



**ORIENTACIONES DE
TRANSVERSALIZACIÓN DE GÉNERO
EN LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN Y
DESARROLLO DE LAS PERSONAS
(POLÍTICAS GYDP)**

Orientaciones de Transversalización de Género
En las Políticas de Gestión y Desarrollo de las Personas (Políticas GyDP)



ORIENTACIONES TRANSVERSALIZACIÓN DE GÉNERO EN LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE LAS PERSONAS (POLÍTICAS GYDP)

Primera Edición: Diciembre 2025

Autoría

Delia Cerda Díaz y Karen Jiménez Sandoval
Subdirección Gestión y Desarrollo de las Personas (SGDP). Servicio Civil.

Revisión

Profesionales Subdirección Gestión y Desarrollo de las Personas (SGDP), Servicio Civil.
Sonia Ortiz Álvarez, Encargada de Género, Servicio Civil.
Rodrigo Bravo Acevedo, División Jurídica, Servicio Civil.
Lorena Pérez Arteaga, Subdirectora Gestión y Desarrollo de las Personas, Servicio Civil.

Dirección

Pedro Guerra Loins, Director Nacional del Servicio Civil.

Coordinación UAH del Proyecto

Consuelo Garnica Ruiz-Tagle, CIPP Universidad Alberto Hurtado
Mauricio Araneda Reyes, VCM FEN Universidad Alberto Hurtado

Este Manual forma parte de la documentación oficial de la Dirección Nacional del Servicio Civil en función de sus atribuciones establecidas por la Ley 19.882 del año 2003 y la Ley N° 20.995 (2017).

La colaboración entre la Dirección Nacional del Servicio Civil y la Corporación de Derecho Privado Universidad Alberto Hurtado se enmarca en el convenio de Colaboración suscrito el día 11 de enero del 2016.

Esta iniciativa se enmarca en los compromisos de sostenibilidad del proyecto CSO-LA/2017/390-346 de la Comisión Europea: "Proyecto Fomento a la Igualdad de Género en el Trabajo". Su contenido es responsabilidad exclusiva de la Universidad Alberto Hurtado y la Dirección Nacional del Servicio Civil y no necesariamente refleja los puntos de vista de la Unión Europea.

Con las licencias debidas. Todos los derechos reservados. Bajo las sanciones establecidas en las leyes, queda prohibida, sin autorización escrita del titular del copyright, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamos públicos.

ÍNDICE

Prólogo Universidad Alberto Hurtado

06

Prólogo Dirección Nacional del Servicio Civil

08

I. Antecedentes

10

II. Transversalización de género en las políticas de gestión y desarrollo de personas

12

- Elementos para la transversalización de género en gestión y desarrollo de personas

14

- ¿Cómo transversalizar el género en las políticas de gestión y desarrollo de las personas?

15

III. Recomendaciones

30

IV. Glosario

34

V. Referencias bibliográficas y normativas

38

Prólogo

Universidad Alberto Hurtado



El avance cultural de la sociedad de este hemisferio se basa tanto en la mejora de las condiciones materiales de vida como en el respeto y la promoción de los derechos humanos. Este progreso exige una actualización constante de los principios que orientan la convivencia y, en especial, la labor de las instituciones públicas. En este contexto, este manual representa una contribución relevante a este esfuerzo colectivo, al situar la perspectiva de género y la no discriminación en el centro de la gestión de personas al servicio del Estado. La Universidad Alberto Hurtado participa en este manual como parte de una trayectoria consolidada de cooperación iniciada con la firma del Convenio de Colaboración el 11 de enero de 2016. Este documento constituye la octava contribución en cumplimiento de los compromisos de sustentabilidad del proyecto Fomento a la Igualdad de Género en el Trabajo, desarrollado por la Facultad de Economía y Negocios y financiado por la Unión Europea.

La igualdad entre hombres y mujeres, la no discriminación y el trato igualitario constituyen valores fundamentales que deben promoverse en la gestión pública y en la prestación de servicios a la ciudadanía. No se trata únicamente de cumplir con mandatos normativos, sino de asumir un compromiso ético con la dignidad de todas las personas. Este manual recoge dicho compromiso y lo traduce en orientaciones concretas, reconociendo que la igualdad sustantiva

no es un elemento accesorio, sino una condición esencial para una función pública de calidad, pertinente y socialmente legitimada.

Al promover, desde el Estado, un cambio cultural y un modelo para la modernización de la gestión y el empleo en la sociedad, estas orientaciones adquieren un valor estratégico. El Estado no solo regula, sino que también actúa como ejemplo. Por esta razón, avanzar en la transversalización de género en sus políticas de gestión de personas constituye una señal relevante y necesaria para la sociedad en su conjunto. Este manual proporciona una hoja de ruta para que dicha ejemplaridad se traduzca en prácticas institucionales sistemáticas, medibles y sostenibles a lo largo del tiempo. La contribución de la Universidad Alberto Hurtado, a través del proyecto Fomento a la Igualdad de Género en el Trabajo, refuerza este objetivo al aportar conocimiento especializado, metodologías validadas y un acompañamiento sostenido que, a lo largo de ocho documentos colaborativos, ha permitido convertir los principios de igualdad en herramientas concretas para la gestión pública y privada.

La función de gestión y desarrollo de personas resulta fundamental para promover valores organizacionales que modelan sistemas y prácticas de tratamiento de las personas, contribuyendo al desarrollo de culturas organizacio-

nales que configuran la identidad del Estado. Las áreas de personas, las jefaturas y los equipos directivos son quienes, diariamente, construyen el tipo de vínculo que el Estado establece con sus funcionarias y funcionarios. Por ello, su rol es determinante para la consolidación de ambientes laborales respetuosos, inclusivos y libres de violencia.

Por esta razón, este manual resulta fundamental para orientar, organizar y dar coherencia a este rol clave de la gestión de personas, en consonancia con las demandas de un Estado moderno e inclusivo. Su valor radica no solo en el diagnóstico ni en las intenciones, sino en la capacidad de ofrecer herramientas concretas, ejemplos aplicados y criterios técnicos que permitan a cada institución avanzar de la declaración a la acción. En sus páginas, los servicios públicos encontrarán un acompañamiento riguroso y un marco conceptual para consolidar la igualdad de género como un pilar esencial de la función pública, fruto de la colaboración entre el Servicio Civil, la academia y la cooperación internacional.

Eduardo Abarzúa C. PhD.

Director Académico del Centro Interdisciplinar de Políticas Públicas (CiPP)

Universidad Alberto Hurtado

Prólogo

Dirección Nacional del Servicio Civil



El Estado chileno, en sintonía con las demandas ciudadanas y su compromiso ineludible con los derechos humanos y la equidad, ha avanzado de manera decidida hacia la incorporación de la perspectiva de género en todas las dimensiones de su quehacer.

En este escenario, la gestión pública no solo debe ser eficiente, tiene que ser justa, inclusiva y representativa de la sociedad a la que sirve. Como Dirección Nacional del Servicio Civil, nos corresponde un rol esencial en este camino, en particular, promoviendo que las Políticas de Gestión y Desarrollo de las Personas en los servicios públicos contribuyan al desarrollo y el mejor desempeño institucional, también deben propender a erradicar toda forma de discriminación en la organización, ya sea por género, religión, etnia, discapacidad u otras.

Un pilar fundamental de este compromiso se encuentra establecido en la Ley N° 21.675 que estatuye medidas para prevenir, sancionar y erradicar la violencia en contra de las mujeres, en razón de su género, y que en su Artículo 14 ordena promover la prevención de la violencia de género en el ámbito laboral, a través del fomento de los principios de igualdad y no discriminación, así como, la prevención de la violencia y el acoso en los espacios de trabajo. Esta directriz legal no es un mero formalismo, sino el manda-

to de construir entornos laborales seguros, respetuosos e inclusivos.

En esa línea, la publicación de estas Orientaciones de Transversalización de Género en las Políticas de Gestión y Desarrollo de las Personas constituye un hito fundamental para alinear las prácticas institucionales con los principios de igualdad y mérito. Su propósito es ir más allá de buenas intenciones, debe integrar la perspectiva de género —o transversalización— de forma efectiva, en el diseño, implementación y evaluación de cada política en los servicios. Más que una declaración de principios, este documento constituye una hoja de ruta esencial y práctica. Su propósito es dotar a los servicios públicos de elementos conceptuales y, sobre todo, de propuestas concretas para intervenir en la realidad institucional. Su objetivo es claro: aminorar las brechas de género que aún persisten en las organizaciones, como por ejemplo, la subrepresentación de mujeres en cargos directivos y de jefaturas y los sesgos inconscientes que actúan como barreras invisibles para el mérito y la igualdad.

Al integrar esta visión en las políticas de Gestión y Desarrollo de las Personas, las instituciones fortalecen su talento, reconocen las capacidades de todas las personas sin sesgos y fomentan climas laborales más respetuosos y colabo-

rativos. En definitiva, una gestión pública que transversaliza el género es una gestión que toma mejores decisiones, eleva su calidad, eficacia y capacidad innovadora y puede ofrecer servicios de mayor calidad a la ciudadanía.

Invitamos a cada servicio público a utilizar estas orientaciones para revisar y transformar sus prácticas cotidianas en la gestión de personas. Avanzar hacia la igualdad de género es fortalecer la legitimidad de nuestras instituciones y asegurar que el fin último del Estado —el bien común— se alcance de manera equitativa para todas las personas.

Pedro Guerra Loins.

Director Nacional del Servicio Civil

I. Antecedentes

El Estado chileno reconoce y aborda la demanda ciudadana por la incorporación de una perspectiva de género en todas las dimensiones de la acción estatal¹. De esta forma, se ha avanzado progresivamente en la disminución de las brechas de género en los diferentes ámbitos del desarrollo y el mundo del trabajo.

Una de las funciones de la Dirección Nacional del Servicio Civil, es incorporar en la propuesta de las Políticas de Gestión y Desarrollo de Personas - GyDP², variables que eviten todo tipo de discriminación (ya sea por género, religión, grupos étnicos, situación de discapacidad y otras de similar naturaleza³). El Servicio Civil, también a través de la Norma de Aplicación General en materia de Política de GyDP, promueve el diseño e implementación de estas políticas en los servicios públicos de la Administración Central del Estado - ACE, alineando así las condi-

ciones laborales, desempeño y necesidades estratégicas de las instituciones con la calidad de los bienes y servicios que se brindan a la ciudadanía⁴.

En este contexto, el desafío es poder incorporar la perspectiva de género en dichas políticas. Se entiende por género los roles, comportamientos, actividades, y atributos que una sociedad, en una época determinada, considera apropiados para hombres y mujeres. Perspectiva de género, por su parte, es la forma de observar la realidad en base a las variables sexo, género y sus manifestaciones en un contexto geográfico, cultural, étnico e histórico determinado, donde se hacen presente las características sociales y culturales en torno a lo femenino y lo masculino. Es una construcción social y cultural que se produce históricamente y, por tanto, es susceptible de cambiar. Con todo, el propósito de esta perspectiva es promover la búsqueda de la igualdad de género de las personas

para mejorar la redistribución y la equidad de género en las políticas, programas y proyectos de desarrollo⁵.

Complementariamente el género —a diferencia del sexo, que se refiere a las características biológicas y físicas de una persona—, determina qué se espera, qué se permite y qué se valora en una mujer o en un hombre en un contexto determinado. En la mayoría de las sociedades hay brechas entre mujeres y hombres en cuanto a las responsabilidades, actividades, acceso y control de los recursos, así como las oportunidades en la toma de decisiones⁶.

En el caso de Chile, una de las principales brechas de género en el ámbito del trabajo se relaciona con la participación laboral de las mujeres, específicamente, su representación en cargos de responsabilidad. Por ejemplo, el Gobierno Central de Chile tiene

1 Programación Gobierno 2022 - 2026.

2 Dirección Nacional del Servicio Civil. Resolución N° 1, aprueba NAG en Gy DP. Políticas de Gestión y Desarrollo de Personas, 2017.

3 Dirección Nacional del Servicio Civil. Ley N° 19.882 del Nuevo Trato. 2003.

4 Dirección Nacional del Servicio Civil. Orientaciones para el Diseño o Rediseño de Políticas de Gestión y Desarrollo de Personas. 2018.

5 Organización Naciones Unidas ONU. Profundicemos en términos de género. Guía de terminología y uso de lenguaje no sexista. 2017.

6 Organización de Naciones Unidas. ONU. Igualdad y equidad de género. 2018.

una mayoría de mujeres, las que representan el 62,6% de las personas trabajadoras (286.863). En la distribución por estamento, al comparar las cifras, se observa que en los estamentos directivos los hombres ocupan la mayor cantidad de puestos (54,5% del total), mientras que las mujeres se posicionan en los estamentos de profesionales, técnicos, administrativos y auxiliares (62,5%, 73,0%, 67,9% y 50,2%, respectivamente). Por su parte, las personas no binarias se concentran en el estamento de profesionales⁷.

La comprensión de la perspectiva de género, sus implicancias y propósito, se relacionan con los sesgos de género, ya que son un obstáculo para alcanzar su entendimiento. Estos sesgos se definen como las creencias inconscientes que las personas tienen sobre los roles y comportamientos de hombres y mujeres, basadas en los estereotipos socio-culturales con los que las personas hemos sido educados. Nuestro cerebro utiliza estos atajos mentales para simplificar y procesar la información que recibimos y los aplica a todo cuanto nos rodea. En el ámbito del trabajo, los sesgos de género afectan de forma negativa, principalmente a las mujeres, ya que desencadenan situaciones de desigual-

dad que ellas experimentan a partir de las brechas de género⁸.

Dados los antecedentes anteriores, es fundamental la incorporación de la perspectiva de género en las diferentes políticas y programas —proceso que se denomina transversalización de género⁹—, y corresponde a la estrategia de examinar y valorar las implicaciones para mujeres y hombres de cualquier tipo de acción pública planificada. Esta herramienta se utiliza para hacer de los intereses y necesidades de hombres y mujeres una dimensión integrada en el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de las políticas y programas de todos los ámbitos, políticos, sociales y económicos. Esta transversalización implica considerar a todas las expresiones de género, más allá del binarismo hombre-mujer. Lo anterior, beneficia a las sociedades al hacer las políticas más efectivas, justas e inclusivas, integrando los intereses y necesidades de todas las personas, eliminando posibles condiciones y tratos discriminatorios, y permitiendo la creación de un marco legal y social que fomenta el respeto y la igualdad de oportu-

nidades¹⁰.

Estas orientaciones están dirigidas a los servicios públicos de la Administración Central del Estado, sus autoridades, equipos directivos, y en especial, a las jefaturas e integrantes de las áreas de gestión y desarrollo de personas. El propósito es avanzar en la incorporación de la perspectiva de género —transversalización— en las políticas de gestión y desarrollo de las personas de las instituciones, aminorando las brechas de género y las desigualdades entre las personas para avanzar hacia una función pública inclusiva.

El presente documento contiene los siguientes apartados: transversalización de género en las políticas de gestión y desarrollo de personas; elementos para la transversalización de género en gestión y desarrollo de personas y ¿cómo transversalizar género en la políticas de gestión y desarrollo de las personas?. Luego, se presentan recomendaciones para las instituciones y áreas de GyDP, y finalmente se entrega un glosario para ampliar conocimientos, referencias bibliográficas y normativas.

7 Dirección de Presupuestos. Informe Trimestral de los Recursos Humanos del Sector Público, Marzo 2025.

8 Grupo Ático 34. El sesgo de género y su influencia en el ámbito laboral (2022, 15 de diciembre). Grupo Ático 34. 2022.

9 Organización Internacional del Trabajo OIT. "Consejo Económico, y Social. Naciones Unidas (ECOSOC)" Transversalización de género. 1997.

10 Banco Interamericano de Desarrollo BID. Plan de acción de género y diversidad, informe proceso anual. 2023.

II. Transversalización de género en las políticas de gestión y desarrollo de personas (GyDP)

En términos generales, la transversalización se define como la incorporación de la perspectiva de género en un proceso. Es una estrategia para conseguir que las preocupaciones y experiencias de las mujeres, al igual que las de los hombres, sean parte integrante en la elaboración, puesta en marcha, control y evaluación de diversas políticas, de manera que las personas puedan beneficiarse de ellas igualmente. El objetivo final de la integración es conseguir la igualdad de género¹¹.

Diagrama N°1

Transversalización de la perspectiva de género en proyectos y programas



Fuente: IMF Annual Report (2017)

La integración de la perspectiva de género en las políticas de gestión y desarrollo de personas contribuye significativamente a la eficiencia, eficacia y capacidad adaptativa de las instituciones. Entre sus principales beneficios se encuentran¹²:

- **Incremento de la productividad y mejora del clima laboral.** Favorece ambientes de trabajo más respetuosos y colaborativos, lo que fortalece el trabajo en equipo y mejora la percepción institucional ante la ciudadanía.
- **Fortalecimiento del talento.** Avanzar en igualdad de género implica reconocer y utilizar las capacidades, habilidades y potencial de todas las personas de la institución, sin exclusiones ni sesgos.
- **Diseño de políticas más pertinentes y equitativas.** Considerar las necesidades e intereses de todas las personas permite que las iniciativas institucionales tengan efectos positivos en términos de derechos, equidad y calidad del servicio, evitando impactos negativos que refuerzan la desigualdad.
- **Mejora los procesos de toma de decisiones.** Cuando las estrategias, iniciativas y decisiones se elaboran con la participación de distintos grupos —mujeres, hombres y diversidades sexo-genéricas—, se obtie-

11 Organización Internacional del Trabajo. OIT. "Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC)" Transversalización de género. 1997.

12 Ingrid Cortés D. y Karina Cisterna M. Beneficios de la inclusión: una perspectiva organizacional. Aha! Global Consulting — Santiago 2015. Beneficios de la inclusión en las organizaciones.

nen metas y acciones más representativas y realistas, que responden a las necesidades ajustándose a la diversidad institucional.

- **Previene prácticas discriminatorias.** La transversalización de la perspectiva de género contribuye a eliminar tratos discriminatorios, reducir sesgos, potenciar nuevos liderazgos y promover condiciones equitativas en el ingreso, desarrollo y egreso del personal.
- **Fortalece áreas tradicionalmente masculinizadas.** Incorporar a mujeres y diversidades en estos espacios amplía talentos y contribuye a transformar culturas organizacionales excluyentes.
- **Impulsa a nuevos liderazgos.** La promoción de la igualdad de género fortalece el acceso de mujeres y personas de la diversidad a espacios de responsabilidad y liderazgo, enriqueciendo la gestión institucional con miradas innovadoras y orientadas al bien común.
- **Incorpora nuevas perspectivas y capacidades.** Las instituciones que integran en sus políticas la perspectiva de género, como la representación equilibrada de mujeres en puestos de liderazgo, se benefician de nuevos enfoques, creatividad y capacidad de innovación, generando un impacto positivo en la calidad del servicio público.

Elementos fundamentales para la transversalización de género en GyDP

La incorporación de la perspectiva de género —transversalización— en la gestión y desarrollo de personas a nivel institucional, requiere la consideración de algunos elementos:

- **Voluntad y compromiso:** Es fundamental que las autoridades y jefaturas de servicio declaren e implementen acciones con perspectiva de género, con la finalidad de alcanzar la igualdad de género en la función pública y sus instituciones.
- **Género en procesos críticos:** Es importante ir más allá de la implementación de la perspectiva de género en las políticas de gestión y desarrollo de personas, integrándose en procesos institucionales críticos, como son la planificación, implementación, monitoreo y evaluación de las áreas, departamentos y unidades.
- **Información desagregada por sexo y género:** Disponer de información desagregada por sexo y género en los análisis estadísticos y de data, resulta necesario para identificar necesidades diferenciadas y el impacto de éstas en las estrategias dirigidas a las personas.
- **Lenguaje inclusivo:** Incorporar en las comunicaciones escritas y orales de la institución un lenguaje inclusivo, sin sesgos o tonos que reflejan visiones prejuiciosas, estereotipadas o discriminatorias de personas o grupos.

- **Paridad de género:** Se refiere a una participación y representación equilibrada de mujeres y hombres en cargos de responsabilidad, roles directivos y de liderazgo, ya sea en los espacios de participación como en todos ámbitos de la vida laboral.
- **Representación de mujeres en cargos de responsabilidad:** Aumentar la cantidad de mujeres en posiciones de toma de decisiones para generar nuevos liderazgos en la institución.
- **Formación y Capacitación:** Entregar herramientas y capacitación en perspectiva de género, análisis y planificación de género, a las personas que toman decisiones y/o personas claves, así como otros grupos objetivos que se definan.

Además, existen otros factores de éxito para el cumplimiento de las políticas de GyDP, tales como: **posición e influencia de las áreas de gestión de personas, participación funcionaria y estrategia comunicacional**¹³, que se recomienda tener en cuenta no solo para el diseño e implementación de la política, sino también al momento de incorporar en ella la perspectiva de género.

¿Cómo transversalizar el género en las políticas de gestión y desarrollo de las personas?

El Servicio Civil ha promovido a través de Orientaciones de Diseño de Políticas¹⁴ y la Norma de Aplicación General (NAG) en la materia¹⁵, la importancia de que los servicios públicos impulsen e implementen estrategias para elevar la calidad del empleo público. Lo anterior, realizado entre otros, el mejoramiento de sus políticas y prácticas de gestión y desarrollo de las personas. En este contexto, no solo es necesario que la política de gestión y desarrollo de personas establezca de manera explícita lo que compromete para las personas que integran la institución, sino que dichas declaraciones se ejecuten de forma efectiva y que las prácticas organizacionales sean coherentes con lo declarado.

Para la estructura de una política, tanto las orientaciones en política como las NAG en esta materia, proponen que se consideren al menos tres ejes:

- 1) Definiciones estratégicas institucionales .
- 2) Elementos de las Normas de Aplicación General, y
- 3) Subsistemas/ámbitos de gestión y desarrollo de personas.

¹⁴ Dirección Nacional del Servicio Civil. Orientaciones para el Diseño o Rediseño de Políticas de Gestión y Desarrollo de Personas. 2018. Lo anterior, en complemento al marco normativo y bibliográfico y al ejercicio de algunos profesionales de la SGDP, en la materia. 2024 - 2025.

¹⁵ Dirección Nacional del Servicio Civil. Ley 20.955, perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil. Rol de Rectoría en Gestión y Desarrollo de Personas. Primer grupo de normas, Norma Política de Gestión y Desarrollo de las Personas, 2017.

¹³ Dirección Nacional del Servicio Civil. Orientaciones para el Diseño o Rediseño de Políticas de Gestión y Desarrollo de Personas. páginas 22,23 y 24. 2018.

Para cada uno de estos ejes se recomiendan los siguientes elementos:

- **Definiciones estratégicas institucionales:** Introducción, objetivos, actores, normativa, entre otros.
- **Elementos de las Normas de Aplicación General:** Principios y valores institucionales, condiciones de empleo público inclusivas, responsabilidades familiares y parentales, ambientes de trabajo de mutuo respeto entre hombres y mujeres, cultura organizacional basada en el buen trato, respeto y no discriminación, liderazgos motivadores, positivos, responsables y comprometidos con ambientes laborales sanos y fortalecimiento del rol de las personas funcionarias públicas.
- **Subsistemas/ámbitos de gestión y desarrollo de personas:** Reclutamiento y selección, inducción, gestión del desempeño individual, gestión de la capacitación, procesos de movilidad, gestión de ambientes laborales, calidad de vida, gestión de la participación, egreso, liderazgo y rol de jefaturas, entre otros.

La transversalización de la perspectiva de género en las políticas de GyDP, se debería integrar a la estructura mencionada como parte de su diseño, en cada servicio. Asimismo, es fundamental declarar de manera explícita y coherente los principios y acciones que den cuenta de esa transversalización en pro de la equidad e igualdad de género para todas las personas de la institución.

En algunos casos, la perspectiva de género se incorpora a nivel declarativo, y en otros, a nivel de implementación. De esta forma, se debe tener en consideración que las propuestas de este documento son ejemplos, y los servicios pueden establecer las acciones que consideren pertinentes de acuerdo a la realidad institucional.

A continuación, se presentan las propuestas de incorporación de la perspectiva de género en cada uno de los tres ejes de la estructura de la Política de Gestión y Desarrollo de las Personas, previamente mencionada.

I. En las definiciones estratégicas institucionales

ÁMBITO	TRANSVERSALIZACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO (ÁMBITO DECLARATIVO)
INTRODUCCIÓN	Declarar cuál es la importancia de la Política de Gestión y Desarrollo de Personas, así como la equidad e igualdad de género para las personas de la institución.
OBJETIVOS	Explicitar en los objetivos de la política, la importancia y beneficios que involucran para la institución abordar la equidad e igualdad de género entre hombres, mujeres y personas de diversidad sexo-genérica.
ACTORÍAS CLAVES	Distinguir a las principales personas involucradas en el diseño e implementación de la política de GyDP, diferenciando sus roles y responsabilidades en el proceso de transversalización de la perspectiva de género. Ejemplos: rol de las jefaturas superiores de servicio, equipo directivo, jefaturas intermedias, área de gestión y desarrollo de personas, comités, personas funcionarias de rol general, personas encargadas de género, asociación de funcionarios, etc.

Es importante explicitar la normativa o jurisprudencia específica de cada institución, más allá de la Ley de Bases y el Estatuto Administrativo (EU). A su vez, se debe complementar con normativa relativa a género, no discriminación e inclusión e incorporando normativa actualizada.

A continuación, algunas de las principales normas:

- DFL 1 / DFL 1-19653 Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, publicada en el Diario Oficial el 17 de noviembre de 2001.
- DFL 29 fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.834, sobre Estatuto Administrativo, publicada en el Diario Oficial el 16 de marzo de 2005.
- Ley N° 20.005 que tipifica y sanciona el acoso sexual, publicada en el Diario Oficial el 18 de marzo de 2005.
- Ley N° 20.348 que resguarda el derecho a la igualdad en las remuneraciones, publicada en el Diario Oficial el 19 de junio de 2009.
- Ley N° 20.607 que modifica el Código del Trabajo, sancionando las prácticas de acoso laboral, publicada en el Diario Oficial el 08 de agosto de 2012.
- Ley N° 20.609 que establece medidas contra la discriminación, publicada en el Diario Oficial el 24 de julio de 2012.
- Ley N° 21.015 que incentiva la inclusión de personas con discapacidad, publicada en el Diario Oficial el 15 de junio de 2017.
- Ley N° 21.120 que reconoce y da protección al derecho a la identidad de género, publicada en el Diario Oficial el 10 de diciembre de 2018.
- Ley N° 21.400, modifica diversos cuerpos legales para regular, en igualdad de condiciones, el matrimonio entre personas del mismo sexo, publicada en el Diario Oficial el 10 de diciembre de 2021.
- Ley N° 21.545. Establece la promoción de la inclusión, la atención integral, y la protección de los derechos de las personas con trastorno del espectro autista en el ámbito social, de salud y educación. Publicada en el Diario Oficial el 10 de marzo de 2023.
- Ley N° 21.643, modifica el Código del Trabajo y otros cuerpos legales, en materia de prevención, investigación y sanción del acoso laboral, sexual o de violencia en el trabajo. Publicada en el Diario Oficial el 15 de enero de 2024 (Ley Karin).
- Ley N° 21.675, establece medidas para prevenir, sancionar y erradicar la violencia en contra de las mujeres en razón de su género. Publicada en el Diario Oficial el 14 de junio de 2024.
- Ley N° 21.690, introduce modificaciones al código del trabajo y otros cuerpos legales en materia de inclusión laboral de personas con discapacidad y asignatarias de pensión de invalidez. Publicada en el Diario Oficial el 21 de agosto de 2024.
- Convención para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW), 1981.
- Convención Interamericana para la Prevención, Sanción y Erradicación de la Violencia en contra de las mujeres (Convención Belem do Pará), 1994.
- Convenio sobre la violencia y el acoso N° 190 OIT, 2019.

NORMATIVA

2. Elementos claves de las Normas de Aplicación General (NAG).

A continuación, se comparten ejemplos declarativos y de implementación de la incorporación de perspectiva de género en una política de Gestión y Desarrollo de Personas, considerando los elementos claves de las NAG.

ELEMENTO	TRANSVERSALIZACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO (ÁMBITO DECLARATIVO/IMPLEMENTACIÓN)
PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES	El documento de la política GyDP debe explicitar la incorporación de definiciones estratégicas institucionales, tales como misión y visión. Es clave declarar los valores con los que cuenta la institución, ya que son las convicciones y conductas acordadas por las personas que trabajan en ella, para lograr el mismo objetivo. A su vez, se debe declarar en los principios y valores, la importancia y beneficios para la institución de trabajar por la equidad e igualdad de género para hombres, mujeres y personas de la diversidad sexo-genérica.
CONDICIONES DE EMPLEO PÚBLICO INCLUSIVAS	La política debe incluir declaraciones y acciones que expliciten y garanticen el compromiso de la institución de generar condiciones de empleo público que no conlleven discriminación de ningún tipo. Una discriminación es arbitraria cuando se funda en motivos tales como: religión o creencia, edad, origen étnico, nacionalidad, situación socioeconómica, sexo, orientación sexual, identidad de género, estado civil, lengua, ideología u opinión política, sindicación o participación en organizaciones gremiales (o la falta de ellas), filiación, apariencia personal y/o discapacidad de los hombres, mujeres y personas de la diversidad sexo-genérica, entre otras.
RESPONSABILIDADES FAMILIARES Y PARENTALES	La política debe incluir declaraciones y acciones que demuestren cómo se garantiza y/o se compromete la institución con la observancia de las normas de protección de personas con responsabilidades familiares y parentales basados en la corresponsabilidad (entendiendo por esta última, el reparto equitativo o responsabilidad compartida y asumida por igual entre dos o más personas). Se trata de un equilibrio en el reparto de las tareas, la toma de decisiones y la responsabilidad entre las personas en las distintas esferas de la vida, es decir, en la vida personal, el hogar, el trabajo y esfera pública¹⁶. Por su parte, la responsabilidad parental es un conjunto de derechos y deberes destinados a promover y salvaguardar el bienestar de la niñez, ejercido por ambos progenitores, padre y madre, mujeres, hombres y personas de diversidad sexo-genérica, entendiéndose por conciliación en el ámbito laboral aquellas obligaciones parentales que necesariamente deben conjugarse con las obligaciones laborales.

¹⁶ Guía paso a paso, corresponsabilidad en los hogares, MMEG y SERNAMEG, 2020.

AMBIENTES DE TRABAJO DE MUTUO RESPETO ENTRE HOMBRES Y MUJERES	La política debe incluir declaraciones y acciones que demuestren cómo la institución garantiza y/o se compromete a propiciar condiciones que permitan disponer de ambientes de trabajo de mutuo respeto entre hombres, mujeres y personas de diversidad sexo-genérica. Por ambientes de trabajo se hace referencia a las condiciones que se viven dentro del entorno laboral, y se compone de todas las circunstancias que inciden en las actividades que una institución realiza. Una institución que promueve ambientes laborales de respeto (saludables), permite a las personas desarrollar su trabajo en forma más eficiente y eficaz, contribuyendo al logro de sus objetivos y la prestación de mejores servicios a la ciudadanía.
CULTURA ORGANIZACIONAL BASADA EN EL BUEN TRATO, RESPETO Y NO DISCRIMINACIÓN	La política debe incluir declaraciones y acciones que demuestren cómo la institución contribuye a una cultura organizacional basada en el buen trato, respeto y no discriminación entre hombres, mujeres y personas de diversidad sexo-genérica. La noción de buen trato está relacionada con el tipo de relación que se considera ética o correcta, desde el punto de vista moral. A nivel laboral o social en general, el buen trato aparece vinculado al respeto y la solidaridad.
LIDERAZGOS MOTIVADORES, POSITIVOS, RESPONSABLES Y COMPROMETIDOS CON AMBIENTES LABORALES SANOS	La política debe incluir declaraciones y acciones respecto a las características de quienes desempeñan funciones de jefatura o liderazgo en la institución, sean hombres, mujeres y/o personas de diversidad sexo-genérica. Además, debe considerar acciones para fortalecer liderazgos motivadores, positivos, responsables y comprometidos con ambientes laborales sanos e inclusivos, promoviendo así la equidad de género en la institución.
FORTALECIMIENTO DEL ROL DE LAS PERSONAS FUNCIONARIAS PÚBLICAS	La política debe incluir declaraciones y acciones que expliciten el fortalecimiento del rol de la persona como servidora o funcionaria pública. Se considera como “persona servidora pública” a quien colabore en el Estado en pos de la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía, orientado a la eficacia, efectividad y eficiencia de éstas, a través de la flexibilidad imprescindible para la adaptación ante circunstancias cambiantes. A su vez, son personas comprometidas con la organización y la comunidad, transparentes y guiadas por el mérito en la realización de sus actividades, con el objeto de lograr el fin último del Estado: el bien común.

3. Subsistemas/ámbitos de Gestión y Desarrollo de Personas

En la sección siguiente, se entregan ejemplos de acciones de perspectiva de género para los subsistemas y ámbitos de una Política de Gestión y Desarrollo de Personas. La implementación y materialización de una política en la materia, se realiza mediante protocolos, procedimientos, prácticas, programas u otros, por lo que las instituciones deberán tener presente la transversalización de la perspectiva de género, tanto en la propia política como en los documentos que se definan para su implementación. Esto implica que se deberán revisar y actualizar los que ya existen en el servicio.

Por otra parte, también es relevante considerar como variables transversales para incorporar género en una política de GyDP, dos aspectos que se pueden implementar en la mayoría de los ámbitos y subsistemas, estos son: uso de lenguaje inclusivo e información desagregada por sexo y género.

A continuación, se presenta un esquema que indica los principales subsistemas y ámbitos de gestión y desarrollo de personas, vinculados en su mayoría con las Normas de Aplicación General, que han sido impartidas a la fecha por el Servicio Civil. En cada caso, se describen ejemplos de declaraciones y acciones esperadas considerando la perspectiva de género.



Subsistema	Transversalización de la perspectiva de género (Ámbito implementación)
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN ¹⁷	La institución debe declarar cómo garantiza la implementación de la igualdad de género en las condiciones de acceso al empleo, para proveer sus vacantes —con independencia del sistema contractual—, desarrollando procesos transparentes, meritocráticos y no discriminatorios, basados en el perfil de selección que busca el mérito e idoneidad. Lo anterior, deberá plasmarse en el documento de implementación de dicho subsistema, esto es, considerar por ejemplo la perspectiva de género en el procedimiento de reclutamiento y selección. Ejemplos de acciones¹⁸: • Uso de lenguaje inclusivo y redacción no discriminatoria en el procedimiento y en cada una de las acciones que contempla, tales como convocatorias, entrevistas u otros, asegurando que no exista connotación que determine que los procesos de selección están dirigidos exclusivamente a hombres o mujeres. Por ejemplo, convocar a cargo de Jefatura, Técnico/a en Enfermería. • Información desagregada por sexo y género para análisis estadístico de los procesos. • No añadir exigencias que no sean propias de la función o necesarias para el cargo, y que puedan actuar como factores de sesgo o discriminación, por ejemplo, la disponibilidad para viajar. • Uso y promoción de las estrategias de Nombre Social en las plataformas de postulación (Empleos Públicos y Prácticas Chile). • Perfiles de cargo actualizados con enfoque de género, es decir, sin estereotipar ciertos roles al interior de la organización (masculinos o femeninos). • Describir los cargos o puestos de trabajo solo en función de sus características técnicas, profesionales, de formación, funciones y competencias requeridas. • Formación en género para las personas a cargo del proceso de selección, con la finalidad de conocerlo y cómo llevarlos adelante sin discriminación. • Implementar entrevistas sin sesgos de género. • Comisiones evaluadoras conformadas con paridad de género. • Contar con pautas objetivas de evaluación que indiquen la puntuación de los distintos ítems a evaluar, para comparar los méritos de las distintas personas postulantes y definir quiénes avanzan a la siguiente etapa, de forma no arbitraria, en cada instancia del proceso de reclutamiento y selección. Asimismo, se deben establecer indicadores en cada una de las etapas, para verificar desajustes, corrigiendo las desviaciones que puedan haberse producido y que sean discriminatorias. • Justificación de selección en ternas/nóminas donde se incorporen hombres, mujeres y personas de diversidad sexo-genérica. • Adecuación de espacios y condiciones de trabajo inclusivas.

¹⁷ Reclutamiento y selección, corresponde al Primer Grupo de Normas de Aplicación General (NAG), en materia de gestión y desarrollo de personas, impartidas mediante Resolución Afecta N° 1 del 11 de mayo de 2017 del Servicio Civil. NAG Reclutamiento y Selección

¹⁸ Manual de selección con enfoque de género. U. Alberto Hurtado, Chile Mujeres, Unión Europea. 2020. Algunos de los ejemplos fueron extraídos del manual.

INDUCCIÓN¹⁹

La institución debe contar con un programa o procedimiento de inducción formalizado, que entregue herramientas necesarias para facilitar la adaptación de las personas que se integran a ella, fortaleciendo su compromiso con la labor que realizan. Este programa debe entregarles información y aspectos transversales de la labor que desempeñarán, integrando en su gestión y en los contenidos la perspectiva de género como un elemento esencial de desarrollo.

Ejemplo de acciones:

- Uso de lenguaje inclusivo en el programa de inducción y en las diferentes acciones que contempla.
- Inducción con perspectiva de género según grupos objetivos y roles: autoridades, nuevas incorporaciones y personas que cambian de función en una misma institución.
- Equipo, representantes y personas facilitadoras de la inducción, conformados con paridad de género.
- Diagnóstico de la institución para visualizar si ésta posee cargos y roles feminizados o masculinizados, y desde ese diagnóstico realizar análisis y compartirlos con las personas que asuman cargos nuevos en la institución.
- Relevar en los contenidos de la inducción, la conciliación de la vida personal con el trabajo, destacando la corresponsabilidad en el cuidado de niños y niñas, personas adultas mayores y/o con discapacidad, derechos maternales y parentales, entre otros.
- Para las personas que ingresan a la institución, considerar acompañamiento o mentorías, con el propósito de sensibilizar, alinear, entrenar, orientar o fidelizar con perspectiva de género. Por ejemplo, en cargos masculinizados, que sea una mujer o persona de diversidad sexo-genérica de la institución quien cumpla ese rol, o para nuevos ingresos de jefaturas, mujeres o personas de diversidad sexo-genérica que eliminen estereotipos del cargo, permitiendo la identificación y visibilización. ("Uno no puede ser lo que no ve").
- Información desagregada por sexo y género para análisis estadísticos del proceso.

¹⁹ Inducción, corresponde al Segundo Grupo de Normas de Aplicación General (NAG), en materia de gestión y desarrollo de personas, impartidas mediante Resolución Afecta N° 2, del 17 de octubre de 2017, del Servicio Civil NAG Inducción

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL²⁰	El servicio implementa un sistema de gestión del desempeño individual que considera como procesos clave la planificación, gestión, retroalimentación permanente, evaluación y mejora del rendimiento de las personas, permitiendo fortalecer prácticas de liderazgo, mejora continua en el desempeño y fundar adecuadamente decisiones de gestión en coherencia con otros subsistemas de personas. Esto se deberá plasmar en el documento de implementación de dicho subsistema, es decir, el Reglamento Especial de Calificaciones (REC), documentos de apoyo y/o auxiliares que den soporte al sistema. Ejemplo de acciones: • Uso de lenguaje inclusivo en el procedimiento y en las diferentes acciones que contempla el sistema. • Identificar si existen estereotipos o sesgos de género en el proceso de evaluación de desempeño individual a nivel institucional. • Establecer criterios y estándares en los procesos de evaluación de desempeño individual a nivel institucional. • Estandarizar los instrumentos auxiliares del reglamento especial o general de calificaciones con perspectiva de género. • Formación en gestión del desempeño individual con perspectiva de género según grupos objetivos y roles: autoridades, jefaturas, personas de rol general, personas dirigentes de Asociaciones de funcionarios/as, etc. • Formación en retroalimentación con perspectiva de género. • Información desagregada por sexo y género para análisis estadísticos del proceso.
GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN²¹	La gestión de la capacitación en el servicio contribuye al desarrollo de las personas, permitiéndoles la obtención y/o el perfeccionamiento de competencias y habilidades. Lo anterior, promueve el mejoramiento del desempeño actual y futuro, el cumplimiento de las metas, objetivos institucionales y de la función pública. Esto se deberá plasmar en el documento de diseño e implementación de dicho subsistema, es decir, a través del Plan Anual de Capacitación (PAC) y su estrategia anual o trienal, considerando la perspectiva de género. Ejemplo de acciones: • Uso de lenguaje inclusivo en el PAC, sus procedimientos y diferentes acciones que contempla el sistema. • Comité Bipartito conformado con paridad de género. • Identificar si existen estereotipos o sesgos de género en los procesos de formación. • Incentivar en forma permanente la temática y contenidos de género en los PAC del servicio, focalizada a ciertos roles o perfiles (puede ser imputable a la glosa de capacitación). • Capacitaciones y formaciones dentro del horario laboral. • Acceso a cursos Campus Servicio Civil en materia de género. • Revisar si se desarrollan los mismos cursos de formación o capacitación en personas de distinto sexo, pero con igual función, rol o perfil de cargo. • Generar mallas de formación para el desarrollo de carrera, lo que permite planificar a largo plazo y con objetivos claros, mitigando improvisaciones o sesgos en el proceso anual. • Intencionar en mujeres y personas de diversidad sexo-genérica formaciones para liderar, combatiendo así el techo de cristal. • Información desagregada por sexo y género para análisis estadísticos de los procesos.

²⁰ Gestión del desempeño individual y sistema de calificaciones. Idem anterior, segundo grupo NAG. 2017. NAG G. Desempeño Individual

²¹ Cumplimiento de Estándares en Formación y Capacitación de Funcionarios Públicos. Idem anterior, segundo grupo NAG. 2017. NAG Capacitación

PROCESOS DE MOVILIDAD

En la institución debe existir un procedimiento y/o protocolo de movilidad. Dicho protocolo, debe orientarse a transparentar los criterios que se utilizan en esta materia, promoviendo y priorizando mérito, idoneidad, aspectos normativos y buenas prácticas existentes, contribuyendo al desarrollo profesional de las personas.

Se debe considerar la realización de procesos de selección internos y/o concursos según corresponda, basados en criterios de transparencia, no discriminación (ya sea por género, religión, procedencia étnica, entre otros), y mérito, permitiendo a las personas asumir nuevas responsabilidades y desafíos laborales en el servicio. Esto se deberá plasmar en el documento de implementación de dicho subsistema, es decir, el procedimiento y/o protocolo de movilidad, considerando la perspectiva de género.

Ejemplo de acciones²²:

- Uso de lenguaje inclusivo en el procedimiento y diferentes acciones que contempla el sistema (perfil, convocatoria, comunicaciones, entrevistas).
- Uso de lenguaje y redacción no discriminatoria, sin ninguna connotación que denote que están dirigidos exclusivamente a un grupo (como hombres o mujeres). Por ejemplo, se debe preferir usar el término Jefaturas en vez de jefe(a).
- No añadir exigencias que no sean necesarias para el cargo si no es propio de la función, y que puedan actuar como factores de sesgo o discriminación (por ejemplo: la disponibilidad para viajar).
- Perfiles de cargo actualizados con enfoque de género, es decir, sin estereotipar ciertos roles masculinizados o feminizados al interior de la institución.
- Formación en género para las personas a cargo del proceso de selección, para saber gestionarlos sin discriminación.
- Describir los cargos o puestos de trabajo solo en función de sus características técnicas, profesionales, de formación, funciones y competencias requeridas.
- Comisiones evaluadoras conformadas con paridad de género.
- Contar con pautas de evaluación que indiquen la puntuación de los distintos ítems a evaluar, para comparar los méritos de las distintas personas postulantes y definir de forma no arbitraria en cada parte del proceso quiénes pasan a la siguiente etapa.
- Desarrollar entrevistas sin sesgos de género.
- Evaluación del proceso de reclutamiento y selección: contar con indicadores en cada una de sus etapas, para verificar desajustes, corrigiendo las desviaciones que puedan haberse producido y que sean discriminatorias.
- Información desagregada por sexo y género para análisis estadísticos de los procesos.

AMBIENTES LABORALES Y CALIDAD DE VIDA LABORAL²³

Gestión de ambientes laborales:

La institución promueve ambientes laborales saludables, permitiendo a las personas desarrollar su trabajo en forma eficiente y eficaz. De esta forma, se contribuye al logro de objetivos institucionales, entregando un mejor servicio a la ciudadanía. Además, adopta las medidas destinadas a mantener un ambiente de trabajo de mutuo respeto entre todas las personas que se desempeñan en la institución, mediante acciones que garanticen una cultura organizacional de buen trato. Cabe resaltar que en el caso de la prevención de la violencia, las acciones propuestas han sido actualizadas a la normativa vigente del Convenio 190 de la OIT y Ley N° 21.643 (Ley Karin). Todo lo anterior, deberá plasmarse con perspectiva de género en el documento de implementación de dicho subsistema, que contempla:

2. Evaluación de ambientes laborales

Ejemplo de acciones:

- Uso de lenguaje inclusivo en programas, procedimientos y diferentes acciones que contempla el sistema.
- Aplicación de estrategia de medición de ambientes laborales con perspectiva de género, como Clima laboral, Engagement, Cuestionario de Evaluación de Ambientes Laborales y Salud Mental (CEAL-SM), entre otros.
- Comisiones conformadas con paridad de género.
- Información desagregada por sexo y género para análisis estadísticos.

2. Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo

Ejemplo de acciones:

- Uso de lenguaje inclusivo en protocolos, procedimientos y diferentes acciones que contempla el sistema.
- Diagnóstico institucional de las personas que incluya género, religión, edad, estado civil, hijas e hijos y otras variables que permitan mirar la institución en su integridad para el diseño de estrategias inclusivas.
- Promover el derecho de mujeres, hombres y personas de diversidad sexo-genérica de la institución al permiso postnatal, cuidado de hijo e hija menor de 2 años, disposición de lactarios, uso de sala cuna y otros, fomentando la corresponsabilidad.
- Flexibilidad horaria para conciliar y/o favorecer la corresponsabilidades laboral y de cuidados. Aplicación de protocolo de la vida personal y familiar con el trabajo con perspectiva de género.
- Comisiones conformadas con paridad de género.
- Incluir criterios de corresponsabilidad y equidad en los equipos, evitando prácticas que sobrecarguen a mujeres u otros grupos.
- Medidas y acciones para lograr el equilibrio entre mujeres, hombres y personas de la diversidad sexo-genéricas.
- Información desagregada por sexo y género para análisis estadísticos.

3. Prevención y sanción de la violencia laboral, acoso laboral y sexual²⁴

En este subsistema, la normativa vigente incorpora la perspectiva de género. El Convenio 190 de la OIT, "reconoce el derecho de toda persona a un mundo del trabajo libre de violencia y acoso por razón de género" y la Ley N° 21.643 (Karin) indica, "las relaciones laborales deberán siempre fundarse en un trato libre de violencia, compatible con la dignidad de la persona y con perspectiva de género".

Ejemplo de acciones:

- Uso de lenguaje inclusivo en procedimientos, protocolos y diferentes acciones que contempla el sistema.
- Implementación del plan de prevención de la Violencia en el trabajo, Acoso Laboral y Sexual (VALS) con perspectiva de género / o aplicación del protocolo de prevención del acoso laboral, sexual y violencia laboral con perspectiva de género (Ley 21.643 - Ley Karin)²⁵.
- Aplicación del procedimiento de denuncia, investigación y sanción del acoso sexual, laboral y la violencia laboral, con perspectiva de género (Ley 21.643 - Ley Karin)²⁶.
- Impulsar acciones de prevención, denuncia y sanción de la violencia laboral y acoso para la institución, desde el Plan Anual de Capacitación.
- Formación en género para actores críticos como jefaturas de servicio, jefaturas, fiscales, asociación de funcionarios/as, entre otros, que defina la institución. "Deberá preferentemente designarse fiscal a un funcionario o funcionaria que cuente con formación en materias de prevención, investigación y sanción de acoso, género o derechos fundamentales fiscales" (Ley N° 21.643 Karin).
- Información desagregada por sexo y género para análisis estadísticos.

4. Calidad de vida laboral:

Complementariamente, nos encontramos con el subsistema de calidad de vida, mediante el cual el servicio genera acciones para brindar apoyo a las personas y a su grupo familiar, en el ámbito social, recreativo y cultural, procurando con ello mejorar su calidad de vida, logrando de este modo que se desempeñen en condiciones de dignidad, mérito e innovación, contribuyendo al establecimiento de relaciones cooperativas entre la dirección y las personas funcionarias. Esto se deberá plasmar en el documento de implementación de dicho subsistema, es decir, en el plan de calidad de vida laboral con perspectiva de género.

Ejemplo de acciones:

- Uso de lenguaje inclusivo en planes, procedimientos y diferentes acciones que contempla el sistema.
- Comisiones conformadas con paridad de género.
- Acciones de calidad de vida vinculadas a las necesidades de las diferentes personas de la institución.
- Incorporar estándares de ergonomía y seguridad laboral considerando diferencias corporales, de salud y de ciclo vital, con perspectiva de género.
- Incorporar profesionales con formación en género en programas de bienestar y apoyo psicológico.
- Desarrollar estrategias de prevención del burnout considerando carga mental, emocional y de cuidados.
- Información desagregada por sexo y género para análisis estadísticos.

²³ Ambientes laborales y Calidad de Vida Laboral, corresponde a la norma "Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral" y es del Primer Grupo de Normas de Aplicación General (NAG), en materia de gestión y desarrollo de personas, impartidas mediante Resolución Afecta N° 1 del 11 de mayo de 2017 del Servicio Civil. NAG AALL y CVL.

²⁴ Manual de orientaciones para la prevención de la violencia, acoso laboral y sexual. Servicio Civil. 2025.

²⁵ Protocolo de prevención del acoso sexual, acoso laboral y violencia en el trabajo, Circular N° 3819. SUSESO. 2024.

²⁶ Orientaciones para elaboración del procedimiento de denuncia, investigación y sanción de acoso laboral, acoso sexual y violencia en el trabajo (VALS). Servicio Civil 2024.

GESTIÓN DE LA PARTICIPACIÓN²⁷

El servicio define el alcance de la participación funcionaria que se implementará, entendiendo que esta participación debe considerar a todas las personas de la institución y sus asociaciones, en acciones conducentes a generar una cultura y práctica de participación y colaboración entre directivos y las personas que se desempeñen en la institución.

El alcance de la participación funcionaria podrá ser de carácter informativo, consultivo y/o propositivo; los mecanismos de participación que se definan deberán resguardar la adecuada representación de la Dirección del Servicio, de las personas de la organización y/o de las y los representantes de sus respectivas Asociaciones de Funcionarios y Funcionarias. Esto debiera ser reflejado en el o los documentos que den cuenta de la implementación de dicho subsistema, como puede ser un plan o agenda de participación con perspectiva de género.

Ejemplo de acciones:

- Uso de lenguaje inclusivo en planes, agendas y diferentes acciones que contemplan la gestión de la participación.
- Grupos de participación en las instituciones conformados con paridad de género, promoviendo que las convocatorias para implicarse en instancias internas incluyan criterios de equidad y diversidad, evitando sesgos.
- Implementar metodologías participativas que den espacio efectivo a quienes históricamente intervienen menos (rondas de palabra, dinámicas anónimas, entre otras). Capacitación en materias de género y participación acordadas e implementadas de manera conjunta con los y las representantes de la o las Asociaciones de Funcionarios y Funcionarias.
- Levantamiento y sistematización de requerimientos institucionales desde las personas de la institución con perspectiva de género.
- Capacitar a personas moderadoras para instancias de participación en gestión del sesgo de género y en facilitación inclusiva.
- Incentivar y promover la participación de hombres, mujeres y personas de diversidad sexo-genérica en las distintas instancias, con el resguardo de cumplir la normativa legal en los casos en que estas instancias estén reguladas por los cuerpos legales respectivos.
- Establecer mecanismos de participación anónima para disminuir barreras culturales o temores de participación.
- Registro y análisis de participación según sexo y género.
- Información desagregada por sexo y género para análisis estadísticos.

²⁷ Participación funcionaria, corresponde al Segundo Grupo de Normas de Aplicación General (NAG), en materia de gestión y desarrollo de personas, impartidas mediante Resolución Afecta N° 2, del 17 de octubre de 2017, del Servicio Civil NAG Participación Funcionaria

EGRESO

La institución valora el aporte realizado por las personas a lo largo de su ciclo de vida laboral, razón por la cual resguardará que su egreso, con independencia de su causal, sea en condiciones de respeto y transparencia. De esta forma, se abordará este proceso con especial preocupación por la persona, por su equipo de trabajo directo y por el conjunto de la institución, lo que se debería indicar en el documento de implementación de dicho subsistema, es decir, procedimiento/protocolo de egreso con perspectiva de género.

Ejemplo de acciones:

- Uso de lenguaje inclusivo en procedimientos, protocolos, y diferentes acciones que contempla el subsistema.
- Grupos y comisiones de trabajo conformadas con paridad de género.
- Diagnóstico de la institución de las personas que están por egresar (jubilación), o que por otras causales dejarán la institución, considerando número de mujeres, hombres y personas de diversidad sexo-genérica, roles, experiencia, entre otros.
- Gestión de la retención del talento, mediante la identificación y selección de aquellas personas que están por egresar de la institución y que manejan información y experiencia relevante, para que puedan traspasar dicha información y experiencia. Se propone que la identificación y selección sea con paridad de género.
- Reflexionar sobre el significado del egreso por jubilación, tanto para hombres, mujeres y personas de diversidad sexo-genérica, desarrollando una mirada sobre cómo vivir la vida personal luego de egresar.
- Visibilizar que regularmente el rol de la mujer se vincula a los cuidados, y que al momento de jubilar pasa a ser responsable del cuidado de padres y pareja, es decir, sigue trabajando.
- Entregar herramientas para un desarrollo post término de la vida laboral.
- Entrevistas de salida con perspectiva de género.
- Información desagregada por sexo y género para análisis estadísticos.

LIDERAZGO (ROL DE JEFATURAS)²⁸

La institución declara y hace parte de su gestión que las jefaturas y personas que ejercen funciones directivas, posean valores y principios que deben guiar su desempeño y conductas laborales, que estén presentes las competencias habilitantes para una ejecución exitosa de su cargo y los resultados que se espera que estos alcancen. Lo anterior, buscando la eficacia y eficiencia, con una gestión transparente y participativa, un estricto apego al cumplimiento de la legalidad, la probidad y la ética en la gestión pública.

Quienes desempeñan funciones directivas y de jefatura, deberán tener una especial sensibilidad por la perspectiva de género y responsabilizarse por la igualdad de todas las personas que conforman los equipos de trabajo que dirigen, realizando su gestión a través de estilos, conductas, prácticas motivadoras participativas que contribuyan a la formación de las personas. Asimismo, deben desarrollar liderazgos positivos y responsables de ambientes laborales sanos, promoviendo buenas prácticas con respeto a la dignidad de las personas. Todo lo anterior, debiera ser indicado en el documento de implementación de dicho ámbito, con perspectiva de género.

Ejemplo de acciones:

- Uso de lenguaje inclusivo en el documento de implementación y diferentes acciones que contemplan el ámbito.
- Comité directivo y equipos de jefaturas conformadas con paridad de género.
- Diagnóstico del grupo objetivo de personas directivas y jefaturas, considerando número de mujeres, hombres, personas de diversidad sexo-genérica, roles y experiencia, entre otros.
- Definición de perfiles de cargo con perspectiva de género.
- Inducción que conlleve módulos sobre la importancia de liderar con perspectiva de género.
- Formación y capacitación que contenga formación en género, por ejemplo, talleres prácticos para líderes sobre cómo tomar decisiones y conducir equipos sin reproducir estereotipos de género.
- Acompañamiento para realizar retroalimentaciones sobre el desempeño individual de sus equipos con perspectiva de género.
- Considerar programas o acciones para identificar talento en mujeres, fundamentando estrategias para promover que asuman nuevas responsabilidades en conducción de equipo/liderazgo.
- Crear redes internas de liderazgo de mujeres y diversidades para fortalecer la colaboración, formación y visibilidad.
- Asegurar que las jefaturas revisen las cargas laborales de manera permanente, garantizando que estén distribuidas equitativamente entre mujeres y hombres.
- Información desagregada por sexo y género para análisis estadísticos.

²⁸ Liderazgo: rol de jefaturas, corresponde al Segundo Grupo de Normas de Aplicación General (NAG), en materia de gestión y desarrollo de personas, impartidas mediante Resolución Afecta N° 2, del 17 de octubre de 2017, del Servicio Civil NAG Liderazgo y Rol Jefaturas

III. Recomendaciones

La Gestión y Desarrollo de Personas con perspectiva de género en una institución, supera la noción de binarismo hombre-mujer, incluyendo a personas de diversidad sexo-genérica. Esta perspectiva exige considerar las necesidades e intereses de todas las personas, así como definir de qué manera la institución puede avanzar hacia la garantía efectiva de la igualdad de género.

Para lograr un progreso sustantivo en este sentido, será fundamental que la gestión de la diversidad de género se articule, no solo con los objetivos estratégicos de la institución, sino también, con los distintos subsistemas y ámbitos de la gestión de personas.

De esta forma, resulta clave el rol y compromiso directivo para comunicar la importancia de la transversalización de la perspectiva de género, impulsar acciones y comprometer a toda la institución. También es importante el papel que juegan las áreas de gestión y desarrollo de personas como agentes de cambio, así como su posición e influencia en la dirección, ya que para impactar en la cultura de la institución se requiere una acción planificada, fundada y con acciones de mediano y largo plazo.

El diseño e implementación de una política de gestión y desarrollo de personas que transversalice la perspectiva de género, necesita, en primer lugar, una revisión exhaustiva de documentos, declaraciones y lineamientos institucionales. Asimismo, es indispensable elaborar un diagnóstico integral de todas las personas que conforman la institución, que permita identificar las diversidades, conocer sus intereses e inquietudes. Sobre esta base, se podrán definir

estrategias que sean pertinentes, coherentes y ajustadas a la realidad institucional.

Del mismo modo, se debe asegurar que el desarrollo de este diagnóstico sea participativo, incorporando a todas las actorías relevantes. Este proceso debe ser acompañado por una estrategia comunicacional interna, clara y permanente, así como también por un programa continuo de sensibilización y formación en género dirigido a todas las personas del servicio.

Para impulsar la transversalización de la perspectiva de género en una política de GyDP, se recomienda que las instituciones implementen programas de formación y sensibilización, orientados a reconocer y distinguir los estereotipos de género que originan sesgos. Estas acciones buscan hacer conscientes a las personas de aquellos prejuicios y patrones que operan de manera inconsciente, lo cual resulta fundamental para reducir dichos sesgos, eliminando la influencia de estereotipos en la toma de decisiones y en las prácticas laborales.

Transversalizar la perspectiva de género en las políticas de GyDP fortalece la eficiencia y eficacia institucional, ya que al incorporar de manera explícita los intereses y necesidades de todas las personas, el reconocimiento de sus capacidades, la institución se transforma en un lugar que promueve la igualdad, previene prácticas discriminatorias y genera condiciones laborales más justas, inclusivas y colaborativas. Esto no solo mejora el clima laboral y el bienestar de las personas, sino que también fortalece la



calidad del servicio público, reforzando la legitimidad y la confianza de la ciudadanía en la institución. Del mismo modo, contribuye a enfrentar adecuadamente los nuevos desafíos organizacionales, al prevenir tratos discriminatorios, promover liderazgos diversos y fortalecer áreas que históricamente han sido masculinizadas, favoreciendo así una distribución más equitativa de roles y oportunidades dentro de la institución.

Finalmente, eliminar la discriminación por motivos de género en las oportunidades laborales, favorece no sólo el liderazgo y empoderamiento de las mujeres y de las personas de la diversidad sexo-genérica, sino también el avance hacia una mayor igualdad de género dentro de la institución. Todo lo anterior, repercute positivamente en el cumplimiento de la misión institucional y, en consecuencia, en su contribución efectiva a la ciudadanía.



IV. Glosario

Brecha de género: Es una medida que muestra la distancia entre mujeres y hombres respecto a un mismo indicador. Refleja la brecha existente respecto a las oportunidades de acceso y control de recursos económicos, sociales, culturales y políticos, entre otros.

Equidad de género: Se define como la imparcialidad en el trato que reciben mujeres y hombres de acuerdo con sus necesidades respectivas, ya sea con un trato igualitario o con uno diferenciado, pero que se considera equivalente en lo que se refiere a derechos, beneficios, obligaciones y posibilidades. La equidad introduce un principio de justicia que se orienta a buscar y crear las condiciones para lograr la igualdad.

Género: Se refiere a los roles, comportamientos, actividades, y atributos que una sociedad determinada, en una época determinada, considera apropiados para hombres y mujeres. Corresponde a una construcción social, en que se hacen presente las características sociales y culturales en torno a lo femenino y lo masculino, y las diferencias entre mujeres y hombres.

Igualdad de género: Es un principio y derecho fundamental en que todos los seres humanos son libres de desarrollar sus capacidades personales y de tomar decisiones sin limitaciones impuestas, y en la que se tienen en cuenta, valoran y potencian por igual, las distintas con-

ductas, aspiraciones y necesidades de hombres y mujeres. Es una meta a alcanzar y un concepto que se basa en la idea de que las personas son iguales en derechos y oportunidades.

Lenguaje inclusivo: Es una forma de hablar y escribir sin sesgos o tonos que reflejan visiones prejuiciosas, estereotipadas o discriminatorias de personas o grupos. También se refiere al lenguaje que no excluye deliberadamente a algunas personas de ser vistas como parte de un grupo, como cuando nos referimos a un grupo con un término masculino: “los ciudadanos”, dejando fuera a “las ciudadanas”, siendo inclusivo decir “Las personas ciudadanas”.

Perspectiva de género: Corresponde a la forma de observar la realidad en base a las variables sexo, género y sus manifestaciones en un contexto geográfico, cultural, étnico e histórico determinado, donde se hacen presente las características sociales y culturales en torno a lo femenino y lo masculino, siendo una construcción social y cultural que se produce históricamente y, por tanto, es susceptible de cambiar.

Su propósito es promover la búsqueda de la igualdad de género de las personas, para mejorar la redistribución y la equidad de género en las políticas, programas y proyectos de desarrollo.

Sesgos de género: Creencias inconscientes que todas las personas tenemos sobre hombres, mujeres y personas de la diversidad sexo-genérica, basadas en los estereotipos socioculturales con los que nos hemos educado e interiorizado. Se relacionan con atajos mentales que usa nuestro cerebro para simplificar y procesar la información que recibimos y los aplicamos a todo cuanto nos rodea.

Sesgos de género en el trabajo: Afecta de forma negativa mayoritariamente a las mujeres, ya que está en la raíz de muchas de las situaciones de desigualdad que viven y experimentan, y que tienen su mayor exponente en la brecha de género.

Objetivo de una Política de Gestión y Desarrollo de las Personas: Alinear las condiciones laborales, desempeño y necesidades estratégicas de las instituciones con el propósito de aumentar la calidad de los bienes y servicios que brinda a la ciudadanía.

Paridad de género: Se entiende la paridad de género como un principio que busca asegurar la igualdad entre hombres y mujeres, a través de un criterio de representación balanceada en puestos de poder y/o decisión en distintas esferas de la vida (política, económica y/o social).

Transversalización de género: Es el proceso de valorar las implicaciones que tiene para las personas cualquier acción que se planifique y posteriormente ejecute y monitoree, ya sea que se trate sobre legislación, políticas o programas, en todas las áreas y en todos los niveles. La transversalización de género, es una estrategia para conseguir que las preocupaciones y experiencias de las mujeres, al igual que las de los hombres y personas de diversidad sexo-genérica, sean parte integrante en la elaboración, puesta en marcha, control y evaluación de estas, de manera que las personas puedan beneficiarse de ellos igualmente y no se perpetúe la desigualdad.

Fuentes

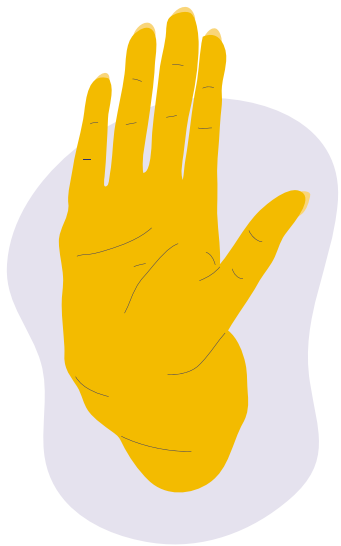
- *Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC), Transversalización de Género, 1997.*
- *Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Brechas de Género 2018.*
- *Grupo Ático 34, El sesgo de género y su influencia en el ámbito laboral. 2022.*
- *Igualdad y Equidad de Género, Organización de Naciones Unidas (ONU), del año 2018.*
- *Manual para el uso del lenguaje inclusivo no sexista en el Poder Judicial de Chile, año 2021.*
- *Ley N°20.609, publicada en el Diario Oficial el 24 de julio de 2012, que Establece Medidas contra la Discriminación.*
- *Ley N°21.120, publicada en el Diario Oficial el 10 de diciembre de 2018, que reconoce y da Protección al Derecho a la Identidad de Género.*
- *Orientaciones para el Diseño o Rediseño de Políticas de Gestión y Desarrollo de Personas. 2018.*

V. Referencias bibliográficas y normativas

1. Banco Interamericano de Desarrollo BID. Plan de acción de género y diversidad, informe proceso anual. 2023. Género y Diversidad BID
2. Biblioteca del Congreso Nacional BCN. Resolución N° 1 Servicio Civil. Aprueba Normas de aplicación General en materias de gestión y desarrollo de personas. Estructura y Estándares de las Áreas de Gestión y Desarrollo de Personas, Políticas de Gestión y Desarrollo de Personas, Cumplimiento de Estándares en Procesos de Reclutamiento y Selección, Concursabilidad y Carrera Funcionaria, Cumplimiento de Estándares en Programas de Inducción, Gestión de Prácticas Profesionales y Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral. Noviembre 2017. 1° Grupo de NAG. SC
3. Biblioteca del Congreso Nacional BCN. Resolución N° 2 Servicio Civil. Aprueba Normas de aplicación General en materias de gestión y desarrollo de personas. Participación funcionaria, cumplimiento de estándares en formación y capacitación, rol de jefaturas y gestión de desempeño individual y sistema de calificaciones. Marzo 2018. 2° Grupo de NAG. SC
4. Cartilla, Ley Zamudio N°20.609, Medidas sobre no discriminación. Instituto Nacional de Derechos Humanos (INDH). 2005. Cartilla No Discriminación IND
5. Convención para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW). 1981. CEDAW
6. Convención Interamericana para la Prevención, Sanción y Erradicación de la Violencia en contra de las mujeres (Convención Belem do Pará). 1994. Convención Belém do Pará
7. Convenio 190 sobre la violencia y el acoso de la Organización Internacional del Trabajo. (OIT). 2019. Convenio 190 OIT
8. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Brechas de Género. 2018. Brechas de género. CEPAL
9. Encuesta para personas trans y de género no conforme residentes en Chile. 2017. Encuesta -T.cl
10. Gab. Pres N°002, Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en la Administración Central del Estado, Presidencia de la República, 2006. IP 2006
11. Gab. Pres N°001, Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado, Presidencia de la República, 2015. IP 2015
12. Gab. Pres N°006, Instructivo Presidencial Instructivo Presidencial sobre Igualdad de Oportunidades, prevención, investigación y sanción del maltrato, acoso laboral y sexual en la Administración Central del Estado. 2018. IP 2018
13. Guía paso a paso, corresponsabilidad en los hogares, MMEG y SERNAMEG, 2020. Guía Corresponsabilidad

14. Grupo Ático 34. El sesgo de género y su influencia en el ámbito laboral. 2022 <https://protecciondatos-lopdc.com/>
15. Informe Proyecto de Ley que reconoce y da protección al derecho a la identidad de género. Boletín 8924-07. INDH. Chile, 2014. Informe Identidad
16. Ingrid Cortés D. y Karina Cisterna M. Beneficios de la inclusión: una perspectiva organizacional. Aha! Global Consulting – Santiago 2015. Beneficios de la inclusión en las organizaciones.
17. Ley N° 19.882 del Nuevo Trato. Servicio Civil, 2003. Ley N° 19.882 BCN
18. Ley N° 20.005, tipifica y sanciona el acoso sexual. 2005. Ley N° 20.005 BCN
19. Ley 20.609 establece medidas contra la discriminación 2005. Ley N°20.609 BCN
20. Ley N° 20.348, sobre igualdad de remuneraciones. 2009. Ley N° 20.348 BCN
21. Ley N° 20.607. Modifica el Código del Trabajo, sancionando las prácticas de acoso laboral. 2012. Ley N° 20.697 BCN
22. Ley N° 20.955, perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil. Rol de Rectoría en Gestión y Desarrollo de Personas. Primer grupo de normas, Norma Política de Gestión y Desarrollo de las Personas, Servicio Civil. 2017. Ley N°20.955 BCN
23. Ley N° 21.015, Incentiva La Inclusión de personas con discapacidad al mundo laboral. Chile 2017. Ley N° 21.015.
24. Ley N° 21.120, reconoce y da protección a la identidad de género. 2018. Ley N°21.120 BCN
25. Ley N° 21.356, establece la representación de género en los directorios de las empresas públicas y sociedades del Estado. Ley N°21.356
26. Ley N°21.404 Regula igualdad de condiciones, el matrimonio entre personas del mismo sexo. 2021. Ley N°21.404 BCN
27. Ley N° 21.545. Establece la promoción de la inclusión, la atención integral, y la protección de los derechos de las personas con trastorno del espectro autista en el ámbito social, de salud y educación. 2023. Ley N° 21.545 BCN
28. Ley N°21.643, Sobre Prevención, Investigación y Sanción del Acoso Laboral, Sexual o de Violencia en el Trabajo, también llamada Ley Karin, 2024. Ley N° 21.643 BCN

29. Ley N°21.675, Establece medidas para prevenir, sancionar y erradicar la violencia en contra de las mujeres en razón de su género. 2024. Ley N° 21.675 BCN
30. Ley N°21.690, introduce modificaciones al código del trabajo y otros cuerpos legales en materia de inclusión laboral de personas con discapacidad y asignatarias de pensión de invalidez. 2024. Ley N°21.690 BCN
31. Ley N° 21.757. Establece un mecanismo para aumentar la participación de mujeres en los directorios de las sociedades anónimas abiertas y sociedades anónimas especiales. 2025. Ley N° 21.757 BCN
32. Manual de Selección de Personas con enfoque de género. Unión Europea, Chile Mujeres y Universidad Alberto Hurtado (UAH), 2020. Manual Selección Personas Enfoque Género
33. Manual para el uso del lenguaje inclusivo no sexista en el Poder Judicial de Chile, año 2021. Manual lenguaje inclusivo PJCH
34. Manual de orientaciones para la prevención de la violencia, acoso laboral y sexual. Servicio Civil. UAH, Unión Europea. 2025. Manual Prevención VALS SC_ UAH
35. Organización de Naciones Unidas. ONU. Igualdad y Equidad de Género. 2018. Igualdad y equidad género ONU
36. Organización Internacional del Trabajo “Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC)” Transversalización de género. 1997. Transversalización género ECOSOC
37. Orientaciones para el Diseño o Rediseño de Políticas de Gestión y Desarrollo de Personas. Servicio Civil 2018. Orientaciones diseño políticas GyDP
38. Orientaciones para elaboración del procedimiento de denuncia, investigación y sanción de acoso laboral, acoso sexual y violencia en el trabajo (VALS). Servicio Civil. 2024. Orientaciones procedimiento VALS SC
39. Protocolo de prevención del acoso sexual, acoso laboral y violencia en el trabajo, Circular N°3819. SUSESO. 2024. Circular N°3819 Protocolo Prevención



uah / Universidad
Alberto Hurtado

SERVICIOCIVIL

uah / Universidad
Alberto Hurtado

SERVICIOCIVIL