Universidad del Desarrollo
Facultad de Gobierno
Ciencia Política y Políticas Públicas

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

CONTRIBUCIÓN DE LA RED DE MUJERES LÍDERES DEL SERVICIO CIVIL AL FORTALECIMIENTO DE TRAYECTORIAS PROFESIONALES HACIA CARGOS DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA EN CHILE (2019–2024)

POR MACARENA PAYACÁN ARAYA

Tesina presentada a la Facultad de Gobierno de la Universidad del Desarrollo para optar al grado académico de Magíster en Políticas Públicas

PROFESORES GUÍA:

Sra. Lesley Briceño Valencia

Sr. Mauricio Apablaza

30 de Junio de 2026, CONCEPCIÓN

© Se autoriza la reproducción de esta obra en modalidad acceso abierto para fines académicos o de investigación, siempre que se incluya la referencia bibliográfica.

Resumen

Esta tesina analiza la contribución de la Red de Mujeres Líderes del Servicio Civil al fortalecimiento de trayectorias profesionales hacia cargos de Alta Dirección Pública en Chile durante el período 2019–2024. El estudio se desarrolla desde un enfoque cualitativo, exploratorio-descriptivo, basado en análisis documental y en la aplicación de un cuestionario cualitativo autoadministrado a participantes de la cohorte 2019, obteniéndose 23 respuestas válidas. La investigación no busca medir impacto causal ni establecer una relación directa entre participación en la Red y acceso a cargos directivos, sino comprender los mecanismos mediante los cuales las participantes perciben que esta experiencia incidió en sus trayectorias. Los hallazgos muestran que la Red es valorada principalmente por su aporte en mecanismos intermedios, como mentoría, ampliación de redes profesionales, validación de capacidades, fortalecimiento de la confianza y disposición a asumir nuevos desafíos. Asimismo, se identifica que estos mecanismos pueden vincularse con decisiones de carrera, postulaciones, formación y proyección directiva, aunque se encuentran condicionados por barreras estructurales persistentes. La investigación aporta a la discusión sobre liderazgo femenino, igualdad sustantiva, mérito y gestión del talento público, proponiendo que el valor público de este tipo de instrumentos debe evaluarse no solo por resultados finales, sino también por procesos intermedios de fortalecimiento de trayectorias.

Palabras clave: liderazgo femenino; Alta Dirección Pública; Red de Mujeres Líderes; gestión del talento público; valor público; mentoría; trayectorias profesionales.

Abstract

This thesis analyzes the contribution of the Civil Service Women Leaders Network to the strengthening of professional trajectories toward Senior Public Management positions in Chile between 2019 and 2024. The study adopts a qualitative, exploratory-descriptive approach, based on documentary analysis and a self-administered qualitative questionnaire applied to participants from the 2019 cohort, obtaining 23 valid responses. The research does not seek to measure causal impact or establish a direct relationship between participation in the Network and access to executive positions. Rather, it aims to understand the mechanisms through which participants perceive that this experience influenced their professional trajectories. The findings show that the Network is mainly valued for its contribution to intermediate mechanisms, such as mentoring, expansion of professional networks, validation of capacities, strengthening of confidence, and willingness to assume new challenges. These mechanisms may be linked to career decisions, applications, further training, and executive projection, although they remain conditioned by persistent structural barriers. The study contributes to the discussion on women's leadership, substantive equality, merit, and public

talent management, suggesting that the public value of this type of instrument should be assessed not only through final outcomes, but also through intermediate processes that strengthen professional trajectories.

Keywords: women's leadership; Senior Public Management; Women Leaders Network; public talent management; public value; mentoring; professional trajectories.

Índice

Introducción 8

1. Elaboración conceptual del objeto de estudio 11

1.1 Objeto de estudio 11

1.2 Problema de investigación 12

1.3 Justificación del estudio 17

1.4 Pregunta de investigación 19

1.5 Objetivo general y objetivos específicos 19

2. Marco referencial 20

2.1 Liderazgo femenino y género en la administración pública 20

2.2 Meritocracia, Alta Dirección Pública y brechas de género en el acceso a cargos directivos 22

2.3 Redes profesionales, mentoría y capital social en trayectorias directivas 26

2.4 Trayectorias profesionales, autopercepción y decisiones de carrera 30

2.5 Gestión del talento público, valor público y evaluación de instrumentos con enfoque de género 34

3. Diseño metodológico 39

3.1 Enfoque y tipo de estudio 39

3.2 Unidad de análisis y unidad de observación 41

3.3 Estrategia de recolección de información 41

3.4 Criterios de selección de participantes 46

3.5 Estrategia de análisis 46

3.6 Consideraciones de validez y limitaciones 47

3.7 Criterios de rigor cualitativo 48

4. Plan de análisis 49

4.1 Estrategia general de análisis 49

4.2 Fases del análisis 50

4.3 Criterios de calidad del análisis 51

4.4 Alcance interpretativo 51

5. Conclusión del diseño de investigación 52
6. Análisis de resultados 53
6.1 Presentación general del análisis 53
6.2 Análisis del objetivo específico 1: Diseño, propósito y evolución institucional de la Red 54
6.3 Análisis del objetivo específico 2: Mecanismos de contribución percibidos 61
6.4 Análisis del objetivo específico 3: Decisiones de carrera, postulaciones y proyección directiva 67
6.5 Síntesis interpretativa del análisis 74
7. Conclusiones finales 79
***Bibliografía* 87**
Anexos 91
Anexo 1: Marco lógico de la investigación 91
Anexo 2: Cuestionario cualitativo aplicado a participantes de la Red de Mujeres Líderes 93
Anexo 3: Matriz de codificación temática de respuestas 97
Anexo 4: Síntesis de respuestas anonimizadas del cuestionario cualitativo . 99

Introducción

La participación de mujeres en cargos directivos del sector público constituye un desafío relevante para los sistemas democráticos contemporáneos, no solo por razones de representación, sino también por su relación con la calidad de la gestión pública, la legitimidad institucional y la igualdad sustantiva de oportunidades. En Chile, el Sistema de Alta Dirección Pública se ha consolidado como un mecanismo orientado a profesionalizar el acceso a cargos estratégicos del Estado mediante criterios de mérito, transparencia e idoneidad técnica. Sin embargo, la existencia de reglas formales de selección no garantiza por sí sola que las trayectorias profesionales de hombres y mujeres se desarrollen en condiciones equivalentes.

En este contexto, las trayectorias de las mujeres hacia cargos de mayor responsabilidad pueden verse condicionadas por factores que operan antes del proceso formal de postulación, tales como el acceso a redes profesionales, la visibilidad institucional, la experiencia previa en jefaturas, la confianza para asumir desafíos directivos, la mentoría y el reconocimiento de capacidades. Estas dimensiones permiten comprender por qué instrumentos orientados al fortalecimiento del liderazgo femenino adquieren relevancia dentro de sistemas que, aunque se organizan en torno al mérito, no necesariamente operan sobre condiciones de igualdad sustantiva.

La presente tesina analiza la contribución de la Red de Mujeres Líderes del Servicio Civil al fortalecimiento de trayectorias profesionales hacia cargos de Alta

Dirección Pública en Chile, durante el período 2019–2024. Esta iniciativa es entendida como un instrumento institucional de gestión del talento público con enfoque de género, orientado a fortalecer capacidades directivas, redes profesionales, mentoría, acompañamiento y proyección de mujeres con trayectoria en el sector público.

El estudio no busca evaluar causalmente el impacto de la Red ni establecer una relación directa entre participación en el programa y obtención de cargos directivos. Más bien, busca comprender los mecanismos mediante los cuales las participantes perciben que esta experiencia incidió en sus trayectorias profesionales. Por ello, la investigación se pregunta cómo y a través de qué mecanismos la Red de Mujeres Líderes del Servicio Civil contribuye al fortalecimiento de las trayectorias profesionales de sus participantes hacia cargos de Alta Dirección Pública en Chile entre 2019 y 2024.

Para responder a esta pregunta, se adoptó un enfoque cualitativo de carácter exploratorio-descriptivo, basado en análisis documental y en la aplicación de un cuestionario cualitativo autoadministrado a participantes de la cohorte 2019 de la Red. Finalmente, se obtuvieron 23 respuestas válidas, las cuales fueron analizadas mediante codificación temática y contrastadas con el marco referencial y la evidencia institucional disponible.

El estudio se estructura en torno a tres objetivos específicos. En primer lugar, caracteriza el diseño, propósito y evolución institucional de la Red de Mujeres

Líderes durante el período analizado, considerando su tránsito hacia el programa +Mujeres. En segundo lugar, identifica los mecanismos de contribución percibidos por las participantes, especialmente en torno a mentoría, redes profesionales y desarrollo de capacidades directivas. En tercer lugar, analiza cómo dichos mecanismos se vinculan con decisiones de carrera, postulaciones, cambios laborales y proyección hacia cargos directivos.

Los hallazgos permiten interpretar que la Red es percibida por las participantes como un espacio relevante de fortalecimiento profesional, principalmente a través de mecanismos intermedios como la ampliación de redes, la validación de capacidades, la mentoría, la confianza directiva y la disposición a asumir nuevos desafíos. Estos mecanismos no garantizan el acceso directo a cargos de Alta Dirección Pública, pero pueden fortalecer condiciones subjetivas, relacionales y profesionales que inciden en la construcción de trayectorias hacia posiciones de mayor responsabilidad.

Asimismo, la investigación incorpora el concepto de valor público como eje interpretativo para comprender la relevancia de este tipo de instrumentos. Desde esta mirada, el aporte de programas como la Red no debiera evaluarse únicamente por resultados finales e inmediatos, como nombramientos o acceso efectivo a cargos directivos, sino también por su capacidad para fortalecer trayectorias, redes, capacidades y condiciones de desarrollo profesional en el largo plazo. Esta discusión adquiere especial relevancia frente a la suspensión

del Programa de Mentoría +Mujeres para el año 2026, ya que plantea interrogantes sobre los criterios utilizados para evaluar, sostener o interrumpir instrumentos de gestión del talento público con enfoque de género.

De este modo, la tesina busca aportar a la discusión sobre liderazgo femenino, mérito, igualdad sustantiva de oportunidades y gestión del talento público en el Estado. Su contribución principal consiste en mostrar que la Red de Mujeres Líderes no debe comprenderse como una solución aislada a las brechas de género en cargos directivos, sino como parte de un ecosistema más amplio de políticas orientadas a fortalecer capacidades, redes y trayectorias profesionales de mujeres en el sector público.

1. Elaboración conceptual del objeto de estudio

1.1 Objeto de estudio

El objeto de estudio de esta investigación es la Red de Mujeres Líderes del Servicio Civil, entendida como un instrumento institucional orientado al fortalecimiento del liderazgo femenino en el sector público chileno. Se trata de una iniciativa creada en el marco de las políticas de gestión de personas del Servicio Civil, cuyo propósito es potenciar el desarrollo de capacidades directivas, redes de apoyo y proyección profesional de mujeres que se desempeñan en el Estado. (Servicio Civil & Centro de Sistemas Públicos, 2021).

Más específicamente, el fenómeno que se analizará es la contribución de este instrumento al fortalecimiento de trayectorias hacia cargos de Alta Dirección Pública (ADP). El estudio no evaluará el sistema ADP en su conjunto, ni abordará de manera general las brechas de género en el sector público, sino que se concentrará en un instrumento específico y en los mecanismos mediante los cuales podría incidir en las trayectorias profesionales de sus participantes.

La delimitación territorial corresponde a Chile, en el marco del sistema nacional de Alta Dirección Pública, y el recorte temporal se sitúa entre 2019 y 2024, período que permite analizar la cohorte inicial del programa y observar la evolución de sus trayectorias en el tiempo, así como la transformación institucional hacia el programa +Mujeres.

La unidad de análisis corresponde al instrumento como política pública, mientras que la unidad de observación estará constituida por las trayectorias profesionales de mujeres participantes de la cohorte 2019.

1.2 Problema de investigación

A pesar de los avances normativos y programáticos en materia de igualdad de género, persisten brechas significativas en la participación de mujeres en cargos de Alta Dirección Pública en Chile. Si bien el sistema ADP se sustenta en principios de mérito, transparencia y profesionalización, la evidencia muestra que la representación femenina en niveles directivos continúa siendo inferior a la

masculina, lo que plantea interrogantes sobre las condiciones estructurales y organizacionales que influyen en dichas trayectorias. (Servicio Civil & Centro de Sistemas Públicos, 2021).

Desde la perspectiva de las políticas públicas, este escenario constituye un problema relevante, ya que limita la diversidad de liderazgos en espacios estratégicos del Estado y tensiona el principio de igualdad de oportunidades en el acceso a posiciones de poder. En respuesta a este diagnóstico, el Servicio Civil ha impulsado instrumentos orientados a fortalecer el liderazgo femenino, entre ellos la Red de Mujeres Líderes del Estado.

El supuesto que orienta el diseño de este instrumento es que el fortalecimiento de capacidades directivas, redes profesionales y acompañamiento puede contribuir a una mayor participación de mujeres en cargos de mayor responsabilidad. (Servicio Civil, 2025).

El Sistema de Alta Dirección Pública se sustenta en un principio meritocrático, en el cual el acceso a cargos directivos debería depender de las competencias, experiencia y desempeño de los postulantes, garantizando procesos de selección transparentes y basados en criterios técnicos. Sin embargo, la literatura y evidencia empírica han mostrado que estos sistemas no operan en contextos neutrales, sino que pueden verse influenciados por factores informales como el acceso a redes, la visibilidad profesional y dinámicas organizacionales que afectan diferencialmente a distintos grupos. En este sentido, la meritocracia en el

sector público puede entenderse como un principio normativo que coexiste con condiciones estructurales que inciden en su funcionamiento efectivo.

Sin embargo, aún no resulta completamente claro cómo opera esta contribución en la práctica, ni a través de qué mecanismos concretos podría influir en las trayectorias profesionales de sus participantes.

En este estudio, el concepto de “contribución” no se entiende como un efecto causal directo sobre la obtención de cargos de Alta Dirección Pública, sino como la incidencia del instrumento en mecanismos intermedios de desarrollo profesional. En particular, se considera que la Red podría contribuir a través de cambios en la autopercepción de liderazgo, ampliación de redes profesionales, fortalecimiento de capacidades directivas y activación de decisiones de carrera, tales como la postulación a cargos de mayor responsabilidad. De este modo, la contribución se analiza en términos de procesos que configuran las trayectorias profesionales, más que en resultados finales observables.

Si bien existe evidencia sobre brechas de género en el acceso a cargos de Alta Dirección Pública y sobre el diseño de iniciativas orientadas a fortalecer el liderazgo femenino, persiste un déficit de conocimiento respecto de los mecanismos concretos mediante los cuales estos instrumentos podrían incidir en las trayectorias profesionales de sus participantes. En particular, no está suficientemente claro cómo procesos como la mentoría, la generación de redes o el fortalecimiento de capacidades directivas se traducen (o no) en decisiones

de carrera y en trayectorias hacia cargos de mayor responsabilidad dentro de un sistema como el ADP.

Este vacío no se refiere únicamente a la existencia o no de efectos, sino a la comprensión de cómo estos podrían producirse en la práctica, considerando además que las participantes ya cuentan con trayectorias previas de liderazgo.

Este análisis se vuelve especialmente relevante al considerar la naturaleza del sistema en el que se inserta el instrumento. El Sistema de Alta Dirección Pública se basa en principios de mérito, transparencia y profesionalización, lo que supone que el acceso a cargos directivos debería depender principalmente de las competencias de los postulantes. En este contexto, la existencia de programas como la Red de Mujeres Líderes plantea una interrogante analítica relevante: si el sistema es formalmente meritocrático, ¿qué tipo de limitaciones o brechas busca abordar este tipo de instrumentos?

Esta tensión abre la posibilidad de comprender la Red no solo como una iniciativa de apoyo al liderazgo femenino, sino como un mecanismo que podría complementar, corregir o tensionar el funcionamiento del propio sistema, particularmente en lo relativo al acceso a redes, información y oportunidades de desarrollo profesional.

Asimismo, resulta relevante considerar la relación entre factores estructurales y la intervención institucional que representa la Red. Las trayectorias profesionales en el sector público no se desarrollan en un vacío, sino que están condicionadas

por elementos estructurales como normas de género, acceso desigual a redes profesionales y dinámicas organizacionales que pueden favorecer o limitar el desarrollo del liderazgo. En este contexto, la Red constituye una intervención acotada dentro de un entramado más amplio de condiciones que influyen en las trayectorias.

Esto plantea una interrogante adicional sobre el alcance real de este tipo de instrumentos: en qué medida pueden incidir en trayectorias profesionales que ya están moldeadas por factores estructurales, y bajo qué condiciones su contribución resulta significativa.

Finalmente, el problema de investigación incorpora la dificultad de distinguir entre los efectos atribuibles al instrumento y las trayectorias previas de las participantes. Dado que la Red se dirige a mujeres que ya cuentan con experiencia y potencial de liderazgo, surge la interrogante sobre en qué medida los cambios observados en sus trayectorias pueden ser asociados a la intervención, o bien responden a procesos de desarrollo profesional ya en curso.

Esta problemática de atribución no constituye únicamente una limitación metodológica, sino que forma parte del problema mismo que la investigación busca abordar, en tanto obliga a comprender la contribución del instrumento en relación con trayectorias previamente configuradas.

En consecuencia, el problema de investigación no se centra en determinar si existen brechas de género ni en describir el funcionamiento del programa, sino

en comprender cómo y a través de qué mecanismos un instrumento específico de política pública puede incidir en las trayectorias profesionales de sus participantes dentro del sistema de Alta Dirección Pública, así como las condiciones bajo las cuales dicha contribución resulta significativa. En este sentido, el foco del estudio se desplaza desde el diagnóstico hacia el análisis de los procesos mediante los cuales la Red podría influir, o no, en decisiones de carrera y en el desarrollo de trayectorias hacia cargos directivos.

1.3 Justificación del estudio

La investigación se justifica en tres dimensiones complementarias: teórica, metodológica y práctica.

Desde el punto de vista teórico, el estudio contribuye a la literatura sobre liderazgo público y género, al analizar cómo instrumentos institucionales de apoyo (como mentorías y redes profesionales) interactúan con sistemas meritocráticos de selección directiva. (D'Agostino, 2020; Munive, 2023). En lugar de abordar el fenómeno exclusivamente desde la desigualdad estructural, se examina el rol concreto de una herramienta de política pública orientada a incidir en dichas trayectorias.

En términos metodológicos, el estudio aporta al debate sobre cómo evaluar instrumentos de gestión del talento en el sector público cuando las participantes presentan trayectorias previas de liderazgo. La investigación propone un enfoque

cualitativo que permite identificar mecanismos intermedios de contribución, como el fortalecimiento de confianza directiva, ampliación de redes o preparación estratégica para postulación, evitando atribuciones causales simplistas sobre nombramientos directos.

Desde la perspectiva de la política pública, el análisis resulta relevante para comprender el alcance real de iniciativas orientadas a promover el liderazgo femenino en el Estado. Más allá de los resultados agregados de postulaciones o nombramientos, el estudio busca aportar evidencia sobre los procesos intermedios que podrían estar fortaleciendo trayectorias profesionales hacia cargos ADP, contribuyendo así a la discusión sobre modernización del Estado y equidad de género en posiciones de decisión.

Si bien la investigación se enmarca en el ámbito de las brechas de género en el sector público, su foco principal se sitúa en el análisis de los mecanismos mediante los cuales un instrumento de política pública puede incidir en las trayectorias profesionales, en el contexto institucional del sistema de Alta Dirección Pública. De este modo, la investigación se orienta a comprender no solo si estos instrumentos generan efectos, sino cómo y bajo qué condiciones estos se producen.

1.4 Pregunta de investigación

¿Cómo y a través de qué mecanismos la Red de Mujeres Líderes del Servicio Civil contribuye al fortalecimiento de las trayectorias profesionales de sus participantes hacia cargos de Alta Dirección Pública en Chile entre 2019 y 2024?

1.5 Objetivo general y objetivos específicos

Objetivo general

Analizar cómo y a través de qué mecanismos la Red de Mujeres Líderes del Servicio Civil contribuye al fortalecimiento de las trayectorias profesionales de sus participantes hacia cargos de Alta Dirección Pública en Chile entre 2019 y 2024.

Objetivos específicos

1. Caracterizar el diseño, propósito y evolución institucional de la Red de Mujeres Líderes durante el período 2019–2024.
2. Identificar los mecanismos de contribución percibidos por las participantes, especialmente en mentoría, redes profesionales y desarrollo de capacidades directivas.
3. Analizar cómo dichos mecanismos se vinculan con decisiones de carrera, postulaciones y proyección hacia cargos directivos.

2. Marco referencial

2.1 Liderazgo femenino y género en la administración pública

La literatura sobre género y liderazgo público ha mostrado que la subrepresentación de mujeres en cargos directivos no puede explicarse únicamente por diferencias individuales de formación, experiencia o mérito profesional. Por el contrario, diversos estudios han señalado que las trayectorias de las mujeres en la administración pública están condicionadas por barreras estructurales, culturales y organizacionales que inciden de manera diferenciada en sus posibilidades de acceder a posiciones de mayor responsabilidad (D'Agostino, 2020; Sabharwal, 2015).

En este marco, uno de los conceptos más utilizados para explicar estas desigualdades es el de "techo de cristal", entendido como un conjunto de barreras invisibles que limita el ascenso de mujeres hacia cargos superiores de decisión, aun cuando cuenten con credenciales suficientes para ello. Estas barreras no siempre se expresan de manera formal o explícita, sino que operan mediante sesgos de género, estereotipos sobre el liderazgo, menor acceso a redes informales de poder y expectativas organizacionales que pueden afectar la visibilidad y legitimidad de las mujeres como candidatas a cargos directivos (D'Agostino, 2020; Ely et al., 2011).

Desde esta perspectiva, la igualdad formal en los procesos de selección no garantiza por sí sola igualdad real de oportunidades. Aunque los sistemas de

empleo público puedan establecer reglas abiertas, transparentes y basadas en mérito, las condiciones previas que permiten competir por cargos de alta responsabilidad no se distribuyen de manera homogénea. La experiencia acumulada, la visibilidad institucional, el acceso a redes estratégicas, la confianza profesional y el reconocimiento como potencial líder son elementos que se construyen progresivamente a lo largo de la trayectoria laboral (Ely et al., 2011; Ibarra et al., 2010).

En el sector público, esta discusión adquiere especial relevancia porque el Estado no solo diseña políticas de igualdad, sino que también debe reflejar esos principios en sus propios espacios de decisión. La presencia de mujeres en cargos directivos no constituye únicamente un asunto de representación numérica, sino también de legitimidad institucional, diversidad en la toma de decisiones y calidad de la gestión pública. En este sentido, Sabharwal (2015) plantea que la diversidad por sí sola no resulta suficiente si no se acompaña de prácticas organizacionales inclusivas que permitan transformar efectivamente las condiciones de participación dentro de las instituciones públicas.

Asimismo, la literatura sobre programas de liderazgo femenino advierte que las mujeres suelen enfrentar “sesgos de segunda generación”, es decir, formas menos visibles de desigualdad que no necesariamente se presentan como discriminación directa, pero que influyen en la forma en que se construye y reconoce el liderazgo. Ely et al. (2011) señalan que los programas de desarrollo

de liderazgo para mujeres deben considerar explícitamente estas dinámicas, ya que el desarrollo directivo no depende solo de adquirir habilidades técnicas, sino también de fortalecer agencia, confianza, redes y capacidad de posicionamiento en contextos organizacionales marcados por normas de género.

Este enfoque resulta particularmente útil para analizar instrumentos como la Red de Mujeres Líderes del Servicio Civil. La Red puede entenderse como una respuesta institucional frente a desigualdades que no se resuelven únicamente mediante reglas formales de selección. Su relevancia radica en que busca intervenir sobre mecanismos intermedios que influyen en las trayectorias profesionales, tales como el fortalecimiento de capacidades directivas, la construcción de redes, la mentoría y la autoconfianza para asumir desafíos de mayor responsabilidad.

2.2 Meritocracia, Alta Dirección Pública y brechas de género en el acceso a cargos directivos

El Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) en Chile fue concebido como una reforma orientada a profesionalizar la selección de directivos públicos, incorporando criterios de mérito, transparencia, idoneidad técnica y concursabilidad en el acceso a cargos estratégicos del Estado. Desde esta perspectiva, el mérito constituye un principio rector del sistema, en tanto busca reducir la discrecionalidad política en los nombramientos y asegurar que las

personas seleccionadas cuenten con competencias adecuadas para desempeñar funciones directivas de alta responsabilidad (Servicio Civil & Centro de Sistemas Públicos, 2021).

La literatura sobre servicio civil y profesionalización del empleo público ha destacado que los sistemas basados en mérito son fundamentales para fortalecer la capacidad institucional del Estado, mejorar la calidad de la gestión pública y promover decisiones más técnicas en la conducción de las organizaciones estatales. En esta línea, Longo (2002) plantea que un sistema de servicio civil profesional requiere reglas claras de acceso, evaluación y desarrollo de personas, mientras que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2019) ha señalado que la gestión estratégica de personas en el Estado constituye una dimensión clave para fortalecer la confianza pública y la efectividad institucional.

Sin embargo, el hecho de que un sistema se organice formalmente en torno al mérito no implica necesariamente que opere en condiciones plenamente neutrales. La meritocracia puede funcionar como un principio normativo deseable, pero sus resultados dependen también de las condiciones previas desde las cuales las personas compiten. En este sentido, el acceso a cargos directivos no se explica únicamente por capacidades individuales, sino también por factores acumulativos como experiencia previa en jefaturas, visibilidad institucional, redes profesionales, disponibilidad de información, autoconfianza y

reconocimiento como potencial directivo o directiva (Ely et al., 2011; Ibarra et al., 2010).

Esta tensión es especialmente relevante desde una perspectiva de género. Aunque las mujeres pueden contar con formación, experiencia y competencias suficientes para participar en concursos directivos, sus trayectorias profesionales pueden estar condicionadas por barreras estructurales que afectan su llegada a etapas competitivas del sistema. Así, las desigualdades no necesariamente se producen dentro del concurso formal, sino antes de él: en el acceso a cargos previos de responsabilidad, en la construcción de redes estratégicas, en las oportunidades de visibilidad, en la disponibilidad para asumir determinados roles y en la confianza para postular a cargos de mayor jerarquía.

En el caso chileno, el estudio del Servicio Civil y el Centro de Sistemas Públicos (2021) constituye un antecedente central para comprender esta problemática, ya que identifica brechas de participación femenina en el Sistema de Alta Dirección Pública y analiza factores que podrían incidir en la menor presencia de mujeres en distintas etapas del proceso. Este informe muestra que la discusión sobre género y ADP no puede reducirse únicamente al resultado final de nombramientos, sino que debe observar también las condiciones que influyen en la postulación, avance y permanencia de las mujeres dentro del sistema.

Desde esta perspectiva, instrumentos como la Red de Mujeres Líderes del Servicio Civil pueden entenderse como mecanismos complementarios al sistema

meritocrático formal. Su existencia no necesariamente contradice el principio de mérito, sino que puede interpretarse como una respuesta institucional frente a desigualdades previas que dificultan que el mérito se exprese en igualdad real de condiciones. En otras palabras, este tipo de iniciativas busca fortalecer capacidades, redes, mentoría, confianza y proyección profesional para que mujeres con trayectoria en el sector público puedan participar de manera más efectiva en procesos de selección directiva.

Esta lectura permite problematizar la meritocracia no como un principio que deba ser descartado, sino como un criterio que requiere condiciones institucionales adecuadas para operar de manera justa. Si las oportunidades de desarrollo, visibilidad y acceso a redes no se distribuyen de forma equitativa, entonces los sistemas meritocráticos pueden reproducir desigualdades existentes, aun cuando sus procedimientos formales sean transparentes. En este punto, la literatura sobre liderazgo femenino y desarrollo profesional advierte que las mujeres no solo requieren reglas formales de acceso, sino también condiciones organizacionales que favorezcan su reconocimiento, preparación y posicionamiento en espacios de decisión (Ely et al., 2011; Ibarra et al., 2010; Sabharwal, 2015).

En consecuencia, la Red de Mujeres Líderes puede ser analizada como un instrumento que opera en la frontera entre mérito formal e igualdad sustantiva de oportunidades. Por una parte, se inserta en un sistema que declara seleccionar

directivos mediante criterios técnicos; por otra, reconoce que las trayectorias que conducen a esos cargos no se construyen en condiciones homogéneas. Esta tensión resulta especialmente relevante para la presente investigación, ya que la evidencia cualitativa del estudio muestra que las participantes valoran la Red no como una vía directa de acceso a cargos, sino como un espacio que fortalece confianza, visibilidad, redes y disposición a postular.

De este modo, el análisis de la Red permite aportar a una discusión más amplia sobre los límites y complementariedades de los sistemas meritocráticos en el sector público. La pregunta no es si el mérito debe ser reemplazado por instrumentos de apoyo, sino cómo estos instrumentos pueden contribuir a que el principio de mérito opere en condiciones más equitativas. En este sentido, la investigación se sitúa en una tensión central de la política pública: cómo diseñar sistemas de selección directiva técnicamente sólidos, pero también sensibles a las desigualdades estructurales que condicionan las trayectorias profesionales de mujeres en el Estado.

2.3 Redes profesionales, mentoría y capital social en trayectorias directivas

La literatura sobre desarrollo profesional y liderazgo ha destacado que las trayectorias hacia cargos directivos no se construyen únicamente a partir de credenciales individuales, desempeño o experiencia formal, sino también mediante el acceso a redes, relaciones de apoyo, mentoría y espacios de visibilidad profesional. En este sentido, las redes profesionales pueden

entenderse como recursos relacionales que facilitan el acceso a información, oportunidades, referentes y reconocimiento dentro de las organizaciones (Ibarra et al., 2010; McGuire, 2018).

Desde la perspectiva del capital social, las redes no constituyen solo vínculos personales, sino estructuras de relación que pueden ampliar o restringir las posibilidades de desarrollo profesional. Para las mujeres en contextos organizacionales jerarquizados, el acceso a redes estratégicas resulta especialmente relevante, dado que muchas oportunidades de avance no dependen únicamente de procesos formales, sino también de información circulante, reputación, patrocinio, contactos y validación por parte de actores con experiencia o poder institucional (Ibarra et al., 2010).

Ibarra et al. (2010) han señalado que una de las diferencias relevantes en las trayectorias profesionales de hombres y mujeres no radica solamente en la existencia de mentoría, sino en la calidad y tipo de apoyo recibido. Mientras la mentoría puede entregar orientación, consejo y acompañamiento, el patrocinio implica además visibilizar activamente a una persona, abrir oportunidades y respaldar su avance hacia posiciones de mayor responsabilidad. Esta distinción es importante para comprender por qué algunas redes tienen mayor capacidad de incidir en trayectorias directivas que otras.

En el caso del sector público, McGuire (2018) plantea que la mentoría puede contribuir al desarrollo profesional al fortalecer la orientación de carrera, el

aprendizaje organizacional y la capacidad de navegar contextos institucionales complejos. Sin embargo, su efectividad depende de que estos vínculos se traduzcan en recursos concretos para la trayectoria, tales como acceso a información, apoyo estratégico, retroalimentación y reconocimiento profesional. Por ello, la mentoría debe analizarse no solo como una relación interpersonal, sino como parte de un entramado institucional más amplio de desarrollo de carrera.

La mentoría adquiere especial relevancia en programas de liderazgo femenino, ya que puede permitir a las participantes acceder a experiencias de otras mujeres que han enfrentado barreras similares en sus trayectorias. Mcilongo y Strydom (2021) sostienen que los procesos de mentoría en el sector público pueden fortalecer el liderazgo femenino al generar espacios de aprendizaje, confianza y orientación para asumir cargos de mayor responsabilidad. En este sentido, la mentoría no opera únicamente como transferencia de conocimiento técnico, sino también como una instancia de validación y construcción de autoconfianza profesional.

Asimismo, Ely et al. (2011) plantean que los programas de liderazgo para mujeres deben considerar explícitamente las dinámicas de género presentes en las organizaciones, ya que el desarrollo directivo no se limita a adquirir habilidades individuales. Estos programas pueden fortalecer la agencia de las participantes cuando permiten comprender los obstáculos estructurales que enfrentan,

construir redes de apoyo y desarrollar estrategias para posicionarse en contextos donde el liderazgo femenino no siempre es reconocido en igualdad de condiciones.

En esta línea, instrumentos como la Red de Mujeres Líderes del Servicio Civil pueden ser analizados como espacios de capital relacional e institucional. Su contribución no se expresa necesariamente en resultados inmediatos, como un nombramiento directo en un cargo ADP, sino en mecanismos intermedios que fortalecen la trayectoria: acceso a referentes, ampliación de redes, intercambio de experiencias, visibilidad, información sobre oportunidades y validación profesional. Estos elementos resultan particularmente relevantes en sistemas directivos donde las postulaciones, decisiones de carrera y proyección profesional están influidas por la percepción de preparación, legitimidad y oportunidad.

Este eje resulta especialmente importante para la presente investigación, ya que la evidencia cualitativa del estudio muestra que las participantes valoran la Red como un espacio de encuentro con otras mujeres líderes, acceso a experiencias directivas, apoyo entre pares y ampliación de redes profesionales. En sus relatos, la Red aparece menos como un mecanismo de capacitación técnica aislada y más como un espacio relacional que contribuye a fortalecer confianza, visibilidad y disposición a asumir nuevos desafíos. Esto dialoga con la literatura que entiende las redes y la mentoría como recursos clave para el desarrollo de

trayectorias directivas, especialmente en contextos donde las mujeres han tenido menor acceso a círculos informales de poder (Ibarra et al., 2010; McGuire, 2018; Mcilongo y Strydom, 2021).

De este modo, el análisis de redes y mentoría permite comprender la contribución de la Red de Mujeres Líderes desde una perspectiva procesual. La pregunta no es únicamente si las participantes obtuvieron o no un cargo directivo después de participar en el programa, sino cómo la experiencia pudo ampliar sus recursos relacionales, fortalecer su autopercepción profesional y activar decisiones de carrera. En consecuencia, este marco conceptual permite interpretar los hallazgos sobre redes, contactos, apoyo entre pares y acceso a información como mecanismos relevantes de contribución al fortalecimiento de trayectorias hacia cargos directivos.

2.4 Trayectorias profesionales, autopercepción y decisiones de carrera

El análisis de trayectorias profesionales permite comprender el desarrollo laboral no como una secuencia lineal de cargos obtenidos, sino como un proceso acumulativo en el que interactúan experiencias previas, oportunidades, decisiones, redes, aprendizajes y condiciones institucionales. Desde esta perspectiva, una trayectoria no se define únicamente por los resultados observables, como ascensos o nombramientos, sino también por los procesos

que permiten a una persona proyectarse hacia nuevos roles, adquirir confianza, ampliar sus redes y tomar decisiones estratégicas respecto de su carrera.

En el caso de las mujeres en el sector público, esta aproximación resulta especialmente relevante, ya que las trayectorias hacia cargos directivos suelen estar condicionadas por factores que operan antes del momento formal de postulación. Entre ellos se encuentran la experiencia previa en roles de liderazgo, el acceso a información, la visibilidad profesional, la confianza para asumir desafíos y la percepción de legitimidad para ocupar espacios de decisión. En este sentido, las decisiones de carrera no se producen en el vacío, sino que están influidas por condiciones organizacionales, redes disponibles y experiencias previas de reconocimiento o exclusión (Ely et al., 2011; Ibarra et al., 2010).

La autopercepción de liderazgo constituye una dimensión central en este proceso. Ely et al. (2011) plantean que el desarrollo de liderazgo femenino no depende solo de la adquisición de habilidades técnicas, sino también de procesos de construcción de identidad, agencia y sentido de legitimidad para ejercer liderazgo. Esto implica que las mujeres puedan reconocerse a sí mismas como potenciales líderes, interpretar sus trayectorias como valiosas y proyectarse hacia posiciones de mayor responsabilidad. Desde esta perspectiva, la confianza profesional no es un atributo puramente individual, sino una construcción situada, influida por experiencias de validación, redes de apoyo y reconocimiento institucional.

Asimismo, Ibarra et al. (2010) muestran que el avance profesional de las mujeres no depende únicamente del mérito individual o de la existencia de orientación general, sino también de oportunidades concretas de visibilidad, patrocinio y conexión con redes estratégicas. Esta perspectiva permite comprender que las decisiones de postular a cargos de mayor responsabilidad, asumir nuevos desafíos o proyectarse hacia posiciones directivas pueden estar mediadas por experiencias que fortalecen la percepción de preparación y posibilidad. En otras palabras, antes de una postulación existe un proceso previo de habilitación subjetiva y relacional.

En esta línea, los programas de liderazgo femenino pueden incidir en las trayectorias profesionales al fortalecer capacidades, entregar referentes, ampliar redes y generar espacios de validación. Su contribución no necesariamente se expresa de manera inmediata en un nombramiento, sino en cambios en la forma en que las participantes leen sus propias trayectorias, evalúan sus posibilidades y toman decisiones de carrera. Por ello, resulta metodológicamente relevante analizar mecanismos intermedios como la autoconfianza, la disposición a postular, la búsqueda de nuevos desafíos, la visibilidad y la proyección profesional.

Esta perspectiva es particularmente pertinente para la presente investigación, ya que la evidencia cualitativa del estudio muestra que varias participantes perciben la Red como una experiencia que fortaleció su confianza, validó capacidades

previamente existentes y aumentó su disposición a asumir desafíos laborales. En este sentido, la Red no aparece necesariamente como el origen de la trayectoria directiva, sino como un punto de inflexión o reforzamiento dentro de recorridos profesionales ya iniciados. Esta distinción es clave para evitar una lectura causal simplista y comprender la contribución del instrumento en relación con trayectorias previas.

La pregunta por la atribución resulta, por tanto, central en el análisis de trayectorias. Dado que las participantes de la Red ya cuentan con experiencia, formación y potencial de liderazgo, no es posible atribuir sus avances profesionales exclusivamente al programa. Sin embargo, sí resulta posible analizar cómo ellas interpretan el rol de la Red en sus decisiones, confianza y proyección posterior. En este sentido, la contribución del instrumento debe comprenderse como complementaria a procesos profesionales acumulados, más que como una causa única o directa de acceso a cargos directivos.

El análisis de trayectorias permite entonces observar la relación entre estructura, agencia e intervención institucional. Por una parte, las mujeres desarrollan sus carreras en contextos donde persisten barreras de género, exigencias organizacionales y desigual acceso a oportunidades. Por otra, cuentan con experiencias, capacidades y decisiones propias que configuran su desarrollo profesional. En medio de ambos elementos, instrumentos como la Red pueden

operar como espacios de fortalecimiento, visibilización y activación de decisiones de carrera.

De este modo, este eje conceptual permite interpretar los hallazgos de esta investigación vinculados a autopercepción, confianza, validación y disposición a postular. La relevancia de la Red no radica únicamente en si las participantes obtienen o no un cargo ADP, sino en cómo la experiencia puede incidir en la manera en que ellas comprenden su trayectoria, reconocen sus capacidades y proyectan su desarrollo profesional. Esta mirada resulta coherente con el enfoque cualitativo del estudio, centrado en comprender mecanismos de contribución y no en establecer relaciones causales directas.

2.5 Gestión del talento público, valor público y evaluación de instrumentos con enfoque de género

En el marco de los procesos de modernización del Estado, la gestión del talento público ha adquirido creciente relevancia como una dimensión estratégica para fortalecer las capacidades institucionales, mejorar la calidad de la gestión pública y responder a desafíos cada vez más complejos. Esta perspectiva supera una mirada tradicional centrada exclusivamente en la administración de recursos humanos, incorporando procesos de desarrollo de carrera, formación directiva, identificación de liderazgos, generación de capacidades y retención de personas con potencial para asumir responsabilidades estratégicas dentro del Estado.

Desde esta mirada, la profesionalización del servicio civil no depende únicamente de contar con procedimientos formales de selección, sino también de crear condiciones institucionales que permitan desarrollar capacidades, proyectar trayectorias y fortalecer liderazgos públicos. Longo (2002) plantea que los sistemas de servicio civil deben analizarse considerando no solo el acceso al empleo público, sino también la organización de carreras, la gestión del rendimiento, el desarrollo de personas y la coherencia entre capacidades individuales e institucionales. En una línea similar, la OCDE (2019) ha destacado que el liderazgo público y las capacidades del servicio civil son elementos centrales para mejorar el desempeño del Estado y sostener administraciones públicas profesionales, íntegras y orientadas a resultados.

En este contexto, los instrumentos de gestión del talento con enfoque de género adquieren especial importancia, ya que permiten reconocer que el desarrollo de liderazgos no ocurre en condiciones neutrales. Si las trayectorias profesionales están condicionadas por desigualdades de género, acceso diferenciado a redes, menor visibilidad o barreras culturales, entonces las políticas de talento público requieren incorporar mecanismos específicos que permitan enfrentar dichas desigualdades. De este modo, los programas orientados al liderazgo femenino no deben entenderse únicamente como iniciativas de equidad, sino también como estrategias de fortalecimiento institucional y diversificación de capacidades directivas en el Estado.

Esta discusión se vincula con los aportes del institucionalismo feminista, que advierte que las instituciones no son neutrales al género, sino que pueden reproducir o transformar desigualdades dependiendo de sus reglas, prácticas y formas de implementación. Krook y Mackay (2011) sostienen que las instituciones estructuran oportunidades y restricciones para la participación de mujeres en espacios de poder, mientras que Mazur (2017) plantea la importancia de estudiar las políticas de igualdad no solo desde su diseño formal, sino también desde su implementación y efectos en la práctica. Esta perspectiva resulta especialmente pertinente para analizar programas como la Red de Mujeres Líderes, cuya contribución debe observarse en los procesos concretos que genera sobre trayectorias profesionales.

El concepto de valor público también resulta relevante para comprender la importancia de este tipo de instrumentos. Desde una perspectiva de políticas públicas, el valor de una intervención no siempre se expresa únicamente en resultados inmediatos o fácilmente cuantificables, como el número de nombramientos obtenidos en un período determinado. En programas orientados al desarrollo de capacidades, redes y liderazgo, parte importante de su contribución puede manifestarse en efectos intermedios, acumulativos y de largo plazo, tales como fortalecimiento de confianza, ampliación de capital relacional, mayor disposición a postular, visibilidad profesional y generación de comunidades de aprendizaje.

En este sentido, evaluar instrumentos de gestión del talento con enfoque de género requiere considerar tanto resultados finales como procesos intermedios. Si la evaluación se concentra únicamente en indicadores agregados de corto plazo, puede invisibilizar aportes relevantes asociados al fortalecimiento de capacidades, a la construcción de redes y al desarrollo progresivo de trayectorias hacia cargos directivos. Por ello, resulta necesario analizar cómo las participantes interpretan la contribución del instrumento, qué mecanismos identifican como significativos y bajo qué condiciones estos mecanismos inciden en sus decisiones de carrera.

El caso de la Red de Mujeres Líderes del Servicio Civil permite situar esta discusión en el contexto chileno. El Servicio Civil ha impulsado acciones orientadas a promover una mayor participación de mujeres en cargos directivos y a fortalecer el liderazgo femenino en el Estado, en el marco de una agenda más amplia de profesionalización y gestión de personas. En este sentido, la Red puede comprenderse como un instrumento de gestión del talento público que busca fortalecer capacidades, redes y proyección profesional de mujeres con trayectoria en el sector público, contribuyendo potencialmente a una mayor participación femenina en espacios de decisión.

La suspensión del Programa de Mentoría +Mujeres 2026 por razones presupuestarias abre una discusión relevante sobre la continuidad y evaluación de este tipo de instrumentos. Más allá de la decisión administrativa específica,

este contexto plantea una pregunta de política pública: ¿cómo se evalúa el valor de programas que no necesariamente generan efectos directos o inmediatos, pero que podrían estar fortaleciendo capacidades, redes y trayectorias profesionales en el largo plazo? Esta interrogante es particularmente importante cuando la evidencia cualitativa del estudio muestra que las participantes atribuyen a la Red aportes significativos en términos de confianza, redes, validación profesional y proyección directiva.

Desde esta perspectiva, la presente investigación contribuye a la discusión sobre valor público al analizar la Red no solo desde sus resultados finales, sino desde los mecanismos mediante los cuales opera en la práctica. Su aporte radica en mostrar que los instrumentos de gestión del talento con enfoque de género pueden generar efectos relevantes en dimensiones que suelen quedar subrepresentadas en evaluaciones tradicionales: autopercepción de liderazgo, capital relacional, disposición a postular y fortalecimiento de trayectorias. Estos elementos permiten ampliar la mirada sobre la evaluación de políticas públicas, incorporando procesos de desarrollo institucional y profesional que no siempre son visibles en indicadores de corto plazo.

En consecuencia, el análisis de la Red de Mujeres Líderes permite vincular tres dimensiones centrales: gestión del talento público, igualdad de género y valor público. Esta articulación resulta clave para comprender que las políticas orientadas al liderazgo femenino no solo buscan corregir brechas de

representación, sino también fortalecer las capacidades del Estado mediante liderazgos más diversos, redes profesionales más amplias y trayectorias directivas más inclusivas. En este sentido, la investigación aporta evidencia cualitativa para reflexionar sobre la sostenibilidad, evaluación y relevancia estratégica de instrumentos orientados al desarrollo de liderazgo femenino en el sector público.

3. Diseño metodológico

3.1 Enfoque y tipo de estudio

La presente investigación adoptó un enfoque cualitativo, con apoyo descriptivo a partir de información secundaria. Esta decisión se fundamentó en que el objetivo del estudio no fue medir estadísticamente el impacto del instrumento, sino comprender los mecanismos mediante los cuales la Red de Mujeres Líderes pudo contribuir al fortalecimiento de trayectorias hacia cargos de Alta Dirección Pública (ADP).

La elección del enfoque cualitativo responde a la necesidad de comprender procesos subjetivos y relacionales que no son plenamente capturables mediante indicadores cuantitativos, tales como la percepción de autoeficacia directiva, el valor atribuido a las redes profesionales y la influencia del acompañamiento en las decisiones de carrera. En este sentido, el estudio se inscribe en una

perspectiva interpretativa, que concibió las trayectorias profesionales como construcciones sociales situadas, influenciadas tanto por condiciones institucionales como por experiencias individuales.

Asimismo, el carácter exploratorio del estudio se justifica en la limitada evidencia existente respecto del funcionamiento concreto de instrumentos como la Red de Mujeres Líderes en el contexto chileno, mientras que su dimensión descriptiva permitió caracterizar los mecanismos mediante los cuales las participantes perciben el aporte del programa a su desarrollo profesional.

El estudio tuvo una finalidad aplicada, en tanto buscó aportar evidencia útil para el análisis de instrumentos de política pública orientados al liderazgo femenino en el sector público. En cuanto a su alcance, se define como exploratorio–descriptivo, ya que pretende caracterizar el funcionamiento del instrumento y analizar los procesos intermedios que podrían influir en las trayectorias profesionales de sus participantes.

El diseño fue transversal, con un recorte temporal entre 2019 y 2024. No se realizó seguimiento longitudinal en tiempo real, sino un análisis retrospectivo de trayectorias a partir de la cohorte 2019, considerando su evolución profesional en los años posteriores.

3.2 Unidad de análisis y unidad de observación

La unidad de análisis corresponde a la Red de Mujeres Líderes del Servicio Civil como instrumento de política pública orientado al fortalecimiento del liderazgo femenino.

La unidad de observación está constituida por las trayectorias profesionales de mujeres participantes de la cohorte 2019, entendidas como el conjunto de experiencias, decisiones de carrera, postulaciones y desempeños en cargos de responsabilidad desarrollados durante el período 2019–2024.

Esta delimitación permitió analizar la contribución del instrumento sobre trayectorias ya existentes, evitando atribuirle efectos causales directos sobre nombramientos específicos.

3.3 Estrategia de recolección de información

La investigación utilizó fuentes mixtas de información:

a) Fuentes secundarias

- Informes oficiales del Servicio Civil.
- Estudios sobre participación femenina en el sistema ADP, en particular el informe elaborado por el Servicio Civil y el Centro de Sistemas Públicos (2021).
- Cuentas públicas institucionales.

- Documentos de diseño y evolución del programa.
- Literatura académica sobre liderazgo público, género y mentoría.

Estas fuentes permitieron contextualizar el instrumento, caracterizar su evolución y comprender el marco institucional en el que opera.

En relación con las fuentes secundarias, se establecieron criterios de selección orientados a asegurar su pertinencia y coherencia con el objeto de estudio. En primer lugar, se consideraron documentos institucionales elaborados por el Servicio Civil y organismos vinculados al sistema de Alta Dirección Pública, tales como informes, estudios y cuentas públicas, entre ellos el estudio sobre participación de mujeres en el Sistema de Alta Dirección Pública desarrollado por el Servicio Civil y el Centro de Sistemas Públicos (2021), dada su naturaleza oficial y su relevancia para comprender el diseño y evolución del instrumento analizado.

En segundo lugar, se incorporó literatura académica relacionada con liderazgo público, género y gestión del talento en el sector público, priorizando estudios que abordan el rol de redes, mentoría y trayectorias profesionales. Estos textos fueron seleccionados en función de su pertinencia temática y su capacidad de aportar marcos conceptuales al análisis.

Asimismo, se consideró el período temporal de producción de las fuentes, privilegiando aquellas posteriores a la implementación de la Red (2019 en

adelante), sin excluir referencias teóricas previas necesarias para sustentar el marco conceptual del estudio.

Finalmente, se priorizaron fuentes que permitieran articular el análisis del instrumento con el contexto institucional del sistema de Alta Dirección Pública, favoreciendo así una comprensión integrada entre política pública, diseño institucional y trayectorias profesionales.

Este criterio permitió asegurar que las fuentes utilizadas no solo describieran el fenómeno, sino que contribuyeran a su análisis desde una perspectiva de política pública.

b) Fuentes primarias

Se utilizó un cuestionario cualitativo autoadministrado con preguntas abiertas, dirigido a mujeres participantes de la cohorte 2019 de la Red de Mujeres Líderes. La elección de este instrumento responde tanto a criterios de viabilidad como de pertinencia metodológica, considerando que la investigación se dirige a mujeres con trayectorias profesionales de alta exigencia y responsabilidades directivas o potencialmente directivas en el sector público.

En este sentido, el formato autoadministrado permitió otorgar mayor flexibilidad temporal y autonomía en la respuesta, favoreciendo la participación de las participantes y reduciendo las dificultades de coordinación asociadas a

entrevistas sincrónicas. Asimismo, el cuestionario fue diseñado con una estructura semiguiada, combinando preguntas abiertas centrales con preguntas de profundización orientadas a recoger experiencias, percepciones y reflexiones sobre trayectorias profesionales, mecanismos de mentoría, redes y desarrollo de liderazgo. De este modo, el instrumento buscó aproximarse a la lógica de una entrevista semiestructurada en formato escrito.

La utilización de preguntas abiertas permitió recoger narrativas individuales sobre las trayectorias profesionales, favoreciendo respuestas reflexivas y contextualizadas. Además, este formato posibilitó una mayor estandarización de las preguntas y facilitó la comparación transversal de respuestas, reduciendo al mismo tiempo la influencia directa de la investigadora en el proceso de respuesta y promoviendo una mayor autonomía narrativa de las participantes.

No obstante, sus ventajas operativas y metodológicas, el uso de cuestionarios cualitativos autoadministrados presentó limitaciones analíticas relevantes. En particular, este instrumento restringe la posibilidad de profundizar en las respuestas mediante repreguntas o explorar en mayor detalle procesos complejos asociados a las trayectorias profesionales de las participantes. Asimismo, la información obtenida depende en gran medida de la disposición y capacidad reflexiva de las participantes al momento de responder, lo que puede generar niveles variables de profundidad en los relatos. En este sentido, el instrumento resultó adecuado para identificar patrones generales, percepciones

y experiencias significativas, pero presentó limitaciones para capturar dinámicas más complejas o matizadas que podrían emerger en entrevistas en profundidad.

El cuestionario fue implementado mediante la plataforma Google Forms, debido a su facilidad de acceso, compatibilidad con dispositivos móviles y herramientas básicas de sistematización de respuestas. Finalmente, se obtuvieron 23 respuestas válidas, luego de contactar a participantes disponibles de la cohorte 2019 de la Red de Mujeres Líderes. Este tamaño muestral resulta adecuado para un estudio cualitativo exploratorio, orientado a profundizar en trayectorias y percepciones más que a obtener representatividad estadística.

El cuestionario fue enviado por medios digitales y contuvo preguntas orientadas a explorar:

• experiencias dentro de la Red;

• percepción de aportes en mentoría y redes;

• cambios en confianza o proyección directiva;

• decisiones de postulación a cargos ADP;

• evolución profesional posterior;

• límites del instrumento y factores externos que inciden en las trayectorias.

3.4 Criterios de selección de participantes

Se utilizó un muestreo intencionado, seleccionando participantes que hayan integrado la cohorte 2019 de la Red de Mujeres Líderes y se desempeñen en el sector público. Adicionalmente, con el fin de enriquecer el análisis, se incorporaron criterios de variación analítica que permitan comparar distintas trayectorias profesionales.

En particular, se buscó incluir participantes que presenten diferencias en aspectos relevantes para el estudio, tales como: participación en procesos de postulación a cargos de Alta Dirección Pública, acceso efectivo a cargos de mayor responsabilidad y evolución de sus trayectorias laborales durante el período 2019–2024.

Este enfoque permitió no solo describir experiencias individuales, sino también identificar patrones y contrastes entre distintos tipos de trayectorias, fortaleciendo el análisis de los mecanismos de contribución del instrumento.

3.5 Estrategia de análisis

La información cualitativa fue analizada mediante análisis temático, orientado a identificar patrones, categorías y relaciones vinculadas con los mecanismos de contribución percibidos por las participantes. Este enfoque permitió interpretar los relatos en torno a sus trayectorias profesionales, considerando dimensiones como mentoría, redes profesionales, confianza, validación, decisiones de carrera, postulaciones y barreras de acceso a cargos directivos.

El análisis no buscó establecer relaciones causales directas entre la participación en la Red y la obtención de cargos de Alta Dirección Pública, sino comprender cómo las participantes interpretan el rol de este instrumento dentro de sus trayectorias. Para ello, las respuestas fueron organizadas, codificadas temáticamente y contrastadas con la evidencia documental y el marco referencial de la investigación.

3.6 Consideraciones de validez y limitaciones

Dado el carácter cualitativo del estudio, la validez se sustentó en la coherencia interna entre problema de investigación, pregunta, objetivos, marco referencial, estrategia metodológica y análisis de resultados. Asimismo, se consideró la triangulación entre fuentes secundarias, evidencia documental y respuestas del cuestionario cualitativo, lo que permitió contextualizar las percepciones de las participantes dentro del marco institucional del programa.

El estudio reconoce como limitación el sesgo de selección, dado que las participantes de la Red ya contaban con trayectorias previas de liderazgo, experiencia profesional y capital acumulado antes de participar en el instrumento. Sin embargo, esta característica también forma parte del fenómeno analizado, ya

que la investigación busca comprender cómo la Red puede reforzar, validar o activar trayectorias previamente configuradas.

Asimismo, se reconoce la posible presencia de sesgo de atribución, debido a que el estudio se basa en percepciones retrospectivas de las participantes respecto del rol de la Red en sus trayectorias profesionales. Por esta razón, el análisis no atribuye efectos causales directos al programa, sino que interpreta los significados que las participantes asignan a su experiencia, considerando la influencia de otros factores como formación, experiencia previa, redes anteriores, oportunidades institucionales y motivación personal.

3.7 Criterios de rigor cualitativo

Con el fin de fortalecer la calidad del estudio, se consideraron criterios de rigor propios de la investigación cualitativa. La credibilidad se abordó mediante la triangulación entre fuentes primarias y secundarias, así como a través de la coherencia entre categorías analíticas, evidencia empírica y marco referencial.

La transferibilidad se favoreció mediante la descripción del contexto institucional de la Red y de las características generales de las participantes, lo que permite interpretar los hallazgos en relación con otros instrumentos de gestión del talento público con enfoque de género.

La consistencia del análisis se resguardó mediante la explicitación del proceso de codificación, la construcción de categorías temáticas y la organización de los hallazgos según los objetivos específicos de la investigación. Finalmente, la reflexividad fue considerada al reconocer la cercanía de la investigadora con el campo de estudio y la necesidad de mantener una interpretación cuidadosa, evitando afirmaciones causales que excedan el alcance metodológico del estudio.

4. Plan de análisis

4.1 Estrategia general de análisis

El plan de análisis permitió operacionalizar la estrategia metodológica del estudio, organizando la información empírica y documental en función de los tres objetivos específicos de la investigación. Para ello, se combinó análisis documental y análisis temático de las respuestas obtenidas mediante el cuestionario cualitativo autoadministrado.

Esta combinación permitió integrar antecedentes institucionales sobre el diseño y evolución de la Red con las percepciones de las participantes respecto de

mentoría, redes, confianza, decisiones de carrera y barreras de acceso a cargos directivos.

4.2 Fases del análisis

El análisis se desarrolló en cuatro fases.

En primer lugar, se realizó la organización y sistematización de la información. Las respuestas del cuestionario fueron recopiladas en formato digital y ordenadas en una matriz de análisis. Paralelamente, se organizaron los documentos institucionales relevantes, tales como informes, cuentas públicas y antecedentes del programa.

En segundo lugar, se efectuó una codificación inicial de las respuestas, identificando unidades de significado relacionadas con experiencias en la Red, mentoría, redes profesionales, autopercepción directiva, decisiones de carrera, postulaciones, evolución laboral y barreras de acceso a cargos directivos.

En tercer lugar, se construyeron categorías analíticas a partir de los códigos identificados. Estas categorías se vincularon con los objetivos específicos de la investigación y con los ejes conceptuales del marco referencial, especialmente gestión del talento público, liderazgo femenino, mentoría, capital social, trayectorias profesionales y valor público.

Finalmente, se realizó una triangulación interpretativa entre los hallazgos empíricos, la evidencia documental y la literatura revisada. Esta fase permitió contrastar las percepciones de las participantes con el diseño institucional del programa y con los conceptos teóricos utilizados en la investigación.

4.3 Criterios de calidad del análisis

Para asegurar rigurosidad metodológica, el análisis consideró criterios de coherencia interna, transparencia interpretativa y triangulación de fuentes. La coherencia interna se resguardó mediante la vinculación entre problema, pregunta, objetivos, categorías y resultados. La transparencia se abordó a través de la explicitación del proceso de codificación y de la organización de los hallazgos por objetivos específicos. La triangulación permitió contrastar las respuestas de las participantes con evidencia documental y literatura académica pertinente.

4.4 Alcance interpretativo

Los resultados permiten comprender cómo las participantes perciben la contribución de la Red de Mujeres Líderes al fortalecimiento de sus trayectorias

profesionales hacia cargos de Alta Dirección Pública. El estudio no pretende medir impacto ni establecer causalidad directa, sino aportar evidencia cualitativa sobre mecanismos intermedios que suelen quedar menos visibles en evaluaciones centradas exclusivamente en indicadores agregados.

En este sentido, el alcance interpretativo de la investigación se sitúa en la comprensión de procesos subjetivos, relacionales e institucionales asociados al fortalecimiento de trayectorias profesionales, tales como redes, mentoría, confianza, validación, decisiones de carrera y proyección directiva.

5. Conclusión del diseño de investigación

El presente proyecto propuso un diseño de investigación orientado a comprender la contribución de la Red de Mujeres Líderes del Servicio Civil al fortalecimiento de trayectorias profesionales de mujeres hacia cargos de Alta Dirección Pública en Chile. A partir de un enfoque cualitativo, el estudio se centró en analizar los mecanismos intermedios mediante los cuales este instrumento pudo incidir en dichas trayectorias, particularmente a través de procesos de mentoría, generación de redes profesionales y fortalecimiento de capacidades directivas.

La investigación se fundamentó en un marco referencial que articula literatura internacional sobre liderazgo público y género con evidencia nacional relativa al sistema ADP, permitiendo situar el instrumento dentro de un contexto institucional más amplio. En este sentido, el estudio se distanció de evaluaciones centradas

exclusivamente en resultados agregados, proponiendo una aproximación centrada en procesos, experiencias y dinámicas de desarrollo profesional.

El diseño metodológico, basado en análisis documental y cuestionarios cualitativos autoadministrados, buscó capturar las percepciones de las participantes y contextualizarlas en el marco de la política pública, reconociendo explícitamente las limitaciones asociadas al sesgo de selección y evitando atribuciones causales directas. De este modo, el proyecto aspiró a aportar evidencia sobre cómo iniciativas orientadas al liderazgo femenino operan en la práctica dentro del Estado, contribuyendo al debate académico y a la reflexión sobre instrumentos de gestión del talento con enfoque de género.

6. Análisis de resultados

6.1 Presentación general del análisis

El análisis de resultados se organizó en función de los tres objetivos específicos de la investigación, con el propósito de mantener coherencia entre el diseño metodológico, el marco lógico, el instrumento aplicado y la interpretación de los hallazgos. La información analizada corresponde a 23 respuestas válidas obtenidas mediante el cuestionario cualitativo autoadministrado dirigido a participantes de la cohorte 2019 de la Red de Mujeres Líderes del Servicio Civil. Para resguardar la confidencialidad de las participantes, las respuestas fueron codificadas como E01 a E23.

Desde una perspectiva general, la evidencia cualitativa permite interpretar que la Red es percibida por las participantes como un instrumento relevante para el fortalecimiento de trayectorias profesionales, especialmente a través de mecanismos intermedios vinculados con mentoría, redes profesionales, autoconfianza, validación profesional y disposición a asumir nuevos desafíos. Sin embargo, los relatos también permiten identificar límites institucionales y estructurales que condicionan la posibilidad de traducir dichos mecanismos en acceso efectivo a cargos directivos.

Por esta razón, el análisis no busca establecer una relación causal directa entre la participación en la Red y la obtención de cargos de Alta Dirección Pública, sino comprender cómo las participantes atribuyen sentido a dicha experiencia dentro de sus trayectorias profesionales. En este marco, los resultados se presentan de acuerdo con los tres objetivos específicos: primero, la caracterización del diseño, propósito y evolución institucional de la Red; segundo, los mecanismos de contribución percibidos por las participantes; y tercero, la vinculación de dichos mecanismos con decisiones de carrera, postulaciones y proyección hacia cargos directivos.

6.2 Análisis del objetivo específico 1: Diseño, propósito y evolución institucional de la Red

El primer objetivo específico buscó caracterizar el diseño, propósito y evolución institucional de la Red de Mujeres Líderes durante el período 2019–2024. Para

responder a este objetivo, el análisis se apoya principalmente en la evidencia documental revisada sobre el programa y, posteriormente, contrasta dicha caracterización con las percepciones de las participantes de la cohorte 2019.

Desde el punto de vista institucional, la Red de Mujeres Líderes surge como una iniciativa del Servicio Civil orientada a fortalecer el liderazgo femenino en el Estado, en el marco de las políticas de gestión y desarrollo de personas del sector público. Su propósito se vincula con la necesidad de promover una mayor participación de mujeres en espacios de responsabilidad, fortalecer capacidades directivas, ampliar redes profesionales y generar instancias de acompañamiento para mujeres con trayectoria en la administración pública. En este sentido, la Red no se configura como un mecanismo de selección ni como una vía directa de acceso a cargos de Alta Dirección Pública, sino como un instrumento de fortalecimiento de trayectorias y desarrollo de liderazgo femenino.

En términos de hitos institucionales, la Red de Mujeres Líderes fue lanzada en 2019 como un programa de gestión del talento orientado a fortalecer el liderazgo femenino en el Estado, mediante un sistema de mentoría dirigido inicialmente a 100 funcionarias públicas destacadas. En su primera versión, el proceso de selección recibió 532 postulaciones y contempló la participación de 100 mujeres seleccionadas, acompañadas por 50 mentoras de trayectoria, incorporando sesiones individuales de mentoría, encuentros temáticos tipo workshop y actividades de networking entre guiadas. Estos componentes permiten observar

que, desde su origen, la iniciativa combinó tres dimensiones centrales: acompañamiento, formación y construcción de redes profesionales. (Servicio Civil, 2019a; Servicio Civil, 2019b).

Posteriormente, la iniciativa evolucionó hacia el programa +Mujeres, ampliando progresivamente su alcance y consolidándose como un instrumento de gestión del talento público con enfoque de género. En la versión 2024, el programa incorporó a 100 nuevas participantes provenientes de 41 servicios del Estado, guiadas por 62 directivas y exdirectivas públicas. Además de las sesiones de mentoría, esta versión contempló talleres temáticos para el diseño de carrera, jornadas colaborativas entre guiadas de distintas generaciones y actividades dirigidas a mentoras. Esta evolución muestra un tránsito desde una red inicial de liderazgo femenino hacia un programa más estructurado, con componentes de mentoría, formación, colaboración intergeneracional y desarrollo de carrera. (Servicio Civil, 2024b).

Estos antecedentes permiten reforzar que la Red no debe entenderse únicamente como una instancia de encuentro entre mujeres del sector público, sino como una intervención institucional orientada a fortalecer capacidades, vínculos y trayectorias profesionales. Al mismo tiempo, muestran que su evolución hacia +Mujeres buscó ampliar el alcance del instrumento, incorporando nuevas cohortes, fortaleciendo el rol de las mentoras y generando espacios de formación y colaboración entre participantes. Esta caracterización documental

resulta relevante para contrastar el diseño institucional del programa con las percepciones de la cohorte 2019 analizada en esta investigación.

La revisión documental permite situar la Red dentro de un contexto institucional más amplio, marcado por la persistencia de brechas de género en el acceso a cargos directivos y por la necesidad de generar condiciones que permitan avanzar hacia una igualdad sustantiva de oportunidades. El estudio del Servicio Civil y el Centro de Sistemas Públicos (2021) identifica brechas en la participación de mujeres en el Sistema de Alta Dirección Pública y releva la importancia de observar no solo los nombramientos finales, sino también las condiciones que inciden en la postulación, avance y permanencia de las mujeres dentro del sistema. Desde esta perspectiva, la Red puede interpretarse como una respuesta institucional orientada a fortalecer dimensiones previas al concurso formal, tales como redes, visibilidad, confianza, mentoría y proyección profesional.

Durante el período analizado, la Red experimenta una evolución institucional desde una iniciativa centrada en la articulación de mujeres líderes hacia un instrumento más amplio de gestión del talento público con enfoque de género. Esta evolución se expresa en la incorporación de componentes como mentoría, acompañamiento, generación de redes y desarrollo de capacidades directivas, así como en su posterior vinculación con el programa +Mujeres. Esta transformación da cuenta de un tránsito desde una lógica de red y reconocimiento

hacia una estrategia más institucionalizada de fortalecimiento del liderazgo femenino en el Estado, orientada a potenciar trayectorias profesionales y promover una mayor presencia de mujeres en cargos de responsabilidad.

Esta caracterización permite comprender que el propósito de la Red no se limita a entregar formación puntual, sino que se vincula con la generación de condiciones intermedias para el desarrollo directivo. Desde el marco de gestión del talento público, este tipo de instrumentos adquiere relevancia porque busca fortalecer capacidades, redes y trayectorias antes del momento formal de postulación a cargos directivos. En consecuencia, su valor público no debe evaluarse únicamente por resultados inmediatos, como nombramientos o designaciones, sino también por su capacidad de ampliar oportunidades, fortalecer autopercepción directiva y generar capital relacional entre mujeres del sector público.

Al contrastar esta caracterización institucional con las respuestas de las participantes, se observa una alta coherencia entre el propósito declarado del instrumento y la forma en que fue experimentado por la cohorte analizada. Las participantes perciben la Red como un espacio de encuentro, reconocimiento, mentoría, aprendizaje y construcción de redes profesionales. Una de ellas señala que la Red fue “un gran aporte de acceso a redes de mujeres líderes, el cual conservo hasta el día de hoy” (E01). Otra participante indica que la experiencia le permitió “conocer experiencias profesionales de otras mujeres, ver de cerca la

diversidad de profesiones y talentos” (E03). Estos relatos sugieren que uno de los componentes más relevantes del diseño institucional fue efectivamente la generación de comunidad profesional y capital relacional.

Asimismo, las respuestas permiten interpretar que la Red fue experimentada como un espacio de validación de trayectorias previas. Varias participantes ya contaban con experiencia, formación y responsabilidades laborales relevantes antes de ingresar al programa, por lo que la Red no aparece como el origen de sus trayectorias, sino como una instancia que contribuyó a reconocerlas, reforzarlas o proyectarlas. En esta línea, una participante señala que la experiencia le permitió “valorar mi experiencia y capacidades, conocer mis capacidades y fortalecer mi confianza” (E06), mientras otra expresa que le ayudó a “ser consciente de mis fortalezas y de la red que he generado y acrecentado en estos años” (E22). Estos testimonios son consistentes con la idea de que el instrumento actúa sobre condiciones intermedias de trayectoria, más que sobre resultados finales directos.

No obstante, el contraste entre la evidencia documental y las percepciones de las participantes también permite identificar tensiones en la evolución institucional del programa. Si bien la Red es valorada como un espacio significativo de fortalecimiento profesional, algunas respuestas advierten una débil articulación con oportunidades concretas de carrera, procesos de selección o reconocimiento formal dentro del sistema de desarrollo directivo. Una participante plantea que

“podría tener más valor haber pasado por la Red, dentro de un proceso de selección” (E03), mientras otra sostiene que “se nos capacita mucho pero esa capacitación no tiene un reconocimiento particular que influya en los procesos” (E02). En la misma línea, otra respuesta advierte que falta “un mayor seguimiento de las participantes y una evaluación concreta del impacto real que estos programas generan en las trayectorias hacia cargos directivos” (E09).

Esta tensión resulta relevante desde el enfoque de valor público. La evidencia cualitativa permite interpretar que la Red genera aportes percibidos en términos de redes, confianza, validación y proyección profesional, pero su consolidación como instrumento de política pública requiere mecanismos más sistemáticos de seguimiento, evaluación e institucionalización. En otras palabras, el valor de la Red no se agota en su implementación ni en la satisfacción de sus participantes, sino que depende también de su capacidad para sostener vínculos, reconocer aprendizajes, articularse con procesos de desarrollo directivo y generar información sobre sus efectos en el tiempo.

En consecuencia, el análisis del primer objetivo permite sostener que la Red de Mujeres Líderes se configura como un instrumento de gestión del talento público con enfoque de género, orientado a fortalecer trayectorias profesionales mediante redes, mentoría, reconocimiento y desarrollo de capacidades. La evidencia documental permite comprender su propósito y evolución institucional, mientras que los relatos de las participantes muestran cómo dicho diseño fue

experimentado en la práctica. Sin embargo, también se advierte una brecha entre el valor formativo-relacional del instrumento y su grado de articulación con oportunidades institucionales concretas. Esta brecha constituye un punto crítico para evaluar su sostenibilidad, continuidad y aporte al fortalecimiento de trayectorias hacia cargos de Alta Dirección Pública.

6.3 Análisis del objetivo específico 2: Mecanismos de contribución percibidos

El segundo objetivo específico se orientó a identificar los mecanismos de contribución percibidos por las participantes, especialmente en relación con mentoría, redes profesionales y desarrollo de capacidades directivas. Este objetivo constituye el eje central del análisis, ya que permite observar cómo las participantes interpretan el aporte de la Red en sus trayectorias profesionales. Desde una perspectiva cualitativa, no se busca establecer una relación causal directa entre la participación en la Red y determinados resultados de carrera, sino comprender qué mecanismos son reconocidos por las participantes como significativos en sus procesos de desarrollo profesional.

La evidencia cualitativa permite identificar tres mecanismos principales atribuidos a la experiencia en la Red: la mentoría como acompañamiento profesional, la ampliación de redes como capital relacional y el fortalecimiento de la confianza como dimensión subjetiva de la trayectoria directiva. Estos mecanismos dialogan con la literatura revisada, en la medida en que permiten interpretar la Red no solo

como una instancia formativa, sino como un espacio de fortalecimiento de condiciones previas al acceso a cargos de mayor responsabilidad.

En primer lugar, la mentoría aparece en los relatos como un mecanismo de orientación, apoyo y reflexión profesional. Más que una transferencia unidireccional de conocimientos, las participantes describen la mentoría como una experiencia de acompañamiento que les permitió ordenar decisiones, reconocer capacidades y proyectar desafíos. Una participante señala que la Red fue “mi guía, apoyo emocional y profesional que me ha dado seguridad en cada paso” (E03), mientras otra describe la mentoría como “una gran experiencia, totalmente nueva para mí” y destaca que le entregó herramientas aplicables a su trabajo (E22). Asimismo, una participante señala que su mentora fue “muy inspiradora”, especialmente por compartir experiencias profesionales similares (E02).

Estos hallazgos pueden interpretarse a la luz de McGuire (2018), quien plantea que la mentoría en el sector público puede favorecer el desarrollo profesional cuando entrega orientación, retroalimentación, apoyo estratégico y comprensión del contexto institucional. Del mismo modo, Mcilongo y Strydom (2021) sostienen que la mentoría puede fortalecer el liderazgo femenino al generar espacios de aprendizaje, confianza y orientación para asumir mayores responsabilidades. En el caso analizado, las respuestas sugieren que la mentoría fue valorada no solo

por su dimensión técnica, sino también por su capacidad de generar validación, seguridad y sentido de posibilidad profesional.

En segundo lugar, las redes profesionales emergen como uno de los mecanismos más relevantes en la experiencia relatada por las participantes. Desde la literatura sobre capital social, las redes pueden comprenderse como recursos relacionales que facilitan acceso a información, referentes, apoyo, reconocimiento y oportunidades de desarrollo. Ibarra et al. (2010) advierten que el avance profesional de las mujeres no depende únicamente del mérito individual, sino también del acceso a redes estratégicas, visibilidad y patrocinio. Esta perspectiva resulta especialmente útil para interpretar los relatos de las participantes, quienes atribuyen a la Red una contribución importante en la ampliación de vínculos profesionales.

Una participante sostiene que la Red “hizo crecer mis redes, aprendí muchísimo y me enseñó a detectar y aprovechar oportunidades” (E02). Otra señala que “quedamos conectadas, nos ayudamos hasta el día de hoy” (E03). En la misma línea, una respuesta describe la existencia de “redes muy poderosas que generan mucho apoyo y mucha solidaridad” (E21). Estos relatos permiten interpretar que la Red fue percibida como un espacio de capital relacional, en la medida en que facilitó vínculos entre mujeres del sector público, generó apoyo entre pares y amplió el acceso a experiencias y referentes profesionales.

La importancia de este mecanismo radica en que las redes no solo entregan contactos, sino también reconocimiento, información y sentido de pertenencia. Para mujeres que se proyectan hacia cargos directivos, estas dimensiones pueden resultar especialmente relevantes, ya que las trayectorias profesionales se construyen también a partir de oportunidades, referentes y validaciones que no siempre circulan por canales formales. Desde esta perspectiva, las respuestas de las participantes matizan la idea de que el desarrollo directivo depende únicamente de competencias individuales, mostrando que los vínculos y espacios de apoyo también forman parte de las condiciones que favorecen la proyección profesional.

En tercer lugar, la confianza y la autopercepción directiva aparecen como mecanismos subjetivos centrales. Varias participantes señalan que la Red les permitió reconocerse como capaces, atreverse a asumir nuevos desafíos y proyectarse hacia cargos de mayor responsabilidad. Una de las respuestas más significativas indica: “Perdí el miedo a ser visible y a pedir oportunidades en lugar de quedarme esperando por ellas” (E02). Otra participante señala que la experiencia le permitió adquirir “mayor seguridad en mis propias capacidades y la proyección hacia cargos de mayor responsabilidad” (E09). Asimismo, una respuesta sintetiza este mecanismo al afirmar que “la propia Red te fortalece, te da fuerzas y te da confianza para avanzar” (E21).

Estos hallazgos pueden ser interpretados desde los aportes de Ely et al. (2011), quienes sostienen que los programas de liderazgo femenino deben considerar las dinámicas de género que influyen en la construcción del liderazgo, la agencia y la legitimidad profesional. Desde esta perspectiva, el desarrollo directivo no se reduce a adquirir habilidades técnicas, sino que implica también fortalecer la identidad de liderazgo, la confianza y la capacidad de posicionamiento en contextos organizacionales donde el liderazgo femenino puede enfrentar sesgos visibles e invisibles. En este estudio, las participantes atribuyen a la Red un rol relevante en ese proceso de habilitación subjetiva, especialmente al sentirse más preparadas, reconocidas o legitimadas para asumir nuevos desafíos.

La relevancia atribuida por las participantes a la mentoría, las redes y la validación profesional puede comprenderse porque estos mecanismos actúan precisamente sobre dimensiones que suelen quedar fuera de los procesos formales de selección directiva. Mientras los concursos de Alta Dirección Pública evalúan competencias, experiencia y adecuación al perfil, las trayectorias que permiten llegar a esos procesos se construyen previamente mediante oportunidades de visibilidad, acceso a información, referentes profesionales, confianza y reconocimiento institucional. En este sentido, los relatos permiten interpretar que la Red adquiere valor no solo por entregar apoyo individual, sino porque interviene en condiciones relacionales y subjetivas que inciden en la disposición de las mujeres a proyectarse hacia cargos de mayor responsabilidad. Esto dialoga con la literatura sobre capital social y liderazgo femenino, al mostrar

que el desarrollo directivo no depende únicamente del mérito formal, sino también de las condiciones que permiten a las personas reconocer su propio potencial, acceder a redes significativas y sentirse legitimadas para competir por espacios de decisión.

No obstante, los relatos también muestran que estos mecanismos no operan de manera homogénea ni automática. Algunas participantes valoran fuertemente la experiencia y la vinculan con cambios en su autopercepción, redes o decisiones profesionales. Otras, en cambio, reconocen aportes más acotados o advierten que la participación en la Red no se tradujo necesariamente en oportunidades laborales concretas. Esta diversidad de experiencias es coherente con el enfoque metodológico de la investigación, ya que permite comprender la contribución de la Red como un proceso percibido, situado y condicionado por trayectorias previas, contextos institucionales y oportunidades disponibles.

En términos analíticos, el segundo objetivo permite sostener que las participantes perciben la Red como un instrumento que fortalece mecanismos intermedios de desarrollo profesional. La mentoría, las redes y la confianza aparecen como dimensiones centrales para interpretar su aporte, pero no como efectos directos ni garantizados. Más bien, la evidencia cualitativa sugiere que la Red incide en condiciones subjetivas, relacionales y profesionales que pueden favorecer la proyección hacia cargos de mayor responsabilidad. En este sentido, su valor no

se limita a resultados finales, como nombramientos o postulaciones, sino que se expresa también en procesos de fortalecimiento de capacidades, capital relacional y autopercepción directiva.

Desde la perspectiva de valor público, este hallazgo resulta especialmente relevante. Si los instrumentos de gestión del talento con enfoque de género se evalúan únicamente por resultados inmediatos, pueden invisibilizarse efectos intermedios que son significativos para las trayectorias profesionales de las mujeres. Las respuestas analizadas sugieren que la Red generó aportes percibidos en dimensiones que no siempre son capturadas por indicadores tradicionales, como confianza, visibilidad, apoyo entre pares, validación y disposición a asumir nuevos desafíos. Por ello, el análisis de estos mecanismos permite ampliar la comprensión sobre cómo este tipo de instrumentos puede aportar al fortalecimiento del liderazgo femenino en el Estado.

6.4 Análisis del objetivo específico 3: Decisiones de carrera, postulaciones y proyección directiva

El tercer objetivo específico buscó analizar cómo los mecanismos identificados por las participantes se vinculan con decisiones de carrera, postulaciones y proyección hacia cargos directivos. A diferencia del objetivo anterior, centrado en los mecanismos de contribución percibidos, este apartado se enfoca en las formas en que dichos mecanismos se expresan en trayectorias profesionales concretas o en disposiciones subjetivas orientadas al desarrollo directivo.

Desde una perspectiva cualitativa, los relatos permiten distinguir tres formas principales de vinculación entre la experiencia en la Red y las trayectorias posteriores de las participantes: la decisión de postular o proyectarse hacia cargos de mayor responsabilidad, la realización de cambios laborales o formativos, y la identificación de barreras que condicionan el acceso efectivo a cargos directivos. Estas dimensiones permiten comprender que la relación entre la Red y las trayectorias profesionales no es lineal ni homogénea, sino mediada por oportunidades institucionales, experiencia previa, condiciones personales y contextos organizacionales.

Una primera dimensión corresponde a la disposición a postular a cargos de mayor responsabilidad, incluidos cargos de Alta Dirección Pública. Algunas participantes atribuyen a la experiencia en la Red un rol relevante en el fortalecimiento de su decisión de postular, visibilizar sus capacidades o asumir procesos de selección más exigentes. Una de ellas señala: “Me atreví a postular a procesos de ADP, llegando a estar en varias ternas” (E02). Este relato resulta especialmente significativo, ya que muestra que el aporte percibido de la Red no se expresa necesariamente en el nombramiento final, sino en una etapa previa de la trayectoria: la decisión de entrar al proceso, competir y sostener una postulación directiva.

Esta dimensión es relevante porque permite observar que, antes del acceso formal a un cargo, existe un proceso de decisión profesional que puede estar influido por experiencias de validación, orientación y fortalecimiento de la autopercepción directiva. Desde la literatura revisada, Ibarra et al. (2010) plantean que la proyección profesional de las mujeres está vinculada no solo con el mérito individual, sino también con redes, visibilidad y oportunidades de reconocimiento. En este caso, los relatos sugieren que la Red pudo operar como una instancia que favoreció la disposición a participar en espacios de mayor competencia directiva, aunque sin constituir una garantía de acceso.

Una segunda dimensión se relaciona con cambios laborales, movilidad profesional y asunción de nuevas responsabilidades. Algunas participantes señalan que, después de su participación en la Red, enfrentaron nuevos desafíos laborales, asumieron cargos de mayor responsabilidad o tomaron decisiones orientadas a fortalecer su desarrollo profesional. Una participante indica que la experiencia en la Red “ha influido de manera concreta en mis distintos cambios de puestos laborales y decisiones profesionales” (E11), mientras otra señala que la Red influyó en su postulación al cargo que ocupa actualmente (E20). Estos relatos permiten interpretar que la Red fue percibida como un factor de apoyo en

procesos de movilidad o reorientación profesional, especialmente en trayectorias que ya estaban en desarrollo.

En este punto, resulta importante evitar una lectura causal directa. Las participantes no necesariamente señalan que la Red haya producido por sí sola los cambios laborales, sino que la ubican como parte de un conjunto más amplio de factores que acompañaron sus decisiones de carrera. Por ello, la evidencia cualitativa permite interpretar que el instrumento actuó como un espacio de refuerzo, orientación o validación en momentos de definición profesional, más que como una causa única de movilidad laboral.

Una tercera dimensión corresponde a decisiones de formación y preparación para el desarrollo directivo. Algunas participantes vinculan su experiencia en la Red con la decisión de fortalecer credenciales, iniciar estudios o prepararse mejor para enfrentar cargos de mayor responsabilidad. Una de ellas señala que “a partir de un análisis de mi desarrollo profesional realizado con mentora, decidí estudiar y sacar mi magíster” (E09). Este tipo de relato muestra que la incidencia percibida de la Red no se limita a la postulación inmediata, sino que también puede expresarse en decisiones de preparación estratégica de mediano plazo.

Esta dimensión dialoga con la noción de trayectorias profesionales como procesos acumulativos. Las decisiones de formación, especialización o fortalecimiento de capacidades no constituyen resultados finales, pero sí forman parte de las condiciones que permiten proyectarse hacia cargos directivos. Desde esta perspectiva, la Red puede ser interpretada como una experiencia que, en algunos casos, ayudó a las participantes a leer su trayectoria, identificar brechas personales de desarrollo y tomar decisiones orientadas a fortalecer su perfil profesional.

Una cuarta dimensión se vincula con la proyección directiva, entendida como la disposición a asumir desafíos futuros, imaginarse en cargos de mayor responsabilidad o reconocer posibilidades de desarrollo que antes podían parecer lejanas. En varios relatos, las participantes no necesariamente informan una postulación o cambio laboral inmediato, pero sí describen una mayor apertura a enfrentar desafíos directivos. Una participante señala que la Red la “empoderó” y la inspiró a buscar oportunidades vinculadas con sus metas profesionales (E02). Este tipo de respuesta permite comprender que la trayectoria hacia cargos directivos no siempre se expresa en hitos observables de corto plazo, sino también en transformaciones en la forma de proyectar el propio desarrollo profesional.

No obstante, los relatos también muestran que las decisiones de carrera se encuentran condicionadas por barreras estructurales persistentes. Algunas participantes identifican obstáculos asociados a la exigencia de experiencia previa en jefaturas, la cultura organizacional, la influencia de factores políticos, el centralismo, las redes informales y las dificultades de conciliación laboral-familiar. Una participante sostiene que “para ser jefe se pide haber sido jefe, y las oportunidades de acceder a jefatura son mucho más difíciles para las mujeres” (E02). Otra advierte la existencia de “barreras de índole político que priman por sobre las capacidades técnicas” (E22). Estos testimonios permiten interpretar que el fortalecimiento individual o relacional no elimina por sí solo las condiciones institucionales que limitan el acceso efectivo a cargos directivos.

Esta tensión es especialmente relevante para responder al objetivo específico. La evidencia cualitativa sugiere que la Red puede ser percibida como un instrumento que apoya decisiones de carrera, postulación y proyección profesional, pero dichas decisiones se desarrollan dentro de un sistema donde persisten barreras que exceden el alcance del programa. En consecuencia, el paso desde la disposición a postular hasta el acceso efectivo a cargos directivos depende también de factores institucionales, organizacionales y políticos que no pueden ser resueltos únicamente mediante instrumentos de mentoría o redes.

La dimensión de atribución también resulta central en este apartado. Varias participantes reconocen que sus trayectorias no pueden explicarse exclusivamente por la Red, sino que responden a una combinación de experiencia previa, formación, desempeño profesional, redes anteriores, motivación personal y oportunidades disponibles. Una participante señala que “la Red fue importante, pero también influyó mi experiencia y formación profesional” (E18). Esta afirmación refuerza la necesidad de comprender la contribución del instrumento como complementaria y situada, no como una causa única de los avances profesionales observados.

En términos analíticos, el tercer objetivo permite sostener que las participantes vinculan la experiencia en la Red con decisiones de carrera de manera diferenciada. En algunos casos, los relatos muestran una relación con postulaciones ADP, cambios laborales, nuevos cargos o estudios de especialización. En otros, la contribución percibida se expresa principalmente en una mayor disposición a proyectarse hacia responsabilidades directivas. Esta diversidad confirma que las trayectorias profesionales no avanzan de forma uniforme, sino que se configuran a partir de la interacción entre capacidades individuales, redes, reconocimiento, oportunidades institucionales y barreras estructurales.

Desde la perspectiva de valor público, estos hallazgos permiten ampliar la forma en que se evalúan los instrumentos de gestión del talento con enfoque de género. Si el análisis se concentra únicamente en nombramientos finales, puede dejar fuera decisiones relevantes como postular, prepararse, asumir nuevos desafíos, fortalecer credenciales o proyectarse hacia cargos directivos. En este sentido, la evidencia cualitativa sugiere que el valor de la Red también puede observarse en estas decisiones intermedias, que forman parte del proceso de construcción de trayectorias profesionales hacia espacios de mayor responsabilidad en el Estado.

6.5 Síntesis interpretativa del análisis

El análisis de resultados permite sostener que la Red de Mujeres Líderes del Servicio Civil es percibida por sus participantes como un instrumento relevante para el fortalecimiento de trayectorias profesionales, aunque su aporte no puede comprenderse como una relación causal directa ni como una vía garantizada de acceso a cargos de Alta Dirección Pública. Más bien, la evidencia cualitativa permite interpretar que la Red opera, desde la experiencia de las participantes, a través de mecanismos intermedios que inciden en la forma en que ellas reconocen sus capacidades, amplían sus redes, proyectan su desarrollo profesional y toman decisiones de carrera.

Desde el primer objetivo específico, la revisión documental y los relatos de las participantes permiten comprender la Red como un instrumento de gestión del

talento público con enfoque de género. Su propósito institucional se vincula con el fortalecimiento del liderazgo femenino, la generación de redes, la mentoría y el desarrollo de capacidades directivas. No obstante, el análisis también muestra que su evolución institucional presenta desafíos relacionados con la continuidad, el seguimiento de participantes, la evaluación de resultados y su articulación con procesos formales de desarrollo directivo. Esta tensión evidencia que el valor de la Red no depende solo de su existencia como programa, sino también de su capacidad para sostenerse y articularse dentro de una política más amplia de gestión del talento en el Estado.

Desde el segundo objetivo específico, los relatos sugieren que las participantes atribuyen a la Red aportes significativos en tres dimensiones principales: mentoría, redes profesionales y fortalecimiento de la confianza. Estas dimensiones permiten comprender la contribución percibida del instrumento no como un resultado final, sino como un proceso de habilitación subjetiva, relacional y profesional. En este sentido, la Red aparece como un espacio que favorece la validación de trayectorias previas, la construcción de capital relacional, el acceso a referentes femeninos y el fortalecimiento de la autopercepción directiva. Estos hallazgos dialogan con la literatura sobre mentoría, capital social y liderazgo femenino, que destaca la importancia de redes, reconocimiento y confianza en la construcción de trayectorias hacia posiciones de mayor responsabilidad.

Desde el tercer objetivo específico, la evidencia muestra que estos mecanismos se vinculan con decisiones de carrera de manera diferenciada. En algunos casos, las participantes relacionan la experiencia en la Red con postulaciones a cargos ADP, cambios laborales, nuevas responsabilidades o decisiones de formación. En otros casos, la contribución percibida se expresa principalmente en una mayor disposición a asumir desafíos directivos o en una forma distinta de proyectar la propia trayectoria profesional. Esta diversidad de experiencias confirma que las trayectorias no son lineales ni homogéneas, sino procesos acumulativos que combinan experiencia previa, redes, autoconfianza, oportunidades institucionales y condiciones estructurales.

Un hallazgo transversal del análisis es que las participantes no atribuyen sus trayectorias exclusivamente a la Red. Por el contrario, reconocen que sus avances profesionales responden también a formación, experiencia acumulada, desempeño, motivación personal, redes previas y oportunidades disponibles. Esta dimensión de atribución resulta clave para la coherencia metodológica del estudio, ya que permite comprender la contribución del instrumento como complementaria, situada y mediada por trayectorias previas. La Red no crea trayectorias desde cero, sino que puede reforzar, visibilizar, validar o activar procesos profesionales ya existentes.

Al mismo tiempo, los resultados muestran que el fortalecimiento generado por la Red se encuentra condicionado por barreras estructurales persistentes. Las

participantes identifican obstáculos asociados a la cultura organizacional, exigencia de experiencia previa en jefaturas, menor acceso a oportunidades, factores políticos, centralismo, redes informales y dificultades de conciliación laboral-familiar. Esto permite interpretar que el desarrollo de capacidades, redes y confianza es necesario, pero no suficiente, si no existen condiciones institucionales que permitan traducir ese fortalecimiento en oportunidades efectivas de acceso a cargos directivos.

Desde la perspectiva de valor público, los hallazgos del estudio permiten ampliar la forma en que se evalúan instrumentos como la Red de Mujeres Líderes. Su aporte no debiera medirse únicamente a través de indicadores finales, como nombramientos o acceso efectivo a cargos ADP, sino también mediante procesos intermedios que fortalecen trayectorias: ampliación de redes, confianza profesional, disposición a postular, validación de capacidades, acceso a referentes y toma de decisiones de carrera. Estas dimensiones, aunque menos visibles en evaluaciones tradicionales, constituyen aportes relevantes para la gestión del talento público con enfoque de género.

En este marco, la suspensión del Programa de Mentoría +Mujeres para el año 2026 adquiere especial relevancia analítica, ya que tensiona la continuidad de instrumentos cuyo valor puede no expresarse de manera inmediata, pero sí en procesos acumulativos de fortalecimiento profesional. La evidencia cualitativa de esta investigación sugiere que programas de este tipo pueden generar aportes

significativos en dimensiones subjetivas, relacionales e institucionales que requieren mecanismos de seguimiento y evaluación adecuados. Por ello, la discusión no debiera centrarse únicamente en si el programa produce nombramientos directos, sino en cómo contribuye a construir condiciones más equitativas para que mujeres con trayectoria puedan proyectarse hacia cargos de mayor responsabilidad.

En síntesis, la Red de Mujeres Líderes puede ser comprendida como un instrumento que opera en la frontera entre igualdad formal e igualdad sustantiva de oportunidades. Por una parte, se inserta en un sistema de Alta Dirección Pública basado en principios de mérito, transparencia y profesionalización. Por otra, reconoce que las trayectorias que permiten competir por esos cargos no se construyen en condiciones homogéneas. En esa tensión, la Red adquiere valor público al fortalecer condiciones previas de desarrollo directivo que muchas veces quedan fuera de la evaluación formal de los sistemas meritocráticos.

Por tanto, la principal contribución analítica de esta investigación es mostrar que el aporte de la Red no se ubica necesariamente en el resultado final de una trayectoria, sino en los procesos que permiten sostenerla, proyectarla y fortalecerla. La Red no garantiza el acceso a cargos de Alta Dirección Pública, pero las participantes perciben que contribuye a generar condiciones subjetivas, relacionales y profesionales que pueden favorecer sus trayectorias hacia posiciones de mayor responsabilidad. Su principal límite, en cambio, se

encuentra en que dichos mecanismos requieren mayor institucionalización, seguimiento y articulación con políticas de desarrollo directivo para traducirse en oportunidades más concretas dentro del Estado.

7. Conclusiones finales

La presente investigación tuvo por objetivo analizar cómo y a través de qué mecanismos la Red de Mujeres Líderes del Servicio Civil contribuye al fortalecimiento de las trayectorias profesionales de sus participantes hacia cargos de Alta Dirección Pública en Chile entre 2019 y 2024. A partir del análisis realizado, la evidencia cualitativa permite interpretar que dicha contribución no se expresa como un efecto directo o automático sobre la obtención de cargos ADP, sino como una incidencia percibida en mecanismos intermedios que fortalecen condiciones subjetivas, relacionales y profesionales relevantes para la proyección directiva.

En términos generales, la investigación encontró que las participantes perciben la Red como un espacio significativo de fortalecimiento profesional, principalmente a través de tres mecanismos: la ampliación de redes profesionales, el fortalecimiento de la confianza y autopercepción directiva, y la validación de capacidades y trayectorias previas. Estos mecanismos no

garantizan por sí mismos el acceso a cargos de Alta Dirección Pública, pero sí son interpretados por las participantes como condiciones relevantes para proyectarse hacia espacios de mayor responsabilidad, tomar decisiones de carrera, visibilizar capacidades y asumir nuevos desafíos.

Respecto del primer objetivo específico, el análisis permitió caracterizar la Red como un instrumento de gestión del talento público con enfoque de género, orientado al fortalecimiento del liderazgo femenino en el Estado. Su evolución institucional, desde la Red de Mujeres Líderes hacia el programa +Mujeres, muestra un tránsito desde una instancia de articulación y reconocimiento hacia un instrumento más estructurado, con componentes de mentoría, formación, redes profesionales y acompañamiento. Al contrastar esta caracterización documental con las percepciones de las participantes, se observa coherencia entre el propósito institucional del programa y la experiencia relatada por la cohorte 2019, especialmente en torno a redes, mentoría y validación profesional.

Respecto del segundo objetivo específico, los hallazgos muestran que la mentoría, las redes y el fortalecimiento de la confianza constituyen los principales mecanismos de contribución percibidos. La mentoría es valorada como una instancia de orientación, apoyo y reflexión profesional; las redes aparecen como espacios de capital relacional, información y acompañamiento entre pares; y la

confianza se expresa como una dimensión subjetiva que permite a las participantes reconocerse como capaces de asumir nuevos desafíos directivos. Estos mecanismos adquieren relevancia porque actúan sobre condiciones previas al concurso formal, como la visibilidad, la autopercepción, la legitimidad profesional y el acceso a referentes.

Respecto del tercer objetivo específico, la investigación encontró que estos mecanismos se vinculan con decisiones de carrera de manera diferenciada. En algunos casos, las participantes relacionan la experiencia en la Red con postulaciones a cargos de Alta Dirección Pública, cambios laborales, nuevos estudios o asunción de mayores responsabilidades. En otros, la contribución percibida se expresa principalmente en una mayor disposición a proyectarse hacia cargos directivos, aun cuando ello no se traduzca inmediatamente en un nombramiento. Esta diversidad confirma que las trayectorias profesionales no avanzan de manera lineal ni homogénea, sino que se configuran a partir de la interacción entre experiencia previa, redes, confianza, oportunidades institucionales, decisiones personales y barreras estructurales.

Desde el punto de vista del conocimiento sobre liderazgo femenino y desarrollo directivo, la investigación aporta una mirada procesual sobre las trayectorias profesionales de mujeres en el sector público. En lugar de centrar el análisis

únicamente en resultados finales, como nombramientos o cargos obtenidos, el estudio permite observar procesos intermedios que inciden en la proyección directiva: confianza, validación, redes, mentoría, disposición a postular y reconocimiento del propio potencial. Esta perspectiva permite comprender que el liderazgo femenino no se fortalece solo mediante competencias individuales, sino también a través de condiciones relacionales e institucionales que favorecen la visibilidad, la legitimidad y la toma de decisiones de carrera.

Asimismo, los hallazgos dialogan con la literatura sobre mentoría, capital social y liderazgo femenino, al mostrar que las trayectorias hacia cargos directivos no dependen exclusivamente del mérito formal o de la experiencia acumulada. Si bien estos elementos son fundamentales, las participantes atribuyen valor a dimensiones que muchas veces quedan fuera de los procesos formales de selección, como el acceso a redes significativas, la existencia de referentes, la posibilidad de compartir experiencias con otras mujeres y el fortalecimiento de la autopercepción directiva. En este sentido, la investigación permite matizar una mirada estrictamente meritocrática, mostrando que el mérito requiere condiciones institucionales y relacionales que permitan expresarlo en igualdad sustantiva de oportunidades.

Desde la perspectiva de las políticas públicas y la gestión del talento, uno de los aportes centrales del estudio es la incorporación del concepto de valor público para analizar instrumentos orientados al liderazgo femenino. La evidencia cualitativa sugiere que el valor de programas como la Red no debiera evaluarse únicamente a partir de indicadores finales, tales como nombramientos, designaciones o acceso efectivo a cargos ADP. También resulta relevante considerar efectos intermedios y acumulativos, como el fortalecimiento de capacidades, la ampliación de redes, la validación profesional, la disposición a postular y la generación de trayectorias más proyectadas hacia espacios de decisión.

Esta mirada resulta especialmente relevante frente a la suspensión del Programa de Mentoría +Mujeres para el año 2026. Más allá de la decisión administrativa o presupuestaria específica, este antecedente abre una pregunta de política pública sobre cómo se evalúan, sostienen o interrumpen instrumentos cuyo aporte puede no expresarse de manera inmediata, pero sí en procesos de largo plazo asociados al desarrollo de liderazgos, capacidades y trayectorias profesionales. Desde esta perspectiva, el estudio sostiene que la evaluación de este tipo de programas debiera considerar no solo resultados cuantificables de corto plazo, sino también mecanismos menos visibles que pueden contribuir al fortalecimiento del liderazgo femenino en el Estado.

En este sentido, la Red puede ser comprendida como un instrumento complementario al Sistema de Alta Dirección Pública. No reemplaza el mérito ni constituye una vía directa de acceso a cargos, pero puede fortalecer condiciones previas que inciden en la posibilidad de competir en mejores condiciones: redes, información, visibilidad, confianza, mentoría y orientación de carrera. Por tanto, su aporte se sitúa en la frontera entre igualdad formal e igualdad sustantiva de oportunidades, al reconocer que las mujeres con trayectoria en el sector público no siempre acceden en condiciones homogéneas a los espacios, vínculos y oportunidades que permiten proyectarse hacia cargos directivos.

La investigación también permite identificar límites relevantes. En primer lugar, el fortalecimiento subjetivo y relacional generado por la Red se encuentra condicionado por barreras estructurales persistentes, tales como cultura organizacional, exigencias de experiencia previa en jefaturas, menor acceso a oportunidades, factores políticos, centralismo, redes informales y dificultades de conciliación laboral-familiar. Por ello, instrumentos como la Red pueden fortalecer capacidades y trayectorias, pero no son suficientes por sí solos para modificar las condiciones institucionales que limitan el acceso efectivo de mujeres a cargos de mayor responsabilidad.

En segundo lugar, el estudio reconoce limitaciones metodológicas propias de su diseño. El uso de un cuestionario cualitativo autoadministrado permitió acceder a relatos reflexivos de participantes de la cohorte 2019, pero restringió la posibilidad de repreguntar o profundizar en dimensiones emergentes. Asimismo, al tratarse de una muestra intencionada de mujeres con trayectorias previas de liderazgo, los resultados no pueden generalizarse estadísticamente al conjunto de mujeres del sector público. A ello se suma la posible presencia de sesgo de atribución, dado que las participantes interpretan retrospectivamente el rol de la Red en trayectorias que también fueron influenciadas por formación, experiencia, motivación personal, redes previas y oportunidades institucionales.

No obstante estas limitaciones, el enfoque cualitativo permitió comprender con mayor profundidad los significados que las participantes atribuyen a la Red y los mecanismos mediante los cuales perciben que esta experiencia incidió en sus trayectorias. Este aporte resulta relevante precisamente porque permite observar dimensiones que suelen quedar subrepresentadas en evaluaciones centradas únicamente en indicadores agregados o resultados finales.

Como proyección, futuras investigaciones podrían profundizar este análisis mediante entrevistas en profundidad, seguimiento longitudinal de cohortes o comparación entre participantes y mujeres con trayectorias similares que no

hayan integrado la Red. También sería pertinente analizar la relación entre estos instrumentos y los procesos formales de selección, desarrollo directivo y gestión del talento dentro del Estado, con el fin de identificar condiciones institucionales que permitan transformar el fortalecimiento subjetivo y relacional en oportunidades efectivas de carrera.

En conclusión, la Red de Mujeres Líderes del Servicio Civil no debe ser entendida como una solución aislada a las brechas de género en cargos directivos, sino como parte de un ecosistema más amplio de políticas orientadas a fortalecer trayectorias, capacidades y liderazgos femeninos en el sector público. Su principal aporte percibido radica en generar redes, confianza, validación y proyección profesional; su principal límite se encuentra en la persistencia de estructuras institucionales que continúan condicionando el acceso efectivo de las mujeres a espacios de decisión. Por ello, el desafío de política pública no consiste únicamente en mantener instrumentos de apoyo, sino en articularlos con sistemas de evaluación, seguimiento, reconocimiento y desarrollo directivo que permitan avanzar hacia una igualdad sustantiva de oportunidades en la Alta Dirección Pública.

Bibliografía

D'Agostino, M. J. (2020). *Characterization of women and leadership in public administration and beyond*. John Jay College of Criminal Justice. https://academicworks.cuny.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1397&context=jj_pubs

Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education, 10*(3), 474–493. https://doi.org/10.5465/amle.2010.0046

Ibarra, H., Carter, N. M., & Silva, C. (2010). Why men still get more promotions than women. *Harvard Business Review, 88*(9), 80–85.

Krook, M. L., & Mackay, F. (2011). *Gender, politics and institutions: Towards a feminist institutionalism*. Palgrave Macmillan.

Longo, F. (2002). *Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil*. Banco Interamericano de Desarrollo. https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Marco-Anal%C3%ADtico-para-el-Diagn%C3%B3stico-Institucional-de-Sistemas-de-Servicio-Civil.pdf

Mazur, A. G. (2017). Toward the systematic study of feminist policy in practice. *Policy Studies Journal, 45*(2), 197–220. https://doi.org/10.1111/psj.12174

McGuire, G. M. (2018). Mentoring and the career outcomes of public sector professionals. *Public Personnel Management, 47*(1), 3–27. https://doi.org/10.1177/0091026017738089

Mcilongo, M., & Strydom, K. (2021). The significance of mentorship in supporting the career advancement of women in the public sector. *Heliyon, 7*(6), e07321. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07321

Munive, A., Donville, J., & Darmstadt, G. L. (2023). Public leadership for gender equality: A framework and capacity development approach for gender

transformative policy change. *eClinicalMedicine, 56*, 101798. https://doi.org/10.1016/j.eclinm.2022.101798

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2019). *Recomendación del Consejo sobre liderazgo y capacidad en la función pública*. OECD Legal Instruments. https://legalinstruments.oecd.org/api/download/?uri=%2Fpublic%2F04d28cc0-4ffc-436b-92d7-49cda1d95fb1.pdf

Sabharwal, M. (2015). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management, 44*(2), 197–217. https://www.researchgate.net/publication/260284093_Is_Diversity_Management_Sufficient_Organizational_Inclusion_to_Further_Performance

Servicio Civil. (2019a). *Servicio Civil crea primera Red de Mujeres Líderes del Estado para aumentar participación femenina en cargos directivos*. Gobierno de Chile. https://www.serviciocivil.cl/noticias/noticias/servicio-civil-crea-primera-red-de-mujeres-lideres-del-estado-para-aumentar-participacion-femenina-en-cargos-directivos/

Servicio Civil. (2019b). *Culmina proceso de selección de la Red de Mujeres Líderes en el Estado*. Gobierno de Chile. https://www.serviciocivil.cl/noticias/programas/red-mujeres/culmina-proceso-de-seleccion-de-la-red-de-mujeres-lideres-en-el-estado/

Servicio Civil. (2024a). *Nombramientos de mujeres en la Alta Dirección Pública alcanza récord histórico de 41%*. Gobierno de Chile. https://www.serviciocivil.cl/noticias/noticias/nombramientos-de-mujeres-en-la-alta-direccion-publica-alcanza-record-historico-de-41/

Servicio Civil. (2024b). *Cien funcionarias de diversos servicios públicos participan en versión 2024 del programa de mentoría +Mujeres del Servicio Civil*. Gobierno de Chile. https://www.serviciocivil.cl/noticias/noticias/cien-funcionarias-de-diversos-servicios-publicos-participan-en-version-2024-del-programa-de-mentoria-mujeres-del-servicio-civil/

Servicio Civil. (2025). *Cuenta pública Servicio Civil 2025*. Gobierno de Chile. https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2025/07/cuenta_publica_sc_2025.pdf

Servicio Civil & Centro de Sistemas Públicos. (2021). *Estudio participación de las mujeres en el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP): Informe final*. Gobierno de Chile. https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2021/12/estudio_participacion_mujeres_sadp_cspuchile.pdf

Anexos

Anexo 1: Marco lógico de la investigación

Objetivo especifico	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Caracterizar diseño, propósito y evolución institucional de la Red	Diseño del programa	Objetivos y componentes	Identificación de elementos relevantes del programa	3, 4
	Propósito institucional	Fortalecimiento liderazgo femenino	Percepción del propósito de la Red	4, 15
	Evolución del programa	Cambios y mejoras percibidas	Reconocimiento de ajustes o límites del instrumento	14

Identificar mecanismos de contribución percibidos	Mentoría Redes profesionales Desarrollo de capacidades	Acompañamiento profesional Capital relacional Confianza y autopercepción directiva	Influencia de mentorías en decisiones y desarrollo Acceso a contactos, información y oportunidades Cambios en seguridad y preparación para cargos	5 6 7
Analizar vínculo con decisiones de carrera y proyección ADP	Trayectoria profesional Decisiones de carrera	Trayectoria previa Postulación y movilidad	Experiencias y liderazgo previo Cambios o decisiones laborales posteriores	1, 2 8, 9, 10

	Factores externos	Atribución y barreras	Influencia de factores externos y límites estructurales	11, 12, 13
	Proyección profesional	Desarrollo hacia cargos directivos	Percepción de contribución hacia liderazgo público	15

Anexo 2: Cuestionario cualitativo aplicado a participantes de la Red de Mujeres Líderes

El presente cuestionario fue elaborado en el marco de la investigación titulada “Contribución de la Red de Mujeres Líderes del Servicio Civil al fortalecimiento de trayectorias profesionales hacia cargos de Alta Dirección Pública en Chile (2019–2024)”, desarrollada como parte del Magíster en Políticas Públicas.

El objetivo del cuestionario fue recoger experiencias, percepciones y reflexiones de mujeres participantes de la cohorte 2019 de la Red de Mujeres Líderes, con el propósito de analizar cómo y mediante qué mecanismos este instrumento ha

contribuido al fortalecimiento de trayectorias profesionales hacia cargos directivos en el sector público.

La participación fue voluntaria y las respuestas fueron utilizadas exclusivamente con fines académicos. Con el fin de resguardar la confidencialidad de la información, las respuestas fueron anonimizadas y codificadas como E01 a E23 para efectos del análisis.

Consentimiento informado

Declaro haber leído la información presentada y acepto participar voluntariamente en esta investigación, autorizando el uso confidencial de mis respuestas únicamente con fines académicos.

Opciones de respuesta:

Acepto participar voluntariamente.

No acepto participar.

Antecedentes generales

1. Nombre.

2. Edad.

3. Profesión.

Preguntas del cuestionario

1. ¿Podría describir brevemente su trayectoria profesional antes de participar en la Red de Mujeres Líderes?

2. Antes de ingresar a la Red, ¿había considerado postular a cargos de Alta Dirección Pública o asumir cargos de mayor responsabilidad? ¿Por qué?

3. ¿Qué elementos de su experiencia en la Red considera más relevantes para su desarrollo profesional?

4. ¿Qué expectativas tenía al ingresar a la Red y en qué medida considera que se cumplieron?

5. ¿Tuvo acceso a procesos de mentoría durante su participación en la Red? En caso afirmativo, ¿cómo describiría esa experiencia y de qué manera influyó —si es que ocurrió— en su desarrollo profesional o decisiones de carrera?

6. ¿Considera que su participación en la Red influyó en la ampliación de sus redes profesionales, acceso a información o generación de nuevas oportunidades? ¿De qué manera?

7. A partir de su experiencia en la Red, ¿percibe cambios en su confianza, preparación o autopercepción para asumir cargos de mayor responsabilidad?

8. ¿Recuerda alguna situación concreta en la que la experiencia en la Red haya influido en una decisión profesional, postulación o desafío laboral?

9. ¿Ha postulado a cargos de mayor responsabilidad, como ADP, después de su participación en la Red? ¿Cómo describiría ese proceso?

10. ¿De qué manera la experiencia en la Red influyó —o no— en su disposición a asumir nuevos desafíos laborales o proyectarse hacia cargos directivos?

11. ¿Qué otros factores, además de la Red, considera que han influido en su trayectoria profesional?

12. ¿Cómo distinguiría el aporte de la Red respecto de su experiencia y trayectoria previa?

13. ¿Qué limitaciones o barreras ha percibido en su desarrollo hacia cargos directivos?

14. ¿Qué aspectos de la Red considera menos útiles o insuficientes para fortalecer trayectorias hacia cargos directivos?

15. En su opinión, ¿de qué manera la Red de Mujeres Líderes contribuye —o no— al fortalecimiento de trayectorias hacia cargos directivos en el sector público?

Anexo 3: Matriz de codificación temática de respuestas

La siguiente matriz presenta la codificación temática utilizada para organizar e interpretar las respuestas del cuestionario cualitativo aplicado a participantes de la cohorte 2019 de la Red de Mujeres Líderes del Servicio Civil. Para resguardar la confidencialidad de las participantes, las respuestas fueron anonimizadas mediante códigos E01 a E23.

La matriz se estructura según los objetivos específicos de la investigación, categorías analíticas, códigos temáticos y extractos representativos de las respuestas. Su finalidad es respaldar la trazabilidad del análisis cualitativo desarrollado en el capítulo de resultados.

Objetivo específico	Categoría analítica	Código temático	Descripción del código	Participantes asociadas	Extracto representativo
OE1. Caracterizar el diseño, propósito y evolución institucional de la Red	Propósito del instrumento	Fortalecimiento del liderazgo femenino	Reconocimiento de la Red como espacio orientado al desarrollo de liderazgo, capacidades y proyección profesional de mujeres del sector público.	E06, E09, E11, E19, E21, E22, E23	“Contribuye a través del empoderamiento de las mujeres, generando el convencimiento en cada una de nosotras de que tenemos las capacidades y el talento para postular a cargos directivos en el sector público” (E22).
	Comunidad profesional	Redes entre mujeres del sector público	Identificación de la Red como espacio de encuentro, colaboración, apoyo y construcción de comunidad entre mujeres funcionarias públicas.	E01, E03, E07, E10, E15, E19, E21	“Fue un gran aporte de acceso a redes de mujeres líderes, el cual conservo hasta el día de hoy” (E01).
	Reconocimiento institucional	Validación de trayectorias previas	Percepción de la Red como instancia que reconoce, confirma o visibiliza capacidades y experiencias profesionales ya existentes.	E06, E08, E09, E12, E17, E22	“Vino a refrendar, validar lo que internamente percibía, pero esta vez con un reconocimiento oficial” (E09).
	Evolución institucional	Falta de seguimiento	Identificación de debilidades asociadas a la ausencia de seguimiento posterior, medición de impacto o acompañamiento luego de la participación en la Red.	E08, E09, E14, E16, E17	“Falta un mayor seguimiento de las participantes y una evaluación concreta del impacto real que estos programas generan en las trayectorias hacia cargos directivos” (E09).
	Articulación con carrera directiva	Bajo reconocimiento formal	Percepción de que la participación en la Red no siempre tiene reconocimiento institucional en concursos, procesos de selección o desarrollo directivo.	E02, E03, E10, E13, E14, E18	“Se nos capacita mucho pero esa capacitación no tiene un reconocimiento particular que influya en los procesos” (E02).
OE2. Identificar mecanismos de contribución percibidos	Mentoría	Acompañamiento profesional	Valoración de la mentoría como espacio de orientación, apoyo, reflexión y guía para decisiones profesionales.	E01, E02, E03, E06, E09, E16, E20, E22, E23	“La Red ha sido mi guía, apoyo emocional y profesional que me ha dado seguridad en cada paso” (E03).
		Herramientas prácticas	Identificación de la mentoría como instancia que entrega herramientas aplicables al trabajo, liderazgo o desarrollo de carrera.	E09, E16, E20, E22, E23	“Me entregó herramientas que pude colocar en práctica de inmediato en mi trabajo” (E22).
	Redes profesionales	Capital relacional	Ampliación de contactos, redes, vínculos y acceso a información relevante para el desarrollo profesional.	E01, E02, E03, E06, E07, E09, E10, E11, E17, E21, E22	“Hizo crecer mis redes, aprendí muchísimo y me enseñó a detectar y aprovechar oportunidades” (E02).
		Apoyo entre pares	Reconocimiento de la Red como espacio de colaboración, apoyo, acompañamiento y solidaridad entre mujeres.	E03, E11, E15, E19, E21	“Quedamos conectadas, nos ayudamos hasta el día de hoy” (E03).
	Autopercepción directiva	Confianza profesional	Fortalecimiento de la seguridad personal y profesional para asumir desafíos de mayor responsabilidad.	E02, E06, E09, E11, E16, E19, E20, E21, E22, E23	“Perdí el miedo a ser visible y a pedir oportunidades en lugar de quedarme esperando por ellas” (E02).
		Validación de capacidades	Reconocimiento de capacidades propias, experiencia acumulada y potencial para ejercer liderazgo.	E06, E09, E11, E16, E20, E21, E22, E23	“Al ser consciente de mis fortalezas, aumentó mi confianza y también mi preparación para asumir nuevos cargos y responsabilidades” (E22).
	Visibilidad profesional	Posicionamiento y reconocimiento	Percepción de que la Red favoreció visibilidad, posicionamiento profesional o disposición a mostrar capacidades.	E02, E07, E12, E13, E19, E23	“La Red me permitió fortalecer mi confianza, visibilizar mis capacidades y proyectarme hacia nuevos desafíos” (E11).
OE3. Analizar vínculo con decisiones de carrera, postulaciones y proyección directiva	Decisiones de carrera	Postulación a cargos	Relación entre participación en la Red y decisión de postular a cargos ADP, jefaturas o cargos de mayor responsabilidad.	E02, E03, E06, E07, E09, E11, E12, E14, E19, E20, E23	“Me atreví a postular a procesos de ADP, llegando a estar en varias ternas” (E02).
		Movilidad o nuevos cargos	Identificación de cambios laborales, nuevas responsabilidades o cargos asumidos luego de la participación en la Red.	E04, E06, E11, E12, E13, E20, E23	“Me permitió postular a nuevos cargos y ganar los concursos” (E06).
	Desarrollo profesional	Formación y preparación	Decisiones orientadas a fortalecer credenciales, estudios o herramientas para avanzar hacia cargos de mayor responsabilidad.	E05, E09, E11, E20, E23	“A partir de un análisis de mi desarrollo profesional realizado con mentora, decidí estudiar y sacar mi magíster” (E09).
	Proyección directiva	Disposición a asumir desafíos	Mayor motivación, seguridad o disposición para asumir cargos de jefatura, liderazgo o responsabilidades superiores.	E02, E03, E06, E09, E11, E16, E19, E20, E21, E22, E23	“Me empoderó y me inspiró para buscar las oportunidades que me acercaran a mis metas” (E02).
	Barreras estructurales	Exigencia de experiencia previa	Identificación de la experiencia previa en jefaturas como requisito que dificulta el acceso a cargos directivos.	E01, E02, E03, E06, E07, E13, E23	“Para ser jefe se pide haber sido jefe, y las oportunidades de acceder a jefatura son mucho más difíciles para las mujeres” (E02).
		Cultura organizacional y política	Percepción de obstáculos asociados a decisiones políticas, redes informales, servicios poco meritocráticos o cultura institucional.	E05, E08, E10, E14, E18, E21, E22, E23	“Existen barreras de índole político que priman por sobre las capacidades técnicas” (E22).
		Conciliación laboral-familiar	Identificación de tensiones entre desarrollo directivo, responsabilidades familiares, maternidad o condiciones laborales.	E02, E16, E17, E21	“Las barreras propias de la conciliación familiar. Para llegar donde estoy he tenido que estar dispuesta a perder tiempo con mi hija” (E17).
	Atribución	Trayectoria previa	Reconocimiento de que los avances profesionales responden también a formación, experiencia, personalidad, redes previas y trayectoria acumulada.	E09, E11, E17, E18, E20, E22, E23	“La Red fue importante, pero también influyó mi experiencia y formación profesional” (E18).
		Contribución complementaria	Comprensión del aporte de la Red como refuerzo, validación o activación de trayectorias ya existentes, más que como causa única.	E09, E11, E13, E17, E18, E22	“La red ayudó con las herramientas para visibilizarlo” (E13).
Transversal	Valor público del instrumento	Evaluación y continuidad	Necesidad de evaluar el impacto, continuidad y aporte institucional de la Red más allá de resultados inmediatos.	E08, E09, E10, E14, E16, E17, E18	“No creo haya una relación lineal. Es más bien aprendizaje individual de cada funcionaria. Que se agradece pero no es claro el beneficio para el Estado” (E17).
	Límites del instrumento	Alcance condicionado	Reconocimiento de que la Red aporta, pero su incidencia depende del contexto institucional, oportunidades disponibles y características de cada participante.	E01, E04, E05, E08, E13, E16, E17, E18	“Depende mucho de cada servicio, no solo de la Red” (E13).

Anexo 4: Síntesis de respuestas anonimizadas del cuestionario cualitativo

El presente anexo incorpora una síntesis de las respuestas obtenidas mediante el cuestionario cualitativo aplicado a participantes de la cohorte 2019 de la Red de Mujeres Líderes del Servicio Civil.

La información se presenta de manera resumida, organizada según las principales dimensiones abordadas en el instrumento. Las respuestas completas fueron sistematizadas y utilizadas como respaldo para la construcción de la matriz de codificación temática y el análisis de resultados.

Dimensión del cuestionario	**Síntesis de respuestas**
Trayectoria profesional previa	Las participantes describen trayectorias laborales consolidadas en el sector público, con experiencia en gestión, jefaturas, coordinación de equipos, asesoría técnica, políticas públicas y responsabilidades institucionales. En general, la Red no aparece como el inicio de sus trayectorias, sino como una instancia que fortalece recorridos profesionales ya existentes.
Expectativas al ingresar a la Red	Las expectativas se vincularon principalmente con acceder a herramientas de liderazgo, ampliar redes profesionales, recibir mentoría, conocer experiencias de otras mujeres y

Dimensión del cuestionario	Síntesis de respuestas
	fortalecer capacidades para asumir mayores responsabilidades. En varios casos, las expectativas se cumplieron especialmente en términos de redes, confianza y aprendizaje.
Experiencia en la Red	La Red fue valorada como un espacio de encuentro, aprendizaje, reconocimiento y colaboración entre mujeres del sector público. Las participantes destacaron la posibilidad de compartir experiencias, acceder a referentes femeninos, sentirse acompañadas y ampliar su mirada sobre el liderazgo público.
Mentoría	Las experiencias de mentoría fueron valoradas positivamente cuando existió acompañamiento efectivo, orientación profesional y cercanía con la mentora. Algunas participantes señalaron que la mentoría les permitió ordenar decisiones, fortalecer seguridad y proyectar nuevos desafíos. No obstante, también se advierte que la experiencia no fue homogénea para todas.

Dimensión del cuestionario	Síntesis de respuestas
Redes profesionales	Una de las contribuciones más mencionadas fue la ampliación de redes profesionales. Las participantes destacaron el acceso a contactos, información, apoyo entre pares y vínculos que se mantuvieron después de finalizada la experiencia. La Red fue percibida como un espacio de capital relacional relevante para el desarrollo de carrera.
Confianza y autopercepción directiva	Varias respuestas señalan que la Red fortaleció la confianza profesional, la seguridad para asumir desafíos y la autopercepción como mujeres capaces de ejercer liderazgo. Este aspecto aparece como uno de los mecanismos más relevantes de contribución, especialmente en relación con la disposición a postular, visibilizar capacidades y asumir nuevos roles.
Decisiones de carrera y postulación	En algunos casos, la participación en la Red se vincula con decisiones concretas, como postular a cargos de Alta Dirección Pública, asumir nuevas responsabilidades, cambiar de cargo o iniciar estudios de especialización. En otros casos, la contribución fue más subjetiva, fortaleciendo

Dimensión del cuestionario	Síntesis de respuestas
	la disposición a proyectarse hacia cargos directivos, aunque sin traducirse inmediatamente en nombramientos.
Factores externos a la Red	Las participantes reconocen que sus trayectorias no pueden explicarse únicamente por la Red. También influyen la experiencia previa, formación profesional, redes anteriores, motivación personal, trayectoria acumulada, apoyo familiar, oportunidades institucionales y condiciones del contexto laboral.
Barreras para el desarrollo directivo	Se identifican barreras persistentes para acceder a cargos directivos, tales como exigencias de experiencia previa en jefatura, menor acceso a oportunidades, cultura organizacional, factores políticos, centralismo, redes informales y dificultades de conciliación laboral-familiar. Estas barreras condicionan la posibilidad de que el fortalecimiento generado por la Red se traduzca en oportunidades efectivas.

Dimensión del cuestionario	**Síntesis de respuestas**
Límites del instrumento	Si bien la Red es valorada positivamente, algunas participantes advierten falta de seguimiento posterior, escaso reconocimiento formal en procesos de selección y débil articulación con oportunidades concretas de carrera. Esto sugiere que su aporte es relevante, pero requiere mayor institucionalización para sostener efectos en el tiempo.
Contribución general de la Red	En términos generales, las respuestas muestran que la Red contribuye al fortalecimiento de trayectorias profesionales mediante mecanismos intermedios: redes, mentoría, confianza, validación, visibilidad y proyección directiva. Su aporte no opera como una causa directa de acceso a cargos ADP, sino como un espacio que refuerza condiciones subjetivas, relacionales y profesionales para avanzar hacia cargos de mayor responsabilidad.