacional en estas materias. Por su parte, la Convención Interamericana para Prevenir,

Sancionar y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres (Convención Belem do Pará) fue adoptada por la Organización de Estados Americanos (OEA) en 1994 (Guerra et al., 2020). También existen una serie de Convenios OIT sobre igualdad de género en el trabajo y por supuesto normativa nacional que ha asumido la materia tanto en derechos como en salarios buscando la no discriminación de género y el derecho al trabajo decente para las mujeres (Guerra et al., 2020).

El sector público debe actuar como un referente para el cierre de la brecha de género, dado que la presencia efectiva de mujeres puede crear un “efecto demostrativo para otros sectores de la economía” (Naranjo et al., 2022, p.43).

La Participación Laboral Femenina a nivel general en Chile ha estado en torno al 49%, cifra significativamente inferior al 71% de los hombres. Esta tasa se encuentra por debajo de la participación femenina en los países desarrollados pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (alrededor del 61%) y bajo del promedio de América Latina (cerca del 55%) (Guerra et al., 2020).

Las mujeres se encuentran infrarrepresentadas en cargos de toma de decisiones de las empresas y en los cargos ejecutivos. Inclusive en aquellas empresas sujetas a la norma 386<sup>1</sup>, la presencia femenina en puestos de alta responsabilidad es del 13%, y el 22% de estas empresas carece de mujeres en cargos gerenciales<sup>2</sup> (Guerra et al., 2020). Se observa una baja participación femenina en rubros tradicionalmente masculinos, como Consumo, Energía, *Commodities* (productos transables), Industria y Construcción, áreas en que la participación femenina total

1 Emitida por la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) de Chile, se refiere a las normas de carácter general sobre gobierno corporativo y responsabilidad social y desarrollo sostenible que deben cumplir las sociedades anónimas abiertas. Esta norma, junto con la Norma 385, establece requisitos para la divulgación de información sobre prácticas de gobierno corporativo y sostenibilidad en las memorias anuales de las empresas.

2 Según datos del Estudio Impulsa “Participación de Mujeres en gerencias de primera línea en las grandes empresas de Chile” realizado en 2018 por la Fundación ChileMujeres, PwC Chile y Diario Pulso, en base a la Norma 386 de la Comisión para el Mercado financiero.

es inferior al 25%. En contraste, en rubros asociados a estereotipos femeninos, como Bancos e Instituciones Financieras, Retail, Telefonía y Transporte, la participación femenina es mayor (Guerra et al., 2020).

En América Latina y el Caribe, en el sector público las mujeres representan el 52% de la fuerza laboral, superando su presencia en el sector privado que se encuentra en 40% y en que ocupan el 41% de los cargos directivos. Sin embargo, se constata que su presencia es limitada en los niveles más altos de toma de decisiones. En 15 países de la región, las mujeres ocupan solo el 23.6% de los puestos de nivel 1 (equivalente al cargo de ministro/a), en comparación con el 44.2% en puestos de nivel 4 (equivalente al cargo de director/a) (Naranjo et al., 2022).

La participación de mujeres en puestos de decisión pública es fundamental por múltiples razones que van más allá de la mera igualdad. Naranjo et. (2022) señalan que entre esos motivos se encuentran:

**Beneficios económicos y sociales:** Existe evidencia comprobable que correlaciona de forma positiva un mayor número de mujeres en puestos de decisión públicos con un mayor crecimiento económico, mayor igualdad de género, mayor gasto social en salud, educación y protección ambiental.

**Mejora del desempeño organizacional y reducción de la corrupción:** La presencia de mujeres en cargos de liderazgo incide de forma positiva en el desempeño de las organizaciones públicas y en la mengua de los niveles de corrupción.

**Diversidad de perspectivas en políticas públicas:** Las mujeres en cargos de liderazgo visibilizan experiencias, prioridades, intereses y perspectivas distintas respecto a las de sus contrapartes masculinos. Esto enriquece el diseño y la implementación de políticas y programas públicos, permitiendo así comprender particularidades de género para mejorar el uso de servicios y así diseñar rutas adaptadas para estas singularidades.

Burocracias representativas: Las administraciones públicas deben representar la configuración de la población a la que sirven para ser legítimas y efectivas. Esto implica pasar de burocracias «pasivas» (que solo reflejan demográficamente a la sociedad) a «activas» (que además influyen en políticas que benefician a esos grupos sociales). Para que la representación numérica se traduzca en una representación activa, es crucial que las mujeres tengan una influencia significativa en los puestos de liderazgo.

Todos estos aspectos positivos en la incorporación de mujeres en la Alta Dirección Pública fueron considerados en las reflexiones del Consejo de Alta Dirección Pública y de la Dirección Nacional del Servicio Civil para introducir los cambios necesarios para avanzar en equidad.

La discriminación de género en el ámbito del empleo es multidimensional y afecta la trayectoria profesional de las mujeres. Se manifiesta a través de diversas barreras, muchas de ellas implícitas. A lo largo de las últimas décadas, en distintas disciplinas, se ha desarrollado un extenso cuerpo de investigación que busca entender las razones por las cuales sigue existiendo discriminación de género en el mercado laboral a nivel mundial. Esta discriminación es multidimensional y ocurre a lo largo de la trayectoria profesional de las mujeres y tiene impacto en distintos indicadores tales como las brechas salariales entre hombres y mujeres, y menor representatividad de mujeres en cargos directivos o de liderazgo, entre otros. Algunos de estos fenómenos son:

Techo de Cristal (*Glass Ceiling*): Se caracterizan por ser obstáculos sutiles pero persistentes (acciones y disposiciones explícitas o inconscientes) que restringen el acceso de mujeres altamente preparadas a posiciones de mayor liderazgo. Esto se manifiesta en Chile en la menor participación femenina en el primer nivel jerárquico del SADP. Entre los factores que aumentan el techo de cristal se encuentran los



estereotipos sociales de género, periodos de ausencia laboral por maternidad y responsabilidades familiares, o jornadas de trabajo más cortas.

Auto-imposición de techo de cristal: Las mujeres a menudo se autoexigen en exceso, esperando cumplir todos los requisitos (o más) incluso antes de realizar la postulación a un cargo directivo, lo que limita su propia disposición de asumir riesgos.

Precipicio de cristal (*Glass Cliff*): Se refiere a la tendencia de que las mujeres sean nombradas o acepten cargos de liderazgo que son más riesgosos o asuman responsabilidades en situaciones de crisis institucional, lo que aumenta su probabilidad de fracaso y refuerza estereotipos negativos sobre sus capacidades de liderazgo.

Muralla de cristal o segregación horizontal (*Glass Wall*): Es el prejuicio que asocia ciertos sectores o tipos de cargos a un género específico, limitando el ingreso de mujeres altamente competentes a sectores “masculinizados”. En Chile, esto se observa en la menor presencia de mujeres en sectores como Aeronáutica, Energía e Hidráulica, y mayor presencia en Educación y Salud.

El “efecto de la abeja reina” (también conocido como *queen bee effect*): Es un fenómeno que propone que las mujeres en cargos de liderazgo al interior de las organizaciones dominadas por hombres tienden a distanciarse de las mujeres más jóvenes y con cargos inferiores. Este comportamiento no se considera una causa de la desigualdad de género, sino más bien una consecuencia de la discriminación de género que experimentan las mujeres en posiciones directivas en su entorno laboral. La hipótesis sugiere que para adaptarse y evitar ser discriminadas por los hombres en su entorno laboral, las mujeres en altos cargos directivos en organizaciones con una mayoría de hombres en puestos similares deben asumir características más masculinizadas. Esto las lleva, en consecuencia, a distanciarse de otras mujeres en cargos de menor jerarquía.

**Regímenes de desigualdad:** Es un enfoque más amplio que considera la creación continua de desigualdades organizacionales a través de prácticas y procesos que incorporan otras variables como etnia o clase socioeconómica, resultando en que los puestos directivos sean típicamente ocupados por “hombres blancos de clase alta”. Esto incluye la valoración excesiva del tiempo dedicado al trabajo o la disponibilidad permanente, lo que impone una barrera adicional a las mujeres que asumen mayores responsabilidades de cuidado.

**Sexismo benevolente:** Se manifiesta en un trato “cuidadoso” hacia las mujeres, ofreciéndoles menos oportunidades de desarrollo o menos desafiantes que a los hombres.

**Síndrome de la impostora:** Percepción individual de no ser digna de elogios o reconocimiento por los propios logros, lo que lleva a las mujeres a subestimar sus competencias y a arriesgarse menos a postular a cargos directivos.

**Heurísticos y sesgos de procesamiento de información:** Los/as evaluadores/as pueden recurrir a procesos mentales simplificados que, aunque adaptativos, pueden generar distorsiones y errores en la toma de decisiones, afectando negativamente a las mujeres. Por ejemplo, el heurístico de representatividad puede llevar a asumir que un hombre es más competente en ciertas profesiones que una mujer (Canales et al., 2024; González Soto, 2021; Guerra et al., 2020; Naranjo et al., 2022).

A través de entrevistas realizadas por el equipo del Servicio Civil a Altas Directivas Públicas, se evidenciaron varios de estos fenómenos en sus propias experiencias de vida las que fueron consideradas al momento de diseñar la estrategia desplegada para aumentar el número de mujeres en Alta Dirección en Chile.

## Caracterización del Sistema de Alta Dirección Pública de Chile (SADP)

### El Sistema de Alta Dirección Pública, sus Valores y Principios

El Sistema de Alta Dirección Pública fue concebido como un modelo mixto, denominado de mérito y confianza, dado que su sistema de selección privilegia el mérito como requisito básico para ocupar cargos en el Estado; sin embargo, incorpora el componente de confianza para el nombramiento y la desvinculación de la personas de su cargo. Este mecanismo es el que ha permitido avanzar, crecer y generar confianzas en un entorno socio político que se ha caracterizado en los últimos veinte años por la alternancia en el poder de gobiernos de cuatro años, en que se ha mantenido la mirada técnica de procesos que requiere atraer a los mejores talentos al Estado.

En este sentido, el objetivo del Sistema de Alta Dirección es dotar al Estado de directivos y directivas idóneos, con capacidad de gestión y de liderazgo, de manera que las políticas públicas se ejecuten de forma eficaz y eficiente. Esto se realiza a través de concursos públicos y transparentes, lo que es ejecutado a través de la Subdirección de Alta Dirección Pública de la Dirección Nacional del Servicio Civil de Chile.

Este sistema se basa en valores y principios como la participación igualitaria, principio de no discriminación y el de confidencialidad, todas las personas ingresan en las mismas condiciones, los resultados son entregados de manera “ciega<sup>3</sup>” resguardando así la identidad de quien postula, para que no se da cabida a espacios de discriminación como lo pueden ser el sexo, género, afiliación política, edad, etnia, situación de discapacidad, entre otras.

También se consideran la transparencia y legalidad. Es un proceso transparente, dado que se le informa a la persona postulante su avance en cada fase del proceso de selección a través de su página de

---

3 Sin nombres de los y las postulantes.

postulación; esto permite que, si una persona no se encuentra conforme con su resultado, pueda solicitar mayor detalle del mismo. De forma paralela, a través de la página web se va informando el estado de cada convocatoria, con el fin de que la ciudadanía conozca la etapa de cada proceso de selección. Adicionalmente, existe el período de “reclamación”, en que al finalizar cada proceso de selección, quienes han postulado y consideran que han sido afectados por algún vicio o irregularidad que impacte su participación igualitaria, podrá apelar al Consejo de Alta Dirección Pública, quien determinará si acoger o desestimar el reclamo.

Finalmente, el valor del mérito, por cuanto el modelo contiene un proceso que es estructurado, con metodologías definidas para este fin y que se aplica a todos quienes postulan por igual (Rivera, 2024).

#### **Actores del Sistema de Alta Dirección Pública**

En el desarrollo de la función que le corresponde realizar, el Sistema de Alta Dirección Pública incorpora la participación del Estado a través del Consejo de Alta Dirección Pública así como los representantes de cada servicio o ministerio, también incorpora por ley a empresas privadas expertas en procesos de selección y reclutamiento de personas, encargadas de la evaluación de los postulantes. Los principales actores del proceso son:

1. Consejo de Alta Dirección Pública (CADP): Es un cuerpo colegiado, autónomo y responsable de garantizar el buen funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública. Está compuesto por cinco integrantes: el Director/a Nacional del Servicio Civil, quien lo preside y cuatro Consejeros/as. Los/as Consejeros/as son personas con reconocido prestigio por su experiencia y conocimientos en administración de personas y/o por sus dominios en políticas públicas, son designados por el Presidente de la República, con acuerdo de los Senadores en ejercicio y sus nombramientos se extienden por un períodos de seis

años. Entre sus funciones se encuentra el conducir y regular los procesos de selección para cargos de I nivel o jefes superiores de servicios. Además, le corresponde analizar y aprobar los perfiles de selección y proponer al Presidente de la República nóminas de tres o cuatro personas en el respectivo proceso de selección.

Además, el Consejo ADP, es el responsable de resolver reclamos formulados por postulantes; aprobar la contratación de empresas consultoras; autorizar las directrices para el diseño e implementación de planes y programas de inducción, acompañamiento, formación y desarrollo de Altos Directivos Públicos; entre otras.

2. Comité de selección: Es una comisión conformada por tres integrantes, la cual se constituye para cada proceso de II nivel jerárquico y está compuesta por: a) un/a Consejero/a o un representante del Consejo de Alta Dirección Pública denominado Profesional Experto/a. Es quien lidera el Comité de selección y se encuentra encargado/a de velar por los principios y valores del Sistema; b) un/a representante de la Jefatura del Servicio solicitante del cargo y es quien transmite las características y requerimientos del Servicio y del cargo, de manera de orientar la búsqueda y evaluación de los y las postulantes; c) un/a representante ministerial, quien entrega la visión sectorial, las políticas públicas y los ejes estratégicos del Ministerio.

El comité preaprueba el perfil de selección y velan por el avance de cada etapa tomando acuerdos, entrevistan a los/as postulantes que llegan a esta instancia y conforman la nómina que será enviada a la autoridad facultada para el nombramiento.

3. Dirección Nacional del Servicio Civil: Organismo público cuyo fin es el fortalecimiento de la función pública, contribuyendo a la modernización del Estado a través de la implementación de políticas de gestión y desarrollo de funcionarios/as y directivos/as. Implementa y administra el Sistema de Alta Dirección Pública a través de su subdirección, siendo esta última responsable de desarrollar los procesos

de selección, brindando apoyo técnico y administrativo al Consejo de Alta Dirección Pública y a los Comités de Selección para asegurar la correcta ejecución de los procesos concursales.

4. Empresas Consultoras externas: Son empresas especializadas en temas de reclutamiento y selección. La ley 19.882 establece que se debe disponer la contratación de éstas para el desarrollo o asesoría en los procesos de selección de Alta Dirección Pública, siendo su forma de contratación a través de una licitación pública. La adopción de esta alianza público-privada, ha permitido mantener el rigor técnico y la transparencia de los procesos, al tener organismos expertos que son externos para la evaluación. Actualmente son 31<sup>4</sup> empresas contratadas vía licitación pública, encargadas de evaluar en las distintas etapas a quienes postulan a los cargos de Alta Dirección Pública y para ello, aplican las metodologías de evaluación y lineamientos diseñados por la Subdirección y aprobados por el Consejo de Alta Dirección Pública.

5. Autoridad: Corresponde al Presidente/a de la República o Jefaturas superiores de los Servicios públicos, quienes informan la necesidad de cubrir una vacante generada para iniciar un proceso de selección, propone el perfil de selección y a la vez, son los responsables de definir el nombramiento o declaración de desierto el procesos, así como de la remoción del alto/a directivo/a público/a (Rivera, 2024).

6. Ciudadanía: Como postulante a cualquier concurso que se encuentre en convocatoria abierta en que irá avanzando en virtud de su trayectoria laboral, conocimiento, competencias y habilidades según lo definido en el perfil del cargo. Así también como receptor de las políticas públicas implementadas por las y los altos directivos seleccionados por el sistema.

---

4 Se licitaron a 32 empresas pero una de ellas desistió durante la ejecución.

### **Etapas del Proceso de Selección**

El actual modelo de selección de Alta Dirección Pública, se basa en una serie de etapas secuenciales que permiten ir filtrando a quienes postulan según criterios estándares; por lo tanto, cada etapa del proceso permite o no, el acceso a la siguiente fase de evaluación. Este sistema como se señaló se ha ido perfeccionando durante sus más de 20 años de existencia. Este proceso se aplica a toda persona que postula y es igual en todos los procesos. La decisión del avance de los candidatos y las candidatas entre una etapa y otra recae en el Consejo de Alta Dirección Pública o Comité de selección, en base a los resultados que va presentando la empresa consultora externa en relación a cada postulante.

El proceso de selección comienza con la etapa de planificación, se inicia luego que una autoridad informa al Servicio Civil que un cargo se encuentra vacante. En la etapa de planificación, los cargos son programados para ser publicados y se utilizan criterios como carga laboral de los equipos, prioridades ministeriales y prioridades del servicio. En este período se elabora el perfil de selección, documento que contiene la información, contexto y características del cargo y del servicio, así como los requisitos técnicos y legales que se requieren. En cargos de I nivel jerárquico la autoridad ministerial presenta el perfil ante el Consejo de Alta Dirección Pública para su aprobación; en tanto, en los casos de cargos de II nivel jerárquico, es el Comité de selección quien se reúne para preaprobar este perfil y enviarlo al Consejo de Alta Dirección para su aprobación. En esta etapa se verifican documentos legales como vacancia, validación de representantes, validación de renta, entre otras, y se asigna a la empresa consultora externa según requisitos presentes en bases de licitación pública ejecutada.

Posteriormente, se da inicio al proceso, en esta etapa se desarrolla la convocatoria, la cual es pública y abierta, se realiza a través de medios de comunicación masivos, prensa escrita, página web del Servicio Civil y también la página web del Servicio y Ministerio que solicita la

vacante. Durante el período que se encuentra la convocatoria abierta, las personas interesadas postulan a través del sistema de postulación en línea que presenta un currículo tipo.

Una vez cerrada la convocatoria, se realiza el análisis de admisibilidad, verificándose que quienes postularon, cuenten con los requisitos legales establecidos (exigencias legales respecto de contar con un título profesional y poseer ciertos años de experiencia laboral) todos quienes cumplen estos requisitos, avanzan a la etapa de Evaluación general. La convocatoria se encuentra abierta durante quince días, pudiendo ampliarse por una semana adicional. Durante este periodo, se realiza sesión del comité de selección con la empresa consultora para entregar los lineamientos y especificaciones del cargo.

Luego comienza la etapa de Evaluación General, que consta de tres fases. La primera es análisis curricular, la realiza la empresa consultora de selección utilizando una metodología de análisis curricular, rúbrica aprobada por el Consejo de Alta Dirección Pública. Este análisis implica revisar, a través de una metodología estandarizada, los antecedentes curriculares, ingresados por los postulantes en el sistema de postulación en línea, para identificar quiénes se acercan en mayor medida al perfil de selección, se analiza específicamente lo referido a la experiencia técnica y directiva exigida para el cargo concursado. Asimismo, se analizan los antecedentes académicos de postgrados que tengan relación con la experiencia requerida en el perfil de selección. Esto se categoriza a través de una nota y se establece un *ranking*. Los resultados de esta evaluación son presentados en un formato “ciego” al Consejo de Alta Dirección Pública (I nivel) o el Comité de Selección (II nivel), quienes determinan las personas que avanzan a la etapa siguiente de evaluación gerencial, estableciendo una nota de corte. Avanzan en promedio entre 20 a 25 personas.

La segunda fase es la de evaluación gerencial, consiste en una entrevista inicial que realiza la empresa consultora externa, donde se



indaga y verifica la experiencia informada en el currículum para ratificar la nota asignada en el análisis curricular, también se evalúa la motivación y las habilidades comunicacionales, todo a través de pautas estructuradas que permiten determinar si la persona es o no idónea. Quienes aprueban esta etapa, avanzan a la evaluación por competencias.

La tercera fase es la evaluación por competencias. Esta es una evaluación estandarizada donde se valoran las competencias definidas en el perfil del cargo y habilidades comunicacionales, permitiendo categorizar en idóneos, idóneos con observaciones y no idóneos. La empresa consultora encargada de la evaluación, debe presentar ante el Consejo de Alta Dirección Pública (cargos de I nivel) o del Comité de selección (cargos de II nivel) los resultados de la evaluación gerencial y de la evaluación por competencias en un formato innominado. Finalmente, el consejo o el comité, determinan el número de personas que avanzan a la etapa de entrevistas finales.

La etapa de la entrevista final por parte del Consejo de Alta Dirección Pública (cargos de I nivel) o del Comité de selección (cargos de II nivel) y es la instancia donde éstos conocen quiénes son los y las postulantes. En esta entrevista se busca indagar sobre aspectos generales de conocimiento técnico y/o de gestión, aspectos motivacionales y conocimiento institucional. Una vez efectuadas las entrevistas, las personas son calificadas y según la nota obtenida, se establece nuevamente un *ranking* que permitirá confeccionar la nómina de tres o cuatro personas elegibles. Esta nómina es enviada a la autoridad facultada para el nombramiento, ya sea Presidencia de la República para cargos de I nivel o Jefatura superior del servicio en el caso de los II niveles. El presidente cuenta con noventa días hábiles para nombrar o declarar desierto el concurso, y la jefatura superior del servicio cuenta con 20 días hábiles. Dando lugar a la etapa de nombramiento. Con esta respuesta, culmina el proceso de selección (Rivera, 2024).

Durante todo el proceso se mantiene una comunicación con las y los candidatos dando cuenta del avance de su postulación; además, se va informando a la ciudadanía en general un resumen respecto de cada proceso de selección en la página institucional. En el curso de todo el proceso los postulantes pueden ingresar reclamos o sugerencias sobre el desarrollo del proceso que son analizados por los equipos internos, así como también se realizan encuestas de satisfacción de usuarios. Al terminar el proceso, se apertura la etapa para que todo postulante ingrese alguna reclamación.

### **Énfasis Gubernamentales del Periodo y Acciones Desarrolladas**

La Dirección Nacional del Servicio Civil es un servicio público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relaciona con el Presidente de la República a través del Ministerio de Hacienda. Desde su creación, ha participado activamente en el proceso de profesionalización y mejoramiento de la gestión pública, impulsando y asesorando a servicios, organismos y autoridades de gobierno en materia de Gestión Estratégica de Personas.

En este sentido, la misión de la Dirección Nacional del Servicio Civil es “fortalecer la función pública y contribuir a la modernización del Estado, a través de la implementación de políticas de gestión y desarrollo funcionarias/os y directivas/os idóneas, motivadas, empáticas, diversas, íntegras e innovadoras” (Dirección Nacional Servicio Civil, 2022).

Para el período 2022 - 2026, la Dirección Nacional del Servicio Civil se plantea los siguientes objetivos estratégicos; 1) promover la excelencia y diversidad en la gestión y desarrollo de personas en el Estado, aumentando la participación de mujeres y otros grupos subrepresentados de la población; 2) mejorar la calidad, participación, transparencia y satisfacción en los servicios que ofrece nuestra institución a la

ciudadanía, 3) colaborar en las transformaciones institucionales para fomentar la excelencia, motivación, empatía, integridad, innovación y descentralización en la entrega de servicios a la ciudadanía.

Considerando lo anterior, para avanzar en el objetivo estratégico de promover la excelencia y diversidad en la gestión y desarrollo de personas en el Estado, aumentando la participación de mujeres y otros grupos sub-representados de la población se implementaron diversas medidas desde todas las unidades de la Dirección Nacional del Servicio Civil a través de una Mesa de Género institucional coordinada por la encargada de género del servicio quien además ingresó formalmente al equipo directivo de la institución relevando la importancia que la temática tuvo para la gestión durante el período. A través del trabajo sostenido de dicha instancia se levantó una agenda de trabajo a implementar durante el periodo.

Para cumplir con el objetivo del presente artículo, se acota la información de las intervenciones desarrolladas a lo referente a la inclusión de más mujeres al interior de la Alta Dirección Pública, considerado como uno de los grupos sub-representados.

De modo de avanzar hacia mayores grados de inclusión, y considerando que el lenguaje es uno de los factores clave que determinan las actitudes culturales y sociales, en 2022 se incorporó el uso de lenguaje inclusivo o neutro (en cuanto al género) en todas las plataformas de postulación: Sistema de Postulación en Línea para Cargos de Alta Dirección Pública, portal Empleos Públicos y Portal Directores para Chile.

Asimismo, durante el año 2022, con el objetivo de ampliar la oferta de formación en género y diversidad para las y los funcionarios del Estado, se diseñó en conjunto con el Ministerio de la Mujer y Equidad de Género, una malla de siete cursos de formación virtual en la plataforma CAMPUS del Servicio Civil, ello son: 1) Conceptos básicos de género; 2) Políticas públicas con enfoque de género; 3) Mujeres

y participación laboral; 4) Prevención de la violencia organizacional; 5) Denuncia, investigación y sanción de la violencia organizacional; 6) Hacia una gestión inclusiva de la diversidad, y 7) Liderazgo con enfoque de género para la Alta Dirección Pública. Este último curso con contenidos propios y especificidades para la Alta Dirección Pública (Espinoza y Ortiz, 2024).

Durante el año 2023 participaron de estos cursos más de 33 mil funcionarias y funcionarios públicos que se desempeñan en la administración central del Estado, servicios públicos subnacionales, municipalidades, fuerzas del orden y seguridad, escuelas públicas y universidades (Corrales, 2024).

Específicamente, para el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) con el objetivo de incrementar el número de mujeres postulantes a concursos y finalmente nombradas en cargos de Alta Dirección, de modo de aumentar la diversidad de talentos y equidad de género en la Alta Dirección Pública se ejecutaron una serie de medidas, tales como:

1. Nuevo avisaje de convocatorias a cargos del SADP que incorporen en su diseño las estadísticas de postulaciones de mujeres e imágenes de las directivas nombradas;
2. Campañas comunicacionales protagonizadas por mujeres que lideran en el sector público, invitando a las mujeres a participar de los procesos de selección del Sistema;
3. Incorporación de lenguaje inclusivo en plataformas y documentos utilizados en procesos de reclutamiento, selección, acompañamiento y desarrollo de las y los Altos Directivos Públicos;
4. Capacitación en materia de género a las y los participantes del proceso de reclutamiento y selección de cargos del SADP;
5. Implementación de acuerdo del Consejo ADP para la integración de los comités de selección, con al menos una mujer, para reducir

eventuales sesgos de género en los procesos de selección de segundo nivel jerárquico.

6. Estudio para la evaluación de variables que impactan el resultado de las mujeres en la etapa de análisis curricular (P1) en concursos del Sistema de Alta Dirección Pública.
7. En los perfiles de cargos revisión e incorporación de elementos de género en ítem “desafíos y lineamientos” y “experiencia y conocimientos”.
8. Fortalecimiento del programa de mentoría “Más Mujeres - Liderazgo en el Sector Público”, que busca avanzar en la promoción de la participación de mujeres en cargos de responsabilidad y liderazgo. Trabajando con mujeres de tercer y cuarto nivel jerárquico de la administración central. Durante el año 2024 hubo 553 graduadas de ellas 173 postulan a algún cargo ADP, 46 fueron nombradas. En el año 2025 hubo 596 graduadas 165 postulan a algún cargo ADP, 18 de ellas fueron nombradas.
9. Desarrollo de taller “Potenciando el liderazgo de mujeres en la Dirección Pública” impartido por ONU Mujeres, en cinco versiones que contó con la participación de mujeres jefas de servicios o directivas de segundo nivel jerárquico en cargos del SADP, que tuvo por objetivo potenciar su liderazgo en las organizaciones que dirigen y entregar herramientas para proyectar su carrera profesional, impulsándolas a moverse horizontal y verticalmente, además de conectarlas para la generación de redes profesionales con las que pueden impulsar agendas programáticas.
10. Se incorpora en jornada de inducción de segundo nivel jerárquico, contenidos relativo a la incorporación de la perspectiva de género en los convenios de desempeño ADP, a través de metas e indicadores que contribuyan a cerrar las brechas identificadas por los servicios públicos y el cumplimiento de sus compromisos de mejoramiento de la gestión en la materia.

11. Se elabora tablero de información que identifica los convenios de desempeño suscritos desde el año 2022 que incluyen algún objetivo o indicador de género, a fin de levantar buenos ejemplos que sirvan para promover la incorporación de metas e indicadores en la materia.
12. Se incluye incentivo monetario para el servicio de reclutamiento de las empresas licitadas que logren incluir mujeres en nóminas.
13. Se entrega información a comités con respecto a la participación histórica por género en los cargos presentados (Espinoza y Ortiz, 2024).

Durante la implementación de estas medidas otras iniciativas levantadas por la mesa de género quedaron en el camino, las ejecutadas fueron las medidas operativas y aquellas que lograron el consenso del Consejo de Alta Dirección Pública, como cuerpo colegiado que dirige todo el proceso de selección y reclutamiento de la Alta Dirección Pública.

### **Avances y Resultados del Período**

Los esfuerzos desplegados con el objetivo de contar con más mujeres en puestos de Alta Dirección durante la gestión lograron resultados y tras los avances de estos está la convicción de que la participación de mujeres en la Administración pública es fundamental, no solo por principios de igualdad de género, sino también por los amplios beneficios que genera. Existe evidencia empírica que indica una correlación positiva entre un mayor número de mujeres en puestos de decisión públicos y un mayor crecimiento económico, igualdad de género y un mayor gasto social en educación, salud y protección ambiental (Naranjo et al., 2022).

El gobierno del Pdte. Boric asume como objetivo transversalizar la perspectiva de género dentro de la administración y en ese entendido

se inserta el esfuerzo de la Dirección Nacional del Servicio Civil por obtener una Alta Dirección Pública más equitativa.

Desde la Alta Dirección se aprecia también un impacto positivo de la presencia de mujeres en el desempeño de las organizaciones públicas y en la disminución de los niveles de corrupción. Las diferencias de género en estilos de liderazgo también se han medido empíricamente a nivel de la opinión pública. Por ejemplo, un estudio de percepciones realizado en Estados Unidos vincula a las mujeres líderes con atributos como la integridad pública y la empatía, así como con una mayor capacidad de llegar a compromisos. La presencia de mujeres en cargos de liderazgo ha permitido visibilizar experiencias invisibilizadas y, con ello, intereses, prioridades y perspectivas distintas a las de sus pares masculinos. Diversos estudios confirman que la participación de mujeres en cargos con capacidad decisoria sobre las políticas públicas impulsa objetivos adicionales de cobertura, eficiencia y eficacia de servicios públicos. Introduce perspectivas diferentes en el diseño y la implementación de las políticas y programas públicos. La participación de las mujeres permite, por ejemplo, entender las particularidades de género para el acceso a los servicios públicos y diseñar rutas para acceder al servicio que se adapten a dichas particularidades (Naranjo et al., 2022).

En lo que se refiere a la participación de las mujeres en los concursos del SADP, se han mejorado todos los porcentajes: el de postulación, el de mujeres que integran nóminas, el de nóminas integradas por al menos una mujer y el de nombramiento de cargos de primer y segundo nivel jerárquicos. El año 2023 cerró con 182 mujeres nombradas en cargos de la ADP, lo que representa un récord histórico del 41% de todos los nombramientos del sistema y alcanza el promedio de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)<sup>5</sup>. El reto es seguir avanzando en esta dirección

---

5 De acuerdo con las cifras de 2021 del último informe *Government at a Glance* de la OCDE (2023), el 40,8% de los puestos senior estuvo a cargo de mujeres.

(Corrales, 2024). En el sentido de darle sostenibilidad a los logros alcanzados durante esta administración.

Para ello era necesario “romper techos de cristal” en la Alta Dirección de la administración pública chilena entendida como segregación vertical o techo de cristal (*glass ceiling*) en que las mismas 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 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 (Naranjo et al., 2022).

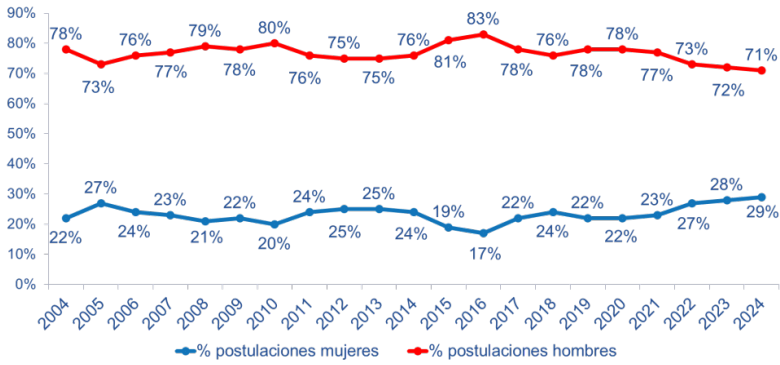
Se inició el trabajo con una línea base de promedio histórico en los indicadores a observar: 1) porcentaje de postulaciones de mujeres a cargos del SADP 23%; 2) Porcentaje de nóminas que contienen al menos una mujer 59% y 3) Porcentaje de mujeres nombradas en cargos del SADP 30%.

Los resultados en la Figura 1, muestran una evolución positiva de todos estos porcentajes durante el periodo estudiado.

Un resultado significativo es el aumento desde el 23% histórico en postulaciones de mujeres a cargos ADP al record del año 2024 de 29%. Así como también el salto que se observa desde 23% el año 2021 al 27% el año 2022.



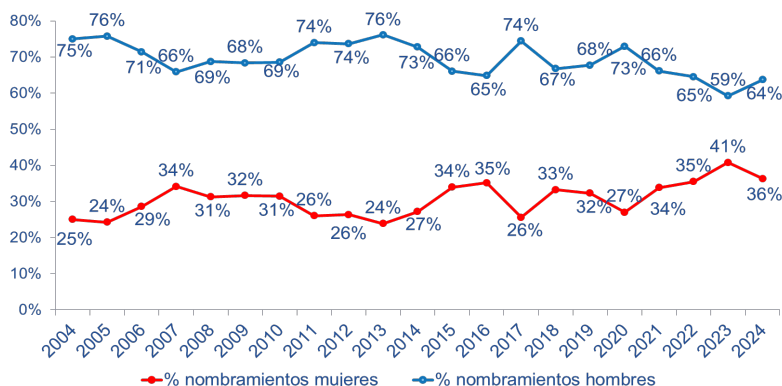
Figura 1. Postulaciones por sexo a cargos de I y II nivel (adscritos y no adscritos) desde 2004 al 2024



Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil de Chile, publicado en Cuenta Pública 2025.

Es en este indicador, donde existe un amplio rango de crecimiento que puede “mover la aguja” de los futuros posibles nombramientos hacia una mayor equidad. Puesto que si bien las mujeres son significativamente menos que los hombres postulantes su rendimiento es mayor. Tienen mayor éxito que los candidatos hombres dentro de los concursos en los cuales avanzan. Esto se observa en el Figura 2, que muestra que del 30% de mujeres nombradas históricamente en el sistema, durante el periodo se llegó al 41% el año 2023 situando a Chile dentro de estándares de países desarrollados y superando con creces el porcentaje de mujeres en cargos de gerencia de primera línea en el mercado privado en nuestro país correspondiente al 26% (Fundación ChileMujeres,2025).

**Figura 2. Nombramientos por sexo a cargos ADP I y II nivel (adscritos y no adscritos) desde 2004 al 2024**



*Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil de Chile, publicado en Cuenta Pública 2025.*

Si bien el año 2024 el indicador disminuyó a 36%, sigue siendo el segundo más alto en la historia del sistema. Para que esto fuera posible, sin duda deben haber tributado las acciones internas encaminadas para ello desde la Dirección Nacional del Servicio Civil planteadas anteriormente, como también la convicción política de la autoridad quien realiza el nombramiento final.

Esta situación permitió que, durante el periodo, 102 cargos —varios de ellos “masculinizados” y nunca antes ejercidos por una mujer desde su ingreso al Sistema de Alta Dirección— contaran con una. 13 cargos de I nivel jerárquico, es decir su máxima autoridad fuera ejercida por una mujer, como por ejemplo: Directora Nacional del Servicio Nacional de Aduanas, Directora Ejecutiva del Servicio de Evaluación Ambiental, Superintendente de Medio Ambiente, Directora de la Agencia de Promoción de la Inversión Extranjera, Superintendente de Electricidad y Combustible, Secretaria Nacional de la Junta de Auxilio Escolar y Becas, Directora Nacional de Servicio Médico Legal, Directora Nacional del Servicio de Capacitación y Empleo, entre otros.

Asimismo, hubo 89 jefaturas ejercidas por mujeres por primera vez en el II nivel jerárquico tales como: Subdirectora Nacional de la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias, Jefa de División Jurídica Caja de Previsión de la Defensa Nacional, Jefa de Administración y Finanzas de la Dirección Nacional de Concesiones de Obras Públicas, Jefa de la División de Ingeniería de Combustibles de la Superintendencia de Electricidad y Combustible, Subdirectora de Fiscalización del Servicio Nacional de Consumidor, Jefa de División Fiscalización de Cumplimiento de la Fiscalía Nacional Económica, Fiscal Comisión Chilena del Cobre, entre otros cargos.

Todas ellas “rompieron el techo de cristal”, aun así resulta fundamental avanzar en la consolidación y sostenibilidad en el tiempo de estos avances. Es parte del desafío para construir un país en que la equidad de género en la Alta Dirección sea una realidad permanente, y no solo la experiencia de un periodo acotado.

La participación de más mujeres en cargos de Alta Dirección Pública durante el gobierno del Presidente Gabriel Boric Font, fue una realidad y es una forma de evidenciar la convicción política de actuar en coherencia al programa de gobierno de avanzar en transversalizar la equidad de género.

### **Agradecimientos**

A todo el equipo de funcionarios y funcionarias de la Dirección Nacional del Servicio Civil, a la Dirección del periodo Felipe Melo Rívara, a la Mesa de Género representada por su Encargada Sonia Ortiz Álvarez, al equipo de Género de la Subdirección de Alta Dirección Pública coordinado por Valeria Espinoza Latú y a la Jefa del Área de Reclutamiento y Selección Marcela Rivera Leiva.

## Referencias

- Canales, A., Figueiredo, A., Carrasco, K. y Garrido, D. (2024). *Estudio para la evaluación de variables que impactan el resultado de las mujeres en la etapa de análisis curricular (P1) en concursos del Sistema de Alta Dirección Pública* [Informe Final]. Servicio Civil.
- Consejo de Alta Dirección Pública. (2025). *Funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública*. [www.serviciocivil.cl](http://www.serviciocivil.cl)
- Corrales, A. (2024). *Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Chile 2024* (S. Naranjo, Ed.). Banco Interamericano de Desarrollo. <https://doi.org/10.18235/0013086>
- Dirección Nacional del Servicio Civil (2022), *Planificación Estratégica*, disponible en: [www.serviciocivil.cl](http://www.serviciocivil.cl)
- Espinoza, V. y Ortiz, S. (2024). *Avances Agenda de Género para la SADP* [Minutas internas sin publicar].
- Fundación ChileMujeres. (2025). *VI Reporte de Indicadores de Género en las empresas en Chile*. Ministro de Hacienda; Ministro de Economía, Fomento y Turismo. [https://www.chilemujeres.cl/wp-content/uploads/2025/02/SEXTO\\_REPORTES\\_INDICADORES\\_GENERO\\_2024\\_V7\\_PAGINA\\_SOLA.pdf](https://www.chilemujeres.cl/wp-content/uploads/2025/02/SEXTO_REPORTES_INDICADORES_GENERO_2024_V7_PAGINA_SOLA.pdf)
- González Soto, P., Andrade Muñoz, M., Pizarro Boré, X., Fernández Vergara, A. y Paredes Navarro, P. (2021). *Estudio Participación de las Mujeres en el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP)* [Informe Final]. Servicio Civil.
- Guerra, A., Campino, V. y Donaire, C. (2020). *Manual de Selección de Personas con Enfoque de Género*. Universidad Alberto Hurtado y Fundación ChileMujeres. [https://fen.uahurtado.cl/wp-content/uploads/2020/07/manual\\_seleccion\\_personas.pdf](https://fen.uahurtado.cl/wp-content/uploads/2020/07/manual_seleccion_personas.pdf)
- Naranjo Bautista, S., Chudnovsky, M., Strazza, L., Mosqueira, E. y Castañeda, C. (2022). *Mujeres líderes en el sector público de América Latina y el Caribe: Brechas y Oportunidades*. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0004597>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2023). Gender equality in public sector employment. *Government at a Glance 2023* (p. 182). [https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2023\\_3d5c5d31-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2023_3d5c5d31-en.html)
- Rivera, M. (2024). *Sistema de Alta Dirección Pública en Chile 20 años, avances en reclutamiento y selección* [Documento presentado en congreso]. Congreso CLAD 2024. Manuscrito no publicado.