



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

INSTITUCIONALIZACIÓN DE GÉNERO EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS:
ESTUDIO DE CASO DEL MINISTERIO DE ENERGÍA

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS
PÚBLICAS

JAVIERA PATRICIA INOSTROZA CODOCEO

PROFESORA GUÍA:
ELIZABETH GUERRERO CAVIEDES

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
XIMENA AZÚA RÍOS
MARCELA ZULANTAY ALFARO

Este trabajo contó con financiamiento CONICYT-PCHA/Magíster para Funcionarios del Sector
Público/2018 - 79180118.

SANTIAGO DE CHILE
2021

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
GRADO DE: Magíster en Gestión y Políticas
Públicas
POR: Javiera Patricia Inostroza Codoceo
FECHA: 01/2021
PROFESORA GUÍA: Elizabeth Guerrero Caviedes

INSTITUCIONALIZACIÓN DE GÉNERO EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS: ESTUDIO DE CASO DEL MINISTERIO DE ENERGÍA

Esta investigación busca analizar los factores que pueden condicionar el éxito o fracaso del proceso de institucionalización de género en las organizaciones públicas, a través del estudio de caso del Ministerio de Energía. Para ello se realizó un diagnóstico institucional de género que permitiera caracterizar en qué medida se ha incorporado este enfoque en la institución, tanto a nivel interno, como en el ámbito de acción de políticas públicas. Se identificaron las fortalezas, debilidades y principales resistencias al cambio para institucionalizar el enfoque y se establecieron recomendaciones para avanzar en este proceso al interior del Ministerio. Se utilizaron fuentes de información mixtas; un cuestionario individual aplicado a los funcionarios y funcionarias, entrevistas a actores clave, revisión documental y un grupo focal.

Los resultados muestran que el enfoque de género no se ha incorporado de manera transversal ni como práctica habitual en la institución. Se incorpora en la mayoría de las dimensiones organizacionales analizadas y sólo se incorpora en algunos ámbitos de la esfera política. Además, se identificaron acciones acotadas principalmente a aumentar la participación de las mujeres en el ámbito laboral y en instancias de participación ciudadana, y no es incorporado, en general, en las etapas del ciclo de política pública.

Las principales fortalezas para el proceso de institucionalización del enfoque de género son la consolidación de la mesa de género ministerial, el balance de género a nivel global y que se trata de un equipo de trabajo joven y en formación; las debilidades por su parte se orientan a la falta de una unidad de género en la estructura administrativa de la institución, la poca claridad conceptual y formación de capacidades del funcionariado y la baja presencia de mujeres en cargos directivos. Se observaron resistencias al cambio implícitas tanto a nivel individual como institucional, reflejadas, respectivamente, en la falta de acciones concretas para incorporar el enfoque de género en el trabajo habitual y en la falta de un compromiso explícito de la institución a través de la asignación de presupuesto o la incorporación del enfoque de género en los instrumentos de planificación, políticas y estrategias. Como recomendación central, se plantea que el Ministerio de Energía debe avanzar en una definición clara de los objetivos de igualdad de género a los que aspira el sector energético, desde una mirada amplia y transversal a sus políticas y programas, a la par con el avance sostenido que ha tenido para incorporar este enfoque en el ámbito organizacional.

Tabla de contenido

1.	Introducción	1
2.	Objetivos	5
2.1	Objetivo general	5
2.2	Objetivos específicos	5
3.	Metodología	6
4.	Marco teórico	9
4.1	Conceptos fundamentales	9
4.2	Género, rol del Estado y políticas públicas	10
4.3	Transversalización e institucionalización de género	12
4.4	Género y cambio organizacional	14
5.	Antecedentes del caso de estudio	17
6.	Resultados	19
6.1	Incorporación del enfoque de género a nivel interno	20
6.2	Incorporación del enfoque de género en las acciones de política pública de la institución	32
6.3	Fortalezas y debilidades de la organización para institucionalizar el enfoque de género	37
7.	Conclusiones	41
8.	Recomendaciones	47
9.	Bibliografía	51
10.	Anexos	57
Anexo 1.	Ámbitos y temas analizados en el diagnóstico institucional de género	57
Anexo 2.	Compromisos ministeriales de género 2018-2022	60
Anexo 3.	Acciones comprometidas en el PMG de equidad de género	61
Anexo 4.	Pauta de entrevistas	64
Anexo 5.	Resultados cuestionario individual.	66
Anexo 6.	Resultado grupo focal	72

1. Introducción

Alcanzar la igualdad de género es un desafío que se ha ido instalando en la agenda pública a nivel mundial en los últimos 40 años, promoviendo el desarrollo de políticas públicas específicas para lograr este objetivo, y que ha estado influenciado por una serie de acuerdos y compromisos internacionales, como la Convención sobre la Eliminación de todas formas de Discriminación contra la Mujer de 1981, la Plataforma de Acción de la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer de 1995 y el Objetivo de Desarrollo Sostenible N° 5 sobre la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de mujeres y niñas (Flores, 2016; Batthyany & Montaña, 2012)

Las políticas de igualdad de género en un inicio buscaron eliminar las discriminaciones hacia las mujeres, con foco en la dimensión jurídica y la igualdad de los derechos entre hombres y mujeres. A partir de los años 70-80, buscaron promover la igualdad de oportunidades y eliminar los obstáculos que impedían el avance de las mujeres, sin embargo, los avances fueron limitados. Poco a poco el problema dejó de entenderse como un tema de inclusión de las mujeres y pasó a convertirse en un problema estructural de la sociedad en los ámbitos social, político y económico (García, 2008)

A partir de lo anterior, y tras la Conferencia sobre la Mujer de 1995, se adoptó a nivel mundial la estrategia de “Transversalización de Género”¹ que buscaba transformar los mecanismos y procesos políticos, las estructuras del estado y las políticas públicas, con el objetivo final de alcanzar la igualdad entre hombres y mujeres (Verloo, 2005). A partir de ello, los diferentes gobiernos se dieron a la tarea de incluir la perspectiva de género en todas sus instituciones, procesos de planificación y toma de decisiones, analizando los efectos y necesidades diferenciadas de hombres y mujeres en las decisiones de política pública (Díaz de Terán, 2015).

Existe consenso en la literatura en que la estrategia de transversalización de género ha tenido un impacto positivo para visibilizar las desigualdades de género y generar cambios a nivel de políticas públicas en diferentes contextos institucionales y se ha destacado su carácter innovador para alcanzar los objetivos de igualdad de género (Álvarez, 2010). Sin embargo, tanto desde las primeras evaluaciones de la estrategia (Verloo, 2005; Mackay & Bilton, 2003) como en análisis más recientes (Barrett, 2010; Alfama, 2017), se han señalado las múltiples dificultades que ha tenido su implementación y se ha criticado que no ha logrado los objetivos transformacionales a los que aspiraba.

Buena parte de las evaluaciones de esta estrategia, se han centrado en los problemas que enfrenta al introducirse en las organizaciones, pues no ha logrado modificar las prácticas y políticas establecidas al interior de estas (Lee-Gosselin, Briere, & Ann, 2013). Ya en las primeras evaluaciones de la transversalización de género en los países de la

¹ Traducción al español más utilizada del concepto original en idioma inglés “Gender Mainstreaming”. El término ha sido utilizado de diversas formas al español debido a que su traducción no es directa.

Unión Europea, Woodward (2003) señalaba que los factores críticos para su éxito tienen relación con las características de las organizaciones que la llevan a cabo y los métodos para hacerlo. Asimismo, Mackay & Bilton (2003) describieron que las dificultades en el proceso de implementación se relacionan con los contextos institucionales en los que se inserta, como la falta o pérdida de voluntad política, la resistencia de los servidores públicos, la falta de balance de género en la toma de decisiones, comprensión inadecuada, falta de recursos financieros, información, herramientas y planificación, entre otras.

En este contexto, para el logro de los objetivos de igualdad, las instituciones son un objeto de intervención en sí mismas y la “institucionalización del enfoque género” en el proceso necesario para el alcanzar dichos objetivos. Esta se entiende como un proceso a partir del cual las instituciones asumen como parte de sus funciones habituales trabajar con una perspectiva de género, incorporándola en los distintos procesos y rutinas, en la planificación y toma de decisiones de la institución y en la cultura organizacional (Lara, 2002) e implica implementar un proceso sistemático y planificado de aprendizaje organizacional, es por ello que se ha descrito y analizado también como un proceso de cambio organizacional (Flores, 2016; European Institute for Gender Equality, 2016).

La institucionalización de género en organizaciones públicas presenta una serie de desafíos y obstáculos que condicionan la transformación real de sus valores, prioridades y rutinas. Uno de ellos es la vinculación entre el Estado, sus instituciones y las relaciones de género en la sociedad, pues así como las instituciones juegan un rol central para el logro de la igualdad de género, al mismo tiempo contribuyen a la construcción y reproducción de desigualdades entre hombres y mujeres. Ni el Estado ni las políticas son neutrales, sino que reflejan y reproducen valores, normas y sesgos de la sociedad, incluyendo la percepción y definición de lo femenino y lo masculino (Alfama, 2017; Flores, 2016).

En las instituciones públicas se enfrentan principios, intereses, valores, normas y objetivos que se articulan y rearticulan constantemente y, si bien los principios burocráticos demandan la implementación de las políticas de igualdad, los aspectos informales de estas, influenciados por sesgos masculinos o relaciones de género inequitativas, generan resistencias que dificultan su implementación (Mergaert & Lombardo, 2014).

Para abordar estos desafíos, ha sido destacado en la literatura el valor de la evaluación y monitoreo de los procesos de transversalización y el cambio de género en las organizaciones, pues es una oportunidad para identificar los obstáculos y resistencias que se generan y el éxito o fracaso de diferentes instrumentos y estrategias (Alfama, 2017; Barrett, 2010). Junto con ello, si bien existe una fuerte tendencia al “benchmarking”², como plantea Alfama (2017) es relevante analizar las estrategias para

² Referido al análisis de experiencias consideradas exitosas que sirven de referencia para otras instituciones.

el cambio de género en cada contexto institucional particular, así como el impacto que pueden tener los procesos de formulación e implementación de políticas públicas en las desigualdades de género. Esto puede contribuir a identificar en qué condiciones y qué tipo de instituciones pueden ser más proclives al cambio.

En el caso chileno, la mayor parte de las investigaciones sobre género y políticas públicas han estado orientadas a la evaluación de las políticas de igualdad de género y la institucionalidad en la materia, así como su evolución a lo largo de los distintos gobiernos y contextos políticos que ha vivido el país. Se destacan evaluaciones de los sucesivos Planes de Igualdad de Oportunidades (PIO)³ y de las agendas de género de cada gobierno, y se ha descrito y analizado la evolución y consolidación de la institucionalidad en la materia, conformada principalmente por el Ministerio de la Mujer y Equidad de Género, el Servicio Nacional asociado a este, el Comité Interministerial para la Igualdad de Derechos y la Equidad de Género, el Consejo Asesor Ministerial y las unidades o mesas de género sectoriales (Ministerio de la Mujer y Equidad de Género, 2020).

Por otra parte, en el contexto del impulso a la transversalización, existen diversas evaluaciones respecto al Sistema de Equidad de Género del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)⁴, que ha sido descrito como el principal instrumento para la transversalización de género en el Estado (Guerrero, 2006; Godoy & Miranda, 2013; Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2010; Flores, 2016). Si bien se ha destacado como un instrumento útil e innovador, también ha sido criticada su contribución real a la reducción de las desigualdades, pues se genera el riesgo de comprometer objetivos de poca relevancia dada su vinculación con incentivos económicos (Guerrero, 2006; Solar, 2009) y por la tecnificación de la problemática que desplaza la discusión política sobre igualdad de género (Godoy & Miranda, 2013). Uno de los aspectos que ha sido evaluado tiene relación con las resistencias generadas en los funcionarios y funcionarias ante la implementación del PMG y si ha logrado o no impactar en sus prácticas habituales.

No obstante, no hay registro de evaluaciones enfocadas en los procesos de institucionalización del enfoque de género desde una perspectiva de cambio organizacional. Es por ello que este trabajo busca aportar en dicha línea de investigación, visibilizando la importancia del análisis institucional y los procesos de cambio organizacional para la transversalización de género en el Estado y el logro de los objetivos de igualdad entre hombres y mujeres.

³ Actualmente está vigente el cuarto PIO para el periodo 2018-2030.

⁴ Corresponde a un mecanismo de control de gestión e incentivo al desempeño creado el año 2002 e impulsado por la Dirección de Presupuestos, en el cual participa la mayor parte de los servicios públicos y cuyo cumplimiento conlleva un aumento en la remuneración. El sistema de equidad de género, forma parte del objetivo de gestión eficaz del PMG y busca contribuir a disminuir las inequidades, brechas y/o barreras de género, mejorando la provisión de bienes y servicios públicos y fortaleciendo la capacidad de los servicios para desarrollar políticas públicas en esta línea. Decreto 286, 14 de octubre de 2019, Ministerio de Hacienda

Las preguntas centrales que motivan la investigación son: ¿En qué medida se ha institucionalizado (o no) el enfoque de género en las organizaciones públicas?, ¿Qué factores organizacionales pueden condicionar el proceso de institucionalización de género?

Dada la especificidad de las características de cada organización, su cultura y el impacto que puede tener en el éxito o fracaso de dicho proceso, se desarrolló un estudio de caso descriptivo y exploratorio para dar respuesta a estas interrogantes en un contexto institucional específico, en este caso, el Ministerio de Energía. La investigación busca aportar en el análisis de los factores que pueden condicionar el éxito o fracaso del proceso de institucionalización de género en las organizaciones públicas y, asimismo, generar un aporte concreto a la institución escogida para la implementación de futuras acciones que incorporen la perspectiva de género, tanto a nivel interno como en las políticas y programas que desarrolla.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Analizar los factores que pueden condicionar el éxito o fracaso del proceso de institucionalización de género en las organizaciones públicas, a través del estudio de caso del Ministerio de Energía.

2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar en qué medida se ha incorporado el enfoque de género en el Ministerio de Energía, tanto a nivel interno, como en las políticas públicas y acciones que desarrolla.
- Analizar las variables organizacionales y políticas, que pueden favorecer o limitar el proceso de institucionalización de género en la organización.
- Identificar las principales resistencias internas que existen para incorporar la perspectiva de género en los distintos ámbitos de la institución, entendido como un proceso de cambio organizacional.
- Recomendar acciones para avanzar en el proceso de institucionalización del enfoque de género en el Ministerio de Energía.

3. Metodología

Se realizó una investigación del tipo estudio de caso a través del cual se buscó analizar un fenómeno particular, la institucionalización de género, en una situación específica y contemporánea, en este caso en el contexto de una organización pública. En general, el estudio de caso se ha definido como un tipo de investigación cualitativa, sin embargo, Yin (2018) destaca que aun en la actualidad no existe consenso al respecto y puede ser visto como un tipo diferente de investigación ya que, a diferencia del diseño de investigación cualitativa, los estudios de caso muchas veces requieren definir procedimientos personalizados o adaptados a cada investigación. Según las tipologías descritas por el autor, se elaboró un estudio de caso descriptivo, pero también exploratorio en relación con el ámbito de investigación sobre el cual se busca aportar.

Se seleccionó al Ministerio de Energía pues su proceso de institucionalización del enfoque de género es reciente y presenta por tanto una oportunidad valiosa para identificar y abordar los obstáculos que existan, en una etapa temprana. Junto con ello, se trata de una organización joven, cuya mayoría de funcionarios y funcionarias se encuentran concentrados en un solo servicio y, tomando en cuenta la recomendación de Yin (2018) para seleccionar el caso de estudio, era posible acceder a información detallada y suficiente para dar respuesta a las interrogantes planteadas.

Se utilizaron métodos de recolección de información mixtos:

- Revisión documental: procedimientos internos, documentos normativos, reportes de gestión y seguimiento del PMG, reportes de seguimiento de compromisos ministeriales para el periodo de gobierno 2018-2022 y del Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades 2018-2030, políticas y estrategias del Ministerio de Energía.
- Cuestionario individual: aplicado a los funcionarios y funcionarias del nivel central de la Subsecretaría de Energía. El cuestionario se estructuró en 4 secciones: información de caracterización, desempeño institucional, capacidades individuales y cultura institucional, se utilizaron preguntas abiertas y cerradas con escala de Likert. El cuestionario fue enviado de manera online a 245 personas, de las cuales 88 respondieron durante los meses de agosto y septiembre de 2020⁵.
- Entrevistas a informantes clave: se realizaron 6 entrevistas incluyendo a la encargada de género de la institución, el jefe del Departamento de Gestión y Desarrollo de Personas y 4 jefes de divisiones técnicas del Ministerio, las que fueron realizadas en el mes de septiembre de 2020⁶.
- Grupo focal: actividad realizada en el mes de octubre de 2020 con los y las integrantes de la mesa de género ministerial, en la que participaron 24 personas. La actividad se realizó de manera online utilizando la herramienta Mural para

⁵ Las preguntas del cuestionario individual aplicado se detallan en Anexo 5.

⁶ Las pautas de entrevistas se detallan en Anexo 4.

sistematizar las visiones de los participantes y se realizó una conversación abierta para identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para incorporar el enfoque de género en la organización de manera transversal, utilizando las preguntas guía propuestas por Rojas & Siles (2014).

Para llevar a cabo los objetivos propuestos, se realizó un diagnóstico institucional de género, el cual permite obtener información sobre el grado en que está incorporado el enfoque de género en las distintas estructuras y prácticas institucionales, identificar las brechas de género, las capacidades existentes y es descrito como el primer paso necesario para llevar a cabo la institucionalización Rojas & Siles (2014). Este se realizó considerando las dimensiones organizacional y política, en el ámbito interno, y la esfera ejecutiva y ciudadana, para analizar el ámbito de acción de políticas públicas del Ministerio. Se definieron 14 ámbitos de evaluación en las 4 esferas señaladas (ver Tabla 1)⁷, a partir de la metodología propuesta por las autoras que se basa en el modelo de malla de institucionalización de Caren Levy (1996). La información se obtuvo a partir de la revisión documental, los resultados del cuestionario y las entrevistas.

Tabla 1. Esferas y ámbitos de análisis del diagnóstico institucional de género

Esferas	Ámbitos de análisis
Organizacional	Estructura de género
	Instrumentos y procedimientos internos
	Capacidades en temas de género
	Cultura organizacional
Política	Política de género
	Compromiso autoridades
	Presupuesto
	Balance de género
Ejecutiva	Formulación e implementación
	Gestión de información
	Evaluación y aprendizaje
Ciudadana	Alianzas y redes
	Promoción y sensibilización externa
	Influencia externa

⁷ En el Anexo 1 se presenta el detalle de los temas específicos a evaluar en cada ámbito y los métodos de recolección de información utilizados en cada caso

Fuente: Elaboración propia a partir de Rojas & Siles (2014).

Luego, se revisaron las políticas, estrategias y programas públicos a cargo del Ministerio y se seleccionaron aquellos que contenían elementos explícitos con respecto a consideraciones de género. Se describieron las principales acciones propuestas en los distintos instrumentos y se identificó el o los modelo(s) de igualdad que predomina(n) - igualdad de trato, perspectiva de la mujer, perspectiva de transformación - según las características de cada uno descrito en el marco conceptual.

A continuación, se identificaron y analizaron las fortalezas y debilidades del Ministerio, en las dimensiones organizacionales y políticas, para incorporar el enfoque de género y lograr la institucionalización de esta perspectiva. Utilizando las categorías analíticas propuestas por Mergaert & Lombardo (2014), se identificaron también las principales resistencias al cambio que existen para incorporar este enfoque. Esto se realizó a partir de los resultados del diagnóstico institucional y el trabajo del grupo focal realizado.

Finalmente, a partir de los resultados obtenidos y los factores descritos en la literatura para desarrollar procesos de cambio organizacional, se proponen consideraciones y acciones recomendadas para institucionalizar la perspectiva de género en el Ministerio de Energía.

4. Marco teórico

4.1 Conceptos fundamentales

La historiadora Joan Scott (1996) plantea que el género es el campo primario a través del cual se articula el poder, pues estructura la percepción y organización de la vida social en función de ciertas referencias que determinan a su vez una cierta distribución de poder dentro de la sociedad. En esta distribución de poder, las mujeres se encuentran en una posición de subordinación o sometimiento con respecto a los hombres reflejado a lo largo de la historia, especialmente, en el ámbito político.

El género como categoría de análisis busca analizar los procesos de dominación, subordinación y diferenciación entre hombres y mujeres, reflejado en desigualdades de género, junto con observar cómo se producen, reproducen y también como transformarlas (Flores, 2016).

En cuanto a la igualdad de género, el propio concepto de igualdad puede describirse desde diferentes perspectivas. En los estudios de género y políticas públicas, se destaca la diferenciación entre la igualdad de derecho o jure de la igualdad de hecho o facto, pues son conceptos recurrentes en las políticas y acción del Estado. La primera comprende un vínculo y capacidad jurídica definida por derechos garantizados por el Estado, los cuales operan al margen de las diferencias entre las personas, mientras que la segunda implica asegurar el ejercicio efectivo de los derechos y la eliminación real de las desigualdades, y es descrita también como igualdad sustantiva (García, 2008).

De la mano con el concepto de igualdad está la equidad de género, basada en el reconocimiento de las diferencias entre hombres y mujeres para lograr la igualdad, y la cual se lograría en el trato justo y diferenciado a las personas que están en situación de desventaja, es decir, se le asocia a un concepto de justicia bajo la premisa de que nadie debiera estar en desventaja en primer lugar (García, 2008). Dentro de estas desventajas se encuentran los obstáculos que enfrentan las mujeres para lograr la autonomía y el acceso a oportunidades, los diferentes contextos sociales en los que se desenvuelven, los prejuicios que enfrentan en sus vidas cotidianas y en espacios públicos, los estereotipos, entre otras (Keleher, 2013).

En los diferentes instrumentos normativos a nivel internacional o nacional, pueden encontrarse diferentes formas de definir la igualdad entre hombres y mujeres, ya sea como igualdad en dignidad y derechos, igualdad ante la ley o igualdad de responsabilidades y oportunidades (García, 2008) y, asimismo, no siempre se diferencia de manera clara del concepto de equidad de género.

Un concepto complementario a los descritos es la no discriminación, referido a no generar distinción, exclusión o restricción basada en el sexo (Organización de Naciones Unidas, 1979) y es un elemento necesario de abordar para el logro de la igualdad (García, 2008).

4.2 Género, rol del Estado y políticas públicas

La vinculación entre el Estado y las relaciones de género en la sociedad han sido ampliamente estudiadas. Se plantea que existe un sesgo de género fundacional en el Estado que se refleja en la clara división entre lo público y lo privado, relacionando el primero con lo político, la justicia, la autonomía y la razón y lo segundo con el espacio familiar y doméstico. El espacio privado, vinculado tradicionalmente a las mujeres, ha quedado invisibilizado y subordinado al público y esto ha llevado a ignorar las relaciones de poder que existen en la esfera privada, consolidando la subordinación de las mujeres en la sociedad y la división sexual del trabajo (Alfama, 2017).

A partir del análisis de propuestas de diversos autores, Flores (2016) plantea que el Estado es visto como un espacio de lucha heterogéneo y no como un ente fijo o unilateral y Batthyany & Montaña (2012) agregan que existe una interdependencia entre Estado y las relaciones de género en la sociedad, pues así como este contribuye a configurar esas relaciones de género, aquellas relaciones a su vez definen el tipo de Estado que se construye. En línea con lo anterior, Alfama (2017) plantea entonces que ni el Estado ni las políticas son entonces neutrales, sino que reflejan y reproducen valores, normas y sesgos de la sociedad, incluyendo la percepción y definición de lo femenino y lo masculino.

La desigualdad entre hombres y mujeres es un problema público, sobre el cual el Estado está llamado a generar políticas y acciones concretas que permitan abordarla. Incorporar un enfoque o perspectiva de género en política pública implica tomar en cuenta las diferencias entre los sexos en el proceso de desarrollo y analizar y corregir las causas de las desigualdades existentes (Incháustegui, 1999). Asimismo, exige tener una postura crítica sobre la situación de las mujeres y hombres en la sociedad y sobre las relaciones de subordinación o jerarquización entre ellos (García, 2008). La autora plantea que, para lograr la igualdad, se debe considerar esta dimensión en todas las fases de los procesos de políticas públicas y en el marco institucional y organizacional que soporta su ejecución y evaluación, de manera que la igualdad se impregne como principio en todas las decisiones y etapas del ciclo de política pública.

Bustelo (2004 en Flores, 2016) define las políticas de igualdad como el *“conjunto de intenciones y decisiones, objetivos y medidas adoptadas por los poderes públicos en torno a la promoción de la situación de la mujer y de la igualdad de género entre mujeres y hombres (...) y que tienen por objetivo conseguir una mayor igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, incidiendo sobre las condiciones socioeconómicas y culturales que impiden y obstaculizan dicha igualdad”* (pág. 17). En esta definición se recalca que deben desarrollarse acciones deliberadas para alcanzar la igualdad, asignando dicha

responsabilidad a las instituciones públicas. García (2008), por su parte, plantea una definición similar, pero enfatizando la igualdad de derecho como guía fundamental en el diseño e implementación de las políticas, la igualdad sustantiva como fin último y destacando el rol de las autoridades para alcanzarla.

A partir de la evolución que han tenido las políticas de igualdad a nivel mundial en la segunda mitad del siglo XX y el desarrollo de la teoría feminista, en general se describen 3 enfoques o modelos de igualdad de género: la perspectiva de igualdad de trato, perspectiva de la mujer y perspectiva de género (Monday, 2018). Estos enfoques se construyen a partir de la dicotomía de semejanza y diferencia ampliamente debatida y analizada dentro de la teoría feminista. Walby (2004) describe el enfoque de semejanza cuando la norma masculina es el estándar y se trata de incorporar a la mujer a los ámbitos donde rige o domina dicha norma, mientras que el enfoque basado en la diferencia implica la valoración de las diferencias entre hombres y mujeres y su contribución a la sociedad. En un tercer enfoque, se busca la transformación de las relaciones de género imperantes.

Los 3 enfoques o modelos de igualdad son los siguientes (Walby, 2004; Monday, 2018):

- **Igualdad de trato:** se enfoca en la consideración de hombres y mujeres como iguales, con énfasis en espacios tradicionalmente dominados por hombres. Ejemplos: acciones para lograr los mismos niveles de participación en el empleo o salarios iguales.
- **Perspectiva de la mujer:** se reconocen las diferencias entre hombres y mujeres y se focalizan las acciones en las mujeres por ser el grupo más desventajado y que requerirían un trato diferenciado. Sin embargo, bajo este enfoque se destaca que las mujeres pueden ser vulnerables a gestos meramente simbólicos o a la manipulación desde los dominios masculinizados. Ejemplos: programas enfocados en actividades vinculadas a la mujer como aquellos para el cuidado de los niños.
- **Transformación**⁸: se busca transformar las relaciones y estructuras de género imperantes, el statu quo, e integrar las experiencias vinculadas al género en el desarrollo. Esta noción de igualdad de género representa la esencia de la transversalización y se plantea también desde la crítica al modelo anterior. Benschop & Verloo (2006) refleja esto a partir de una cita que dicta “*busca que los grupos desventajados suban unos peldaños de la escalera, pero dejando la estructura de la escalera y las desventajas que genera tal como antes*”⁹ (Cockburn, 1989, en Benschop & Verloo, 2006, pág. 21). Ejemplos: acciones que apuntan a la conciliación laboral y familiar, corresponsabilidad familiar y laboral y retorno al trabajo de mujeres luego de tener hijos.

⁸ También denominado “Perspectiva de género”, sin embargo, se prefiere utilizar el término “transformación” para no generar confusión con la idea de incorporar la perspectiva de género en las instituciones y en las políticas públicas.

⁹ Traducción propia a partir de la cita en inglés.

Si bien el tercer enfoque es el principal al que debieran apuntar las políticas de igualdad de género, diversos autores señalan que los 3 modelos son complementarios y necesarios para alcanzarla (Walby, 2004; Benschop & Verloo, 2006; Monday, 2018; Daly, 2005).

4.3 Transversalización e institucionalización de género

El concepto de transversalización de género se comienza a utilizar de manera generalizada a partir de la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer realizada en Beijing el año 1995, tras la cual se señala la necesidad de que, para abordar las desigualdades entre hombres y mujeres en diferentes ámbitos, *“los gobiernos y otros actores promuevan una política de “transversalizar” la perspectiva de género en todas las políticas y programas para que, antes de tomar las decisiones, se analice el impacto diferenciado en hombres y mujeres”* (Organización de Naciones Unidas, 1997, pág. 27). A partir de este momento, se adopta a nivel mundial la transversalización de género como una estrategia alcanzar la igualdad de género (Verloo, 2005).

Si bien existen varias definiciones del concepto, una de las más ampliamente utilizadas a nivel mundial es la del Consejo Económico y Social de Naciones Unidas (1997) que señaló que: *“el mainstream de la perspectiva de género es el proceso de evaluar las implicaciones que tiene para hombres y mujeres, cualquier acción que se planifique, incluyendo las de tipo legislativo, las políticas o los programas en todas las áreas y a todos los niveles. Es una estrategia para hacer de las experiencias y necesidades o intereses de hombres y mujeres una dimensión integral en el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de las políticas y los programas en todas las esferas políticas, sociales y económicas a fin de que hombres y mujeres se beneficien por igual y desaparezca la desigualdad. El objetivo final es lograr la igualdad de géneros”* (pág. 30).

Otra definición utilizada es la del Consejo de Europa que define la transversalización en el marco del proceso de políticas públicas, planteando que el objetivo final es que la perspectiva de la igualdad de género sea incorporada en todas las políticas y en todos sus niveles y fases (Consejo de Europa, 1998).

El concepto en sí ha sido objeto de discusión a lo largo de los años y si bien no existe total acuerdo en la comunidad internacional sobre su definición y alcance, sí existe consenso en que, desde el punto de vista de las políticas públicas, se entiende como una estrategia cuyo fin último es la igualdad y no como un tipo de política pública de igualdad (Flores, 2016; García, 2008). Desde la óptica del rol del Estado y sus instituciones, la transversalización de género se entiende como una nueva forma de hacer políticas públicas y de definir las agendas políticas y sus prioridades (Alfama, 2017).

Vinculado al proceso de transversalización se encuentra el de institucionalización. Para entenderlo es preciso establecer primero qué se entenderá por institución y por

organización. Identificar las diferencias entre ambos conceptos ha sido un tema controversial en los estudios de las ciencias sociales en general (Hodgson, 2011) y, en la revisión de literatura hecha sobre género y políticas públicas, análisis institucional y teoría de la organización, es poco común observar distinciones explícitas o análisis sobre la diferenciación entre ambos conceptos. Más allá del debate conceptual existente en la literatura, se considerarán los siguientes aspectos para el desarrollo de este estudio de caso:

- Las instituciones son entendidas como las normas sociales que organizan o estructuran las interacciones sociales y que definen y defienden valores, intereses, identidades y creencias, delimitando con ello lo que se considera deseable o no (Incháustegui, 1999; Guzmán, 2002). Los marcos institucionales moldean las construcciones sociales y culturales de lo femenino y lo masculino (García, 2008) y el cambio en el statu quo al que apunta el modelo de transformación busca precisamente modificar esas normas sociales y rutinas que regulan las interacciones dentro de la sociedad. En este sentido, se debe tener en cuenta que una característica propia de las instituciones es que pueden cambiar a lo largo del tiempo, ante grandes cambios sociales (Guzmán, 2002).
- Las organizaciones se pueden entender como un sistema social con cierta estructura, jerarquía y miembros definidos, que opera bajo ciertas reglas y que tiene una cultura propia (European Institute for Gender Equality, 2016). Se entiende como el espacio donde se implementan, de manera concreta, los procesos, mecanismos y acciones.
- Para clarificar el uso de los términos en este estudio, se entenderá que el Ministerio de Energía es una organización con ciertos mecanismos, estructuras y cultura propia y, a la vez, una institución, pues funciona en el marco de ciertas reglas, normas sociales y rutinas que dan forma a la cultura organizacional. Por lo anterior, se utilizarán ambos conceptos indistintamente para referirse al Ministerio en el documento.
- El concepto de institucionalización de género se refiere a un proceso que ocurre al interior de las organizaciones y que implica la modificación de las rutinas y prácticas regulares de sus miembros y, finalmente, de las normas y valores que regulan sus interacciones.

El concepto de institucionalización de género ha sido entendido en muchos casos como sinónimo de la transversalización y se ha analizado tanto en un marco general referido al enfoque de género en el Estado y las políticas públicas, como en un marco particular referido a la incorporación del enfoque al interior de las organizaciones.

Para efectos de este trabajo, el concepto se entiende como la incorporación sistemática del enfoque de género en los distintos ámbitos de las organizaciones que se transforma en una práctica regular. En la definición utilizada por Caren Levy en el análisis del proceso de institucionalización de género en política y planificación, citando la definición propuesta por Abercrombie, Hill y Turner en 1988 (En Levy, 1996), la institucionalización:

“se refiere al proceso a través del cual las prácticas sociales asociadas a éste se hacen suficientemente regulares y continuas, son sancionadas y mantenidas por normas y tienen una importancia significativa en la estructura de las instituciones y en la definición de los objetivos y las metodologías adoptadas por una institución” (pág. 124). Al respecto, la autora introdujo en 1996 la perspectiva de “malla de institucionalización”, identificando diversos elementos, interdependientes entre sí, que son esenciales para la institucionalización de género: la cultura institucional, el compromiso político, la asignación de responsabilidades política y en temas de género, los recursos, procedimientos e instrumentos y el nivel de conocimiento de los miembros de las organizaciones, entre otros (Levy, 1996).

En la práctica, la institucionalización del enfoque de género implica que las instituciones asumen como parte de sus funciones habituales, trabajar con esta perspectiva y el foco está puesto en influencia que van teniendo los temas de género en los distintos procesos y rutinas, en la planificación y toma de decisiones de la institución y en la cultura organizacional (Lara, 2002).

En la descripción realizada por Flores (2016), la institucionalización de género es una condición indispensable para lograr transversalizar de la perspectiva de género en el Estado y deben entenderse como procesos diferentes, relacionados y complementarios entre sí. En línea con lo anterior, Woodward (2003) vincula el éxito de la transversalización con las estructuras institucionales, las organizaciones y cómo se incorpora el enfoque de género en estas, destacando algunos factores críticos específicos como la misión institucional, la historia y cultura organizacional, las rutinas y procedimientos y las presiones externas.

4.4 Género y cambio organizacional

En el marco de las críticas a la implementación de la transversalización de género y el giro neoinstitucionalista que se ha producido en los últimos años en las ciencias sociales, el análisis institucional y los procesos de cambio organizacional al introducir el enfoque de género, han sido ampliamente estudiados (Barrett, 2010; Alfama, 2017). La institucionalización de género implica implementar un proceso sistemático y planificado de cambio y aprendizaje organizacional, necesario para incorporar la perspectiva de género dentro de sus prácticas regulares (Flores, 2016; European Institute for Gender Equality, 2016).

Las organizaciones están “generizadas”, es decir, las construcciones sobre lo masculino y lo femenino que existen en la organización son formadas por y a la vez dan forma a los sistemas, prácticas, normas e identidades organizacionales (Benschop & Verloo, 2006). El género es parte constitutiva de todos los aspectos fundamentales que componen la organización y es por ello que, para generar procesos de cambio, es necesario focalizar el análisis en sus estructuras y procesos (Lerer & Ben-Eliyahu, 2011).

Por otra parte, es importante observar tanto los aspectos formales como los informales o invisibles de las organizaciones, siendo estos últimos elementos constitutivos de la cultura organizacional y uno de los elementos más importantes para tener en cuenta en los procesos de cambio de género en las organizaciones (Navarro, 2011; European Institute for Gender Equality, 2016). En relación con lo anterior, Mergaert & Lombardo (2014) señalan que en las administraciones públicas se enfrentan principios, intereses, valores, normas y objetivos que se articulan y rearticulan constantemente y que, si bien los principios burocráticos demandan la implementación de las políticas de igualdad, en la práctica son precisamente los aspectos informales los que dificultan su implementación.

En cuanto a procesos de cambio organizacional asociados a la transversalización del enfoque de género, estos presentan una serie de obstáculos sobre los que poner atención y se trata de un proceso difícil y complejo de implementar. Benschop & Verloo (2011) destacan 3 elementos generales a abordar al respecto: la posibilidad de un cambio planificado, la posibilidad de un cambio revolucionario que lleve a la organización en una dirección diferente y las resistencias al cambio.

Típicamente las resistencias al cambio son fuertes cuando se desafían normas culturales, valores y actitudes de una organización (Benschop & Verloo, 2011) y, por tanto, es una de las razones clave por las que el cambio de género en las organizaciones ha sido poco efectivo (Benschop & Verloo, 2006; Lerer & Ben-Eliyahu, 2011).

Las “resistencias de género” se entienden en la definición propuesta por Lombardo y Mergaert (2013) que las describen como un fenómeno que surge ante un proceso de cambio y que tiene como fin mantener el statu quo y oponerse al este. Pueden describirse también como barreras existentes para el cambio de género al interior de las instituciones y que no necesariamente son conscientes o acciones deliberadas de las personas, sino que expresan las normas de género que las personas han aprendido e incorporado a lo largo de los años y que son difíciles de romper (Mergaert & Lombardo, 2014). Si bien existen pocos estudios sobre las resistencias en los procesos de incorporación de la perspectiva de género al interior de las organizaciones (Lee-Gosselin, Briere, & Ann, 2013; Benschop & Verloo, 2006), desde la literatura sobre cambio organizacional, en general se describen dos tipos de resistencias al cambio, individuales e institucionales, y a su vez se pueden categorizar como implícitas o explícitas en cada caso:

Tabla 2. Categorías para análisis de resistencias al cambio.

Categoría	Sub-categoría	Características
Nivel	Individual	Acción o inacción de una persona que se opone al cambio en torno al género

	Institucional	Patrón de acción o inacción sistemático al interior de una institución, que se opone al cambio en torno al género. Estas resistencias pueden ser reconocidas en la definición de prioridades, decisiones de política o asignación de recursos humanos y financieros por parte la institución a los temas de igualdad de género.
Tipo	Explícita	Cuando los actores se oponen o distancian de la promoción de la igualdad a través de ideas expresadas en sus discursos o acciones, cuando toman decisiones que van en contra de los objetivos de igualdad o no realizan las acciones de su responsabilidad para avanzar en la igualdad de género.
	Implícita	No se manifiesta directamente sino que se observa a través de los discursos, inacciones o acciones inadecuadas de los actores y en qué medida se distancian en los objetivos de igualdad de género.

Fuente: Mergaert & Lombardo (2014).

Las resistencias de género tienen diferentes causas o razones que pueden explicarlas, y tal como señala Alfama (2017), es importante de explorar dichas razones, los argumentos y expresiones de las resistencias para poder desarrollar estrategias para abordarlas. En el ámbito individual, éstas se pueden originar en la sensación de incapacidad generada a su vez por la falta de conocimiento, habilidades, recursos financieros o poder en la toma de decisiones (Lombardo & Mergaert, 2013). En un estudio posterior, las autoras describen como causas de las resistencias, el querer mantener privilegios particulares, descrito en el caso de organizaciones compuestas por hombres en su mayoría, y el hecho de que incorporar la perspectiva de género en todos los ámbitos de la organización implica desafiar las identidades y creencias personales de sus miembros. Otra razón señalada por las autoras tiene relación con que los desafíos de transformación de las relaciones de género como fin último, se consideran objetivos “feministas”, asignándole una connotación ideológica más que científica o legal, marco bajo el cual los argumentos son más fáciles de aceptar.

5. Antecedentes del caso de estudio

El Ministerio de Energía fue creado el año 2009¹⁰ y comenzó a ejercer sus funciones desde febrero del 2010. Está a cargo de *“elaborar y coordinar los planes, políticas y normas para el buen funcionamiento y desarrollo del sector”* (Ministerio de Minería, 2014, pág. 1) y su misión institucional es *“generar las condiciones para un desarrollo sostenible, seguro y diversificado de la matriz energética nacional, mediante energía limpia, confiable, y a precios eficientes, que garanticen el desarrollo económico y social del país, respetando el medio ambiente y fomentando la participación de la ciudadanía en el ámbito local, regional y nacional”* (Dirección de Presupuestos, 2019, pág. 1).

En cuanto a su estructura organizacional, está liderada por el Ministro de Energía, a cargo de la conducción de la institución según las políticas que imparte el Presidente de la República, y el Subsecretario de Energía, a cargo de la administración interna y Jefe Superior del Servicio. Se organiza internamente en 2 divisiones de soporte y 8 divisiones técnicas que abordan las siguientes áreas funcionales: mercado energético, energías renovables, eficiencia energética, desarrollo sustentable y cambio climático, energización rural y social, estudios y desarrollo de proyectos energéticos. Además, existen Secretarías Regionales Ministeriales (SEREMI) en las 16 regiones del país.

El Ministerio contaba a diciembre de 2019 con 395 funcionarios y funcionarias, que forman parte de la Subsecretaría de Energía, 265 de los cuales se desempeñan en el nivel central y 130 en las Secretarías Regionales Ministeriales.

Según la información entregada por la encargada de género, la incorporación del enfoque de género en el Ministerio comenzaron el año 2010 cuando la institución ingresa al marco básico del sistema de equidad de género del PMG, sin embargo, sólo desde el año 2015 se implementaron acciones concretas y se dio cuenta de los indicadores de desempeño comprometidos en este marco. Junto con lo anterior, el año 2011 se nombró por primera vez a una asesora de género para la institución, siguiendo las instrucciones emanadas del Servicio Nacional de la Mujer y el año 2014 se definieron los primeros compromisos ministeriales de género para el periodo 2014-2018.

El año 2016 se incorporó el procedimiento de denuncia y sanción del maltrato, acoso laboral y sexual en el reglamento de higiene y seguridad de la Subsecretaría y se conformó la mesa de género institucional vía resolución exenta¹¹. Inicialmente sólo

¹⁰ Ley N° 20.402 del Ministerio de Minería que modificó el Decreto Ley 2.224 de dicho Ministerio.

¹¹ El año 2015 se conformó una mesa de género institucional, pero no fue formalizada vía resolución.

participaron mujeres y desde el año 2017 se estableció la obligación de designar un hombre y una mujer de cada división para formar parte de la mesa.

El 2017 se realizaron los primeros levantamientos de información sobre género y energía, asociados a la participación de mujeres en el sector y análisis de brechas salariales, entre otros indicadores. Además, se elaboró la primera Agenda de Energía y Género que *“agrupa las principales acciones, programas y lineamientos institucionales, realizadas por el Ministerio de Energía (...) así como nuevos proyectos que apuntan a potenciar el rol de la mujer en el desarrollo del sector energético nacional”* (Ministerio de Energía, 2017, pág. 10). La agenda define acciones de corto plazo, se generan reportes anuales de seguimiento y se estructura en 4 ejes generales enfocados principalmente en acciones para aumentar la participación de las mujeres en el sector energético y promover el empoderamiento y autonomía económica de las mujeres.

A partir de los compromisos establecidos en el eje N° 2 “Energía con sello social” de la “Ruta energética”¹² (Ministerio de Energía, 2018), agenda trabajo del Ministerio para el periodo de gobierno, se focalizaron los esfuerzos en promover la inserción de la mujer en el sector energético y se conformó una mesa de trabajo público-privada con empresas del sector. En este marco se desarrolló un estudio sobre el diagnóstico de la inserción de la mujer en el sector y se elaboró un plan de acción para el periodo 2019-2022, que fue suscrito por 21 gremios y 31 empresas del sector. A partir de esta iniciativa, las acciones del Ministerio en materia de equidad de género se plasmaron en el Programa “Energía + mujer”.

Además de las acciones comprometidas en la ruta energética, la institución reporta anualmente al Ministerio de la Mujer y Equidad de Género el avance de los compromisos ministeriales de género para el periodo 2018-2022¹³ y los compromisos del Plan Nacional de igualdad 2018-2030, y cada año implementa y da cuenta de las acciones comprometidas en el PMG ministerial¹⁴. Durante el periodo 2015-2020, las principales acciones implementadas en el marco de este instrumento han sido capacitaciones sobre género y energía para los funcionarios y funcionarias, la desagregación de datos por sexo en los sistemas de información del Ministerio, promover la participación femenina en actividades e instancias de procesos participativos y la elaboración de estadísticas sobre las iniciativas de la institución. Otras acciones han sido la creación de un curso virtual básico de equidad de género, algunas campañas de difusión con enfoque de género y bonificación para postulaciones femeninas a becas para la formación de capacidades.

¹² La ruta energética se definió como la carta de navegación para el Ministerio durante el periodo de gobierno y buscó establecer el camino y prioridades en materia energética para el periodo 2018-2022 (Ministerio de Energía, 2018).

¹³ Detalle de los compromisos en Anexo 2

¹⁴ Detalle de las acciones comprometidas en Anexo 3

6. Resultados

Los resultados se presentan en tres secciones principales. La primera describe la incorporación del enfoque de género a nivel interno, considerando la esfera organizacional y política del diagnóstico institucional. La segunda detalla la incorporación del enfoque en las acciones de política pública del Ministerio, lo que incluye la esfera ejecutiva y ciudadana y se integra además el análisis del modelo de igualdad predominante detrás de estas acciones. La tercera sección se centra en el análisis de fortalezas y debilidades de la organización para la institucionalización del enfoque.

Los elementos detallados en las primeras dos secciones integran los resultados obtenidos a partir del cuestionario individual¹⁵, las entrevistas realizadas y la revisión documental. Respecto al primero, para utilizar los resultados obtenidos, se analizó su representatividad respecto al total de funcionarios y funcionarias de la institución.

El cuestionario fue respondido por 88 personas, que equivale al 36% de los funcionarios y funcionarias del nivel central, de las cuales el 55% fueron hombres y el 45% mujeres. Dicha proporción de hombres y mujeres es equivalente al porcentaje de ambos sexos en el total del funcionariado del nivel central de la Subsecretaría para el año 2019.

En cuanto a la representatividad por estamento, el 70% de las personas encuestadas corresponde al segmento profesional, el 23% a jefaturas (de división y unidad), 6% a técnicos y 1% a personal administrativo. Si se compara con el total del funcionariado del nivel central, sólo en el grupo de jefaturas habría una diferencia importante en la representatividad del cuestionario aplicado (ver Figura 1), lo que se debe a que en la información oficial disponible sólo se detallan las jefaturas de división, mientras que en el cuestionario se identificaron tanto las jefaturas de unidad como de división.

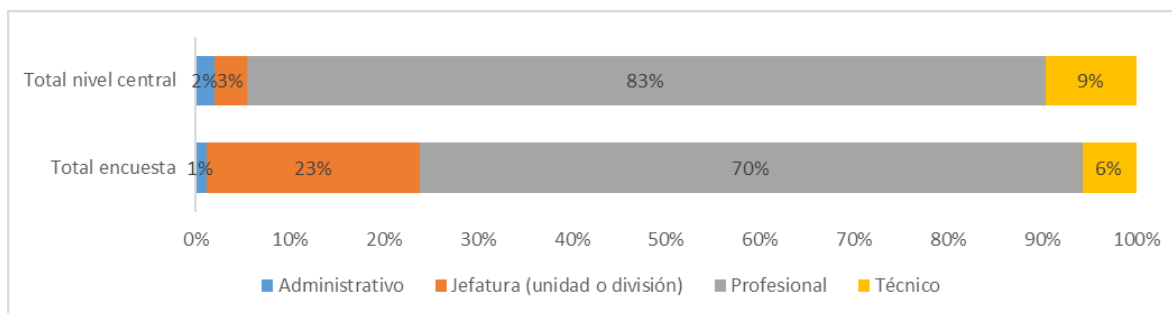


Figura 1. Porcentaje de personas por estamento en el nivel central de la Subsecretaría y en el cuestionario aplicado. Fuente: *Elaboración propia*.

¹⁵ El detalle de los resultados del cuestionario individual se pueden ver en Anexo 5.

Con respecto al rango etario, la mayor parte tiene entre 30 y 45 años (69%), seguido por el grupo mayor a 45 años (18%) y finalmente aquellos menores a 30 años (13%). En cuanto a la antigüedad en la institución, los resultados son más diversos, con un 41% de los encuestados entre 2 y 5 años de antigüedad, un 36% con más de 5 años y un 23% con menos de 2 años.

En función de lo anterior, se estima que la cantidad y diversidad de personas que respondieron la encuesta es suficiente para dar cuenta de las dimensiones analizadas. De todas formas, respecto a las preguntas que miden percepciones individuales, se entiende que los resultados descritos a continuación sólo pueden dar cuenta de una medida aproximada de la percepción de los funcionarios y funcionarios.

6.1 Incorporación del enfoque de género a nivel interno

6.1.1 Esfera organizacional

La **estructura de género** del Ministerio se define a partir de la mesa de género, la encargada o punto focal de género, la unidad de planificación y control de gestión y el departamento de gestión y desarrollo de personas.

La mesa de género se conformó vía resolución exenta del Ministerio el año 2016 con el objeto de “*promover y asegurar la incorporación de la perspectiva de género en el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas del sector energético*”¹⁶ y su secretaría técnica está a cargo de la Unidad de Planificación y Control de Gestión¹⁷.

La mesa está compuesta por un hombre y una mujer de las distintas divisiones y oficinas técnicas y de soporte, sesiona 1 vez al mes y se organiza a partir de una planificación anual de actividades y comisiones de trabajo¹⁸ para temas específicos como el seguimiento y formulación de la agenda de energía y género, generar instancias de colaboración con organizaciones internacionales, desarrollar una estrategia comunicacional, trabajar en el plan anual de capacitación y para el seguimiento y formulación del PMG de género.

Los y las integrantes de la mesa participan en las diferentes comisiones que se requieran, apoyan en la difusión del trabajo y avances de la mesa dentro de sus divisiones y también identifican y proponen acciones para promover la igualdad de género dentro de sus áreas de trabajo. Según explica la encargada de género, su participación está condicionada por el conocimiento e interés personal de cada uno, lo que se evidencia en cómo permean los temas dentro de sus respectivas áreas del trabajo y en qué medida generan acciones

¹⁶ Resolución Exenta N° 35, 13 de mayo de 2016, Ministerio de Energía.

¹⁷ Resolución Exenta N° 37, 29 de diciembre de 2017, Ministerio de Energía.

¹⁸ En general, las comisiones de trabajo no son permanentes durante el año y se activan cuando son necesarias.

concretas. En este sentido, plantea una dualidad entre la obligación de participar, debido a que los funcionarios y funcionarias son designados por los jefes de división y oficinas, y el carácter voluntario de su compromiso y participación.

Por otro lado, el rol de encargada de género ministerial fue asumido en los últimos 4 años por la jefa de la unidad de planificación y control de gestión, dependiente del gabinete del Subsecretario o Subsecretaria. Su cargo es designado e informado vía oficio al Ministerio de la Mujer y Equidad de Género y está a cargo de coordinar las actividades de la mesa de género, cumplir el rol de asesora ministerial para la vinculación con el Ministerio de la Mujer y Equidad de Género y coordinar, en general, todas las iniciativas orientadas a promover la igualdad de género que se desarrollan con instituciones públicas o privadas.

Respecto al rol de la unidad de planificación y control de gestión, está a cargo de la formulación, seguimiento y reporte de los compromisos ministeriales de género para el periodo de gobierno 2018-2022, los compromisos del Plan Nacional de Igualdad y los indicadores definidos en el marco del PMG institucional.

En cuanto al departamento de gestión y desarrollo de personas, su rol principal está asociado a la incorporación la perspectiva de género en los ámbitos de contratación de personal, capacitación y procedimientos internos, destacándose aquellos vinculados a la prevención y tratamiento de maltrato y acoso. Este departamento tiene un rol clave pues las iniciativas que desarrollan son transversales a toda la institución. Es por ello que se identifica como parte de la estructura de género junto con la mesa y la encargada ministerial.

Por otra parte, respecto a los ***instrumentos y procedimientos internos***, existen procedimientos y planes para la prevención, denuncia y sanción del maltrato, acoso laboral y sexual. Estos fueron desarrollados a partir de las orientaciones entregadas por el servicio civil y se han realizado campañas de difusión y capacitaciones sobre su aplicación. El Ministerio cuenta con un plan anual de prevención y seguimiento y un procedimiento de denuncia, los que son reportados anualmente al servicio civil. El plan tiene por objetivo "*Promover el buen trato, ambientes laborales saludables y respeto a la dignidad de las personas al interior del Ministerio de Energía, mediante acciones de difusión, sensibilización, formación y monitoreo, entre otras*"¹⁹. Además, existe un comité de prevención del maltrato y acoso compuesto por los encargados/as del área de comunicaciones internas, el departamento de gestión y desarrollo de personas, la encargada de género institucional y un representante de la Asociación de Funcionarios.

Dentro del reporte anual que debe realizar la institución al servicio civil, se deben incluir los procedimientos, acciones, investigaciones y sanciones impartidas. Con respecto a los

¹⁹ Resolución Exenta N° 82, 28 de junio de 2019, Ministerio de Energía.

dos últimos puntos, una debilidad del proceso detectada es que el departamento de gestión y desarrollo de personas no siempre tiene acceso a dichos antecedentes y son enviados directamente al servicio civil desde otras áreas de la institución, dificultando la posibilidad de realizar gestiones y acciones de seguimiento a nivel interno.

Respecto a la percepción de los funcionarios y funcionarias sobre la prevención y tratamiento de las situaciones de maltrato y acoso, un 45% cree que la institución realiza las acciones necesarias para prevenir estas situaciones y un 35% no indica una posición definida al respecto. En cuanto a la gestión de las denuncias, sólo un 34% cree que la institución las gestiona de manera adecuada, mientras que el 42% no entrega una posición definida al respecto. Al observar la percepción al respecto de hombres y mujeres por separado, se destaca que un mayor porcentaje de mujeres que de hombres (18% versus 12%) cree que las denuncias no se gestionan de forma adecuada.

Otras normativas internas vinculadas a temas de igualdad de género, son el código de ética de la institución que busca *“promover un ambiente de trabajo que no sea intimidatorio, hostil u ofensivo, en el que se propicie el uso de un lenguaje adecuado, libre de connotaciones sexuales y chistes o insinuaciones de esta índole”*, y el protocolo de conciliación de vida laboral, familiar y personal que busca *“identificar prácticas y acciones conciliatorias en la Subsecretaría de Energía, que permitan reconocer que existen distintas realidades individuales que se deben enfrentar y conciliar, para cumplir adecuadamente tanto el rol laboral como el personal o familiar, fomentando el respeto al funcionario y al rol que desempeña.”*²⁰. A partir de este protocolo, algunas de las acciones implementadas han sido la flexibilidad horaria en el ingreso y salida de la jornada laboral y diversas actividades familiares dentro y fuera del Ministerio.

En relación con los procesos de contratación de personal, estos se rigen por las normas y procedimientos regulados por el estatuto administrativo²¹, en el cual se indica que los concursos públicos se deben realizar asegurando la objetividad, transparencia, no discriminación, igualdad de condiciones y calidad técnica. El procedimiento interno de reclutamiento y selección plantea entre sus principios básicos el garantizar la igualdad de oportunidades, no discriminación y trato justo y equitativo a los postulantes, y resguardar *“que no se incurra en sesgos que favorezcan la discriminación de género, trabajando con un foco y lenguaje inclusivo”*. Señala además que se *“debe incorporar perspectiva de género desde el perfil de selección, revisando la nominación del cargo, carreras preferentes y la redacción de funciones y tareas”*²².

²⁰ Resolución Exenta N° 111, 30 de diciembre de 2016, Ministerio de Energía.

²¹ D.F.L N° 29 del Ministerio de Hacienda, 2004.

²² Resolución Exenta N° 28, 05 de mayo de 2016, Ministerio de Energía.

Al respecto, el encargado del departamento de gestión y desarrollo de personas señala que los procesos de contratación en la Subsecretaría, tanto de cargos a contrata como honorarios, se realizan bajo los principios de no discriminación e igualdad de condiciones.

Por otra parte, actualmente no existen acciones o planes específicos para el desarrollo de carrera de los funcionarios y funcionarias. Según el cuestionario aplicado, el 50% cree que las mujeres tienen menos posibilidad de desarrollar su carrera en comparación con los hombres, mientras que el 36% difiere sobre dicha afirmación. Si se observan las respuestas desde el punto de vista de las mujeres y hombres por separado, los resultados opuestos: un 76% de las mujeres creen que tienen menos posibilidad de desarrollar su carrera que los hombres en contraste con un 54% de los hombres que está en desacuerdo con dicha afirmación.

Otro aspecto analizado en la esfera organizacional son las **capacidades de género** y las oportunidades existentes para desarrollarlas. El comité bipartito de capacitación es el encargado de definir las capacitaciones a realizar durante el año y la asignación de financiamiento. Al momento de asignar becas o financiamiento para estudios y actividades de capacitación, se vela por la asignación equitativa entre hombres y mujeres que postulan y se han realizado algunos convenios de colaboración específicos para promover la capacitación de mujeres en áreas de energía, como el programa de pasantías en el extranjero financiado a través de un convenio entre el Ministerio y CONICYT, en el cual se entregó una bonificación adicional a las mujeres que postularon el año 2018²³.

En cuanto las oportunidades de capacitación ofrecidas, el 63% de los funcionarios y funcionarias creen que si existen dichas oportunidades y un 20% cree que no es así. Respecto a la participación en instancias de capacitación concretas el 55% de los funcionarios y funcionarias encuestadas declaró nunca haber recibido alguna capacitación y, de los que han recibido, el 32% han sido talleres o capacitaciones sin certificación formal y el 14% cursos o capacitaciones con certificación. Dentro de aquellos que han participado en alguna instancia de capacitación, la temática más recurrente tiene relación con elementos básicos sobre género, conceptos utilizados y brechas generales (45%), seguido de temas más específicos sobre género y políticas públicas (23%) y capacitaciones sobre género y energía (21%).

Según el registro de actividades de capacitación de la unidad de desarrollo organizacional, entre el 2015 y el 2019 se desarrollaron 47 actividades en total entre charlas, talleres, cursos y seminarios. El 68% de las actividades han sido charlas y talleres sobre el enfoque de género en políticas públicas, la participación de la mujer en el sector energético, el empoderamiento y autonomía de las mujeres y la difusión de

²³ Resolución Exenta N° 5724, 29 de mayo de 2018, CONICYT.

procedimientos para la prevención del maltrato y acoso principalmente. El 67% del total de participantes fueron mujeres y tanto el tipo de actividad realizada como la participación de hombres y mujeres ha sido variable cada año (ver Figura 2). En cuanto a los cursos realizados, la participación de hombres y mujeres ha sido homogénea (52% y 48% respectivamente).

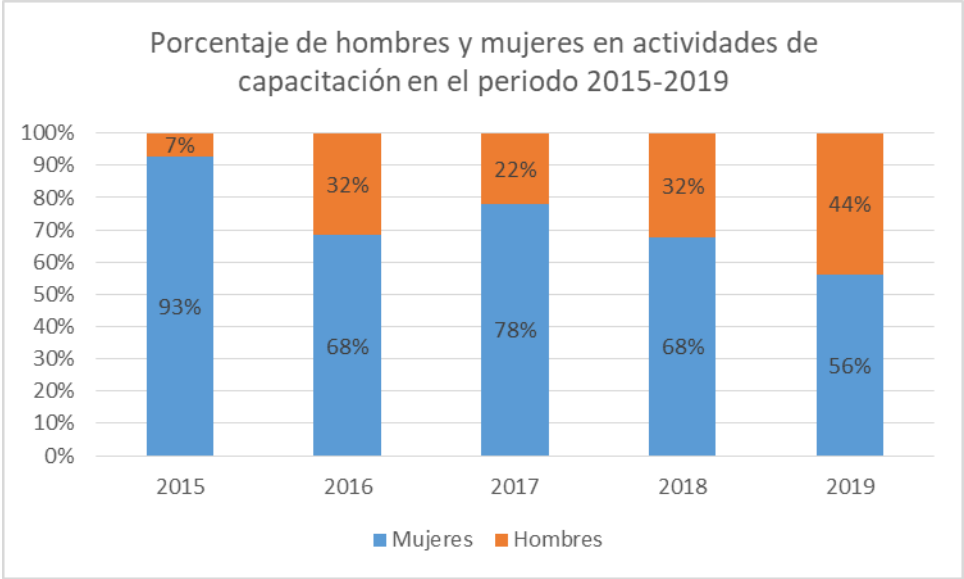


Figura 2. Porcentaje de hombres y mujeres que han participado en talleres, charlas, cursos y seminarios relacionados con temáticas de igualdad de género en el periodo 2015-2019. Fuente: *Elaboración propia*.

Sobre las capacidades en temas de género de los funcionarios y funcionarias, un alto porcentaje de los encuestados declaró entender lo que significa incorporar la perspectiva de género en su trabajo (74% en total) y el 53% se declaró capaz de incorporar consideraciones al respecto en los distintos ámbitos del trabajo. Sin embargo, al consultar sobre la capacidad de apoyar o guiar a otros al respecto, no existe un claro acuerdo o desacuerdo al respecto.

De manera más específica se les solicitó indicar qué significaba incorporar la perspectiva de género en sus respectivas áreas de trabajo, ante lo cual se obtuvo una gran diversidad en las respuestas entregadas (ver Tabla 3). Se destaca que la mayor proporción de respuestas (23%) son bastante generales como por ejemplo lograr la igualdad entre hombres y mujeres, no discriminar o reducir brechas, pero sin explicitar la vinculación con las áreas de trabajo respectivas o con el sector energético.

Luego, reconocer la igualdad de oportunidades y participación de hombres y mujeres en los proyectos e iniciativas, así como considerar el impacto diferenciado para cada uno, fueron las siguientes respuestas más señaladas (10% y 11% respectivamente). El 10% de las respuestas plantean que incorporar la perspectiva de género se refiere a abordar

a las mujeres en particular, las que se identifican como un grupo vulnerable o que tienen brechas mayores que los hombres en el sector. Las respuestas se enfocan en promover la mayor participación de mujeres en las distintas iniciativas del Ministerio y en instancias de toma de decisiones como comités consultivos, por ejemplo.

La igualdad laboral fue otro tema destacado por varios funcionarios y funcionarias, refiriéndose a la igualdad en responsabilidades, participación en equipos e igualdad en salarios, tanto en el Ministerio como en la industria (10% de las respuestas). Desde una mirada más transversal, el 9% de las respuestas se orientaban a incorporar los temas de género en todos los ámbitos de trabajo y en las distintas etapas de los proyectos e iniciativas que realiza el Ministerio, y el 7% planteaba que incorporar el enfoque de género se refiere a diagnosticar las brechas existentes en los distintos ámbitos de trabajo y generar las condiciones para poder corregirlas.

Tabla 3. Significados de la incorporación del enfoque de género en las áreas de trabajo descritos por los funcionarios y funcionarias.

Respuesta	Porcentaje
Respuesta general: lograr igualdad de derechos, no discriminar, reducir brechas, tener visión inclusiva, que no existan diferencias entre hombres y mujeres	23%
Igualdad de oportunidades y de participación para hombres y mujeres en proyectos e iniciativas	11%
Considerar el impacto diferenciado y necesidades específicas de hombres y mujeres en los programas y proyectos	11%
Promover la participación de las mujeres en todo tipo de iniciativas y proyectos, así como en instancias de toma de decisiones. Se identifica a las mujeres como grupo vulnerable sujeto de acción directa.	10%
Igualdad laboral tanto en el sector como el Ministerio. Se refiere a igualdad salarial, participación en equipos, roles, responsabilidades, reconocer igualdad de capacidades	10%
Incorporar temas de género en todos los ámbitos de trabajo diario y en todas las etapas de proyectos y programas	9%
Diagnosticar las brechas o situación de desigualdad que pueda existir y generar las condiciones para corregirlas	7%
No lo sé o no me siento capaz de responder	6%
Corregir sesgos en la entrega de información, posibilitar la desagregación de información por género	5%

Asegurar comunicación género sensible, uso de lenguaje inclusivo y sin estereotipos en productos de difusión y comunicación	3%
Considerar diversidad de género en las distintas actividades y en la formulación de política pública para tener en cuenta los distintos puntos de vista	3%
No aplica en mi área de trabajo	1%

Fuente: Elaboración propia.

Un último aspecto analizado en la esfera organizacional es la **cultura organizacional**, descrita principalmente a partir de los resultados del cuestionario individual aplicado.

Incorporar la perspectiva de género en los ámbitos de trabajo respectivos es importante para la mayor parte de los funcionarios y funcionarias (91% declara estar de acuerdo o muy de acuerdo con esta afirmación), sin embargo, existen opiniones diversas con respecto a si es más pertinente incorporar estas consideraciones en otras áreas de trabajo que en la propia. Un 38% declara que existen otras divisiones o unidades donde es más pertinente incorporar los temas de género, mientras que el 41% declara lo contrario.

En cuanto a la motivación y compromiso personal, se les consultó sobre la participación en actividades relacionadas con la igualdad de género desarrolladas por la institución, a las que sólo el 41% participa regularmente, el 30% sólo a veces y el 29% nunca o casi nunca. Junto con ello, a la hora de realizar acciones concretas, el 54% de los funcionarios declara realizar siempre o casi siempre algún tipo de acción al observar situaciones discriminatorias o irrespetuosas hacia mujeres u hombres y un 26% declara hacerlo sólo a veces. Además, el 55% de los funcionarios declara realizar alguna acción concreta para incorporar la perspectiva de género en su ámbito de trabajo, el 14% indica no haber realizado ninguna y un 32% no responde a la consulta. Sobre las acciones en si, la mayor parte se orientan a promover la participación igualitaria en actividades con la ciudadanía, con énfasis en asegurar que las mujeres puedan participar, y actividades de sensibilización y uso lenguaje inclusivo en productos comunicacionales. De forma secundaria se menciona la desagregación de información por sexo, incorporación de consideraciones en licitaciones y estudios y asegurar la paridad de género en grupos de trabajo y en los expositores invitados a ciertas actividades.

Otro elemento importante respecto a la cultura organizacional es la presencia de estereotipos o prácticas contrarias a la igualdad de género. El 64% de las personas encuestadas señalaron que no ocurrirían este tipo de prácticas, aunque un 25% no entrega una visión definida al respecto. Sumado a ello, el 76% declara que casi nunca o nunca se observan comportamientos irrespetuosos hacia hombres o mujeres y el 60% señala lo mismo respecto a expresiones de inequidad o estereotipos de género en las

conversaciones habituales en el ámbito de trabajo. No obstante, en este último caso, al menos un tercio del funcionariado plantea que si ocurren a veces este tipo de situaciones.

En relación con los productos de comunicación y difusión de la institución, un 57% de los funcionarios y funcionarias cree que estos son géneros sensibles, un 31% no define una postura clara al respecto y un 11% cree que no tendrían esta característica. De forma complementaria, a partir de las entrevistas realizadas a los jefes de divisiones técnicas, estos indicaron que se incorporan consideraciones de género en productos de difusión como folletos, afiches y guías metodológicas o de trabajo principalmente. En este caso las consideraciones tienen relación con: el uso de lenguaje inclusivo en invitaciones, declaraciones y material escrito; uso de imágenes que reflejen la diversidad de personas en general (indígenas, mujeres, niños, hombres, etc) y evitando estereotipos de género (hombres y mujeres con niños, hombre y mujer indígena, hombre ingeniero y mujer ingeniera, etc.); destacar ejemplos con liderazgos femeninos en la difusión de buenas prácticas del sector. En todas las entrevistas realizadas a jefes de división se mencionó que existe una especial preocupación por velar que los productos que se presentan a la ciudadanía consideren esta perspectiva.

6.1.2 Esfera política

A nivel interno, la institución no cuenta con una **política de género** como tal y la temática no está incorporada en los objetivos estratégicos de la institución. Respecto a las políticas y estrategias de la institución, no se identifican elementos respecto a la igualdad de género en el principal instrumento de política de largo plazo, la política energética al 2050. En cuanto a las estrategias, en la de transición energética a nivel residencial lanzada en junio de 2020 se señala que la equidad de género es una de las directrices que la guían y se menciona la incorporación de este enfoque en los procesos participativos propuestos, mientras que en la estrategia de hidrógeno verde publicada en noviembre del mismo año el enfoque de género no está presente de forma explícita²⁴.

En el plano programático, la agenda de trabajo del gobierno para el periodo 2018-2022, planteó compromisos explícitos en su eje N° 2 “Energía con sello social”, respecto a promover la inserción de la mujer en el sector energético.

Otro aspecto analizado es el **rol de la institución y el compromiso de las autoridades** para la promoción de la igualdad. La percepción de los funcionarios y funcionarias al respecto es que la institución promueve la incorporación del enfoque de género tanto a nivel organizacional (61% de acuerdo) como en las políticas y programas que desarrolla

²⁴ Cabe señalar que según la información entregada por la encargada de género, la institución incorporaría elementos respecto a la igualdad de género en la actualización de la política energética al 2050, la formulación de la estrategia de transición justa y la actualización de la Estrategia Nacional de Electromovilidad.

(72% de acuerdo). Sumado a ello, el 66% del funcionariado piensa que incorporar la perspectiva de género es importante para la institución, aunque un menor porcentaje (41%) cree que es un tema prioritario y un 36% no entrega una postura definida al respecto.

En cuanto al involucramiento y compromiso de las autoridades, el 53% de las personas encuestadas cree que las autoridades están comprometidas y apoyan activamente la promoción de la igualdad de género, mientras que un 36% no se declara de acuerdo o en desacuerdo con dicha afirmación. Según lo descrito por la encargada de género, el compromiso de las autoridades con los desafíos de igualdad está condicionado fuertemente por el interés y motivación personal de cada autoridad. Un elemento destacado en este caso es que el compromiso de la autoridad con los temas de género se ha manifestado en validar las iniciativas que se desarrollan, más que una intervención o lineamientos explícitos al respecto.

Por otra parte, respecto al **presupuesto** para iniciativas para la igualdad de género, a partir de las entrevistas realizadas a jefes de división, se evidencia que no existe ningún tipo de asignación de presupuesto de manera explícita, por lo que no es posible caracterizar esta variable. En general, los programas y proyectos que podrían abordar brechas de género en el ámbito energético, como soluciones para emprendimientos liderados por mujeres o proyectos de acceso a suministro energético para viviendas con jefaturas femeninas, se han desarrollado sin un diagnóstico o énfasis particular en brechas de género existentes, por lo que no se considera en esta evaluación el gasto o presupuesto asignado para dichas iniciativas.

Un cuarto aspecto analizado en la esfera política es el **balance de género** en la institución. La proporción de participación de hombres y mujeres ha sido homogénea en los últimos 6 años y, en promedio, la institución ha estado conformada por un 56% de hombres y un 44% de mujeres en el nivel central. Sólo en los años 2015 y 2016 el porcentaje de hombres fue cercano al 60% y para el año 2019 la proporción fue 55% hombres y 45% mujeres considerando 265 empleados en el nivel central.

En cuanto a la participación por estamento, se observa que la mayor parte de los cargos directivos son ocupados por hombres, incluyendo a las autoridades máximas. En el estamento profesional, es donde existe el mayor equilibrio entre la cantidad de mujeres y hombres, el cual además concentra el 83% del funcionariado, no obstante, en el nivel técnico la proporción de mujeres es mayor al 70%. En el estamento administrativo, la alta proporción de hombres se debe a la baja cantidad de empleados en esta categoría (5) y que los cargos de asistente administrativo, liderados por mujeres, corresponden al estamento técnico (ver Figura 3).

Al observar estos datos por separado entre hombres y mujeres, las diferencias se dan en el segmento directivo, donde el 5% del total de hombres se encuentra en dicho segmento,

en comparación con el 2% del total de mujeres. En el estamento técnico se ubica el 15% del total de mujeres en comparación con el 5% del total de hombres.

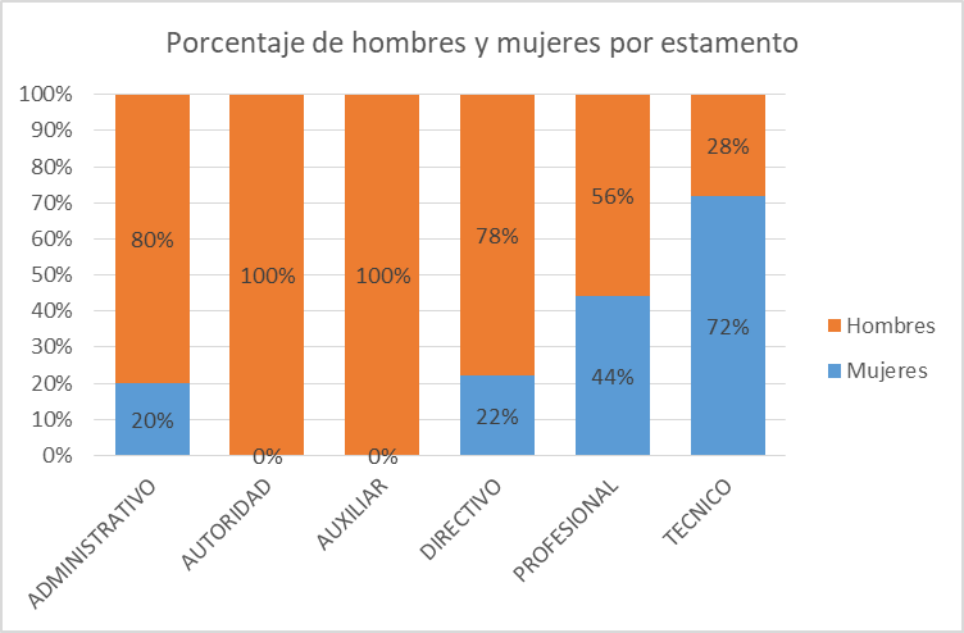


Figura 3. Porcentaje de hombres y mujeres por estamento en el nivel central de la Subsecretaría de Energía para el año 2019. Fuente: *Elaboración propia*.

Otra variable analizada fue el balance de género por calidad jurídica, donde sólo en la calidad de contrata, que corresponde al 77% del funcionariado del año 2019, la participación de hombres y mujeres es homogénea. En el caso de la calidad de honorarios existe un alto porcentaje de hombres, mientras que en la calidad de planta sólo había 12 puestos en la Subsecretaría nivel central el 2019, 10 de los cuales eran hombres.

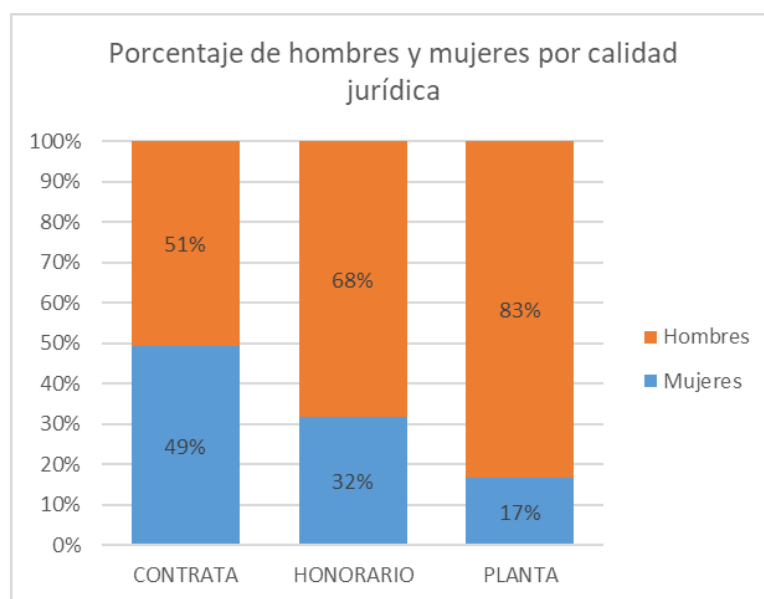


Figura 4. Porcentaje de hombres y mujeres por calidad jurídica en el nivel central de la Subsecretaría de Energía para el año 2019. Fuente: *Elaboración propia*.

En cuanto a la proporción de hombres y mujeres según área de desempeño²⁵, del total de hombres el 42% trabaja en áreas de soporte y el 58% en áreas técnicas, mientras que en el caso de las mujeres, la proporción es inversa con un 59% desempeñándose en funciones de soporte y un 41% en funciones técnicas.

Respecto al balance en remuneraciones, se analizó primero la proporción de hombres y mujeres por grado donde la remuneración es mayor mientras menor sea el grado. En este caso se incluyeron también los cargos a honorarios, considerando el grado al que se encuentran asimilados. Según se observa en la Figura 5, entre los grados 3 y 6 existe una clara tendencia en la mayor proporción de mujeres que de hombres a medida que aumenta el grado. Entre los grados 7 y 11 la proporción por sexo es variable y sin una tendencia clara, y el caso de los grados 12 o superior, la mayoría son hombres y corresponden principalmente a los estamentos auxiliar y administrativo. En cuanto a los grados 2 y 3, estos corresponden en su mayoría a jefaturas de división y departamento.

²⁵ Se definen como áreas de soporte todas las unidades y departamentos de la división de gestión y finanzas y la división jurídica, junto con el área de comunicaciones y las unidades de control y gestión de cada división. Las áreas técnicas son todas las demás unidades de las 8 divisiones a cargo de las áreas funcionales del Ministerio.

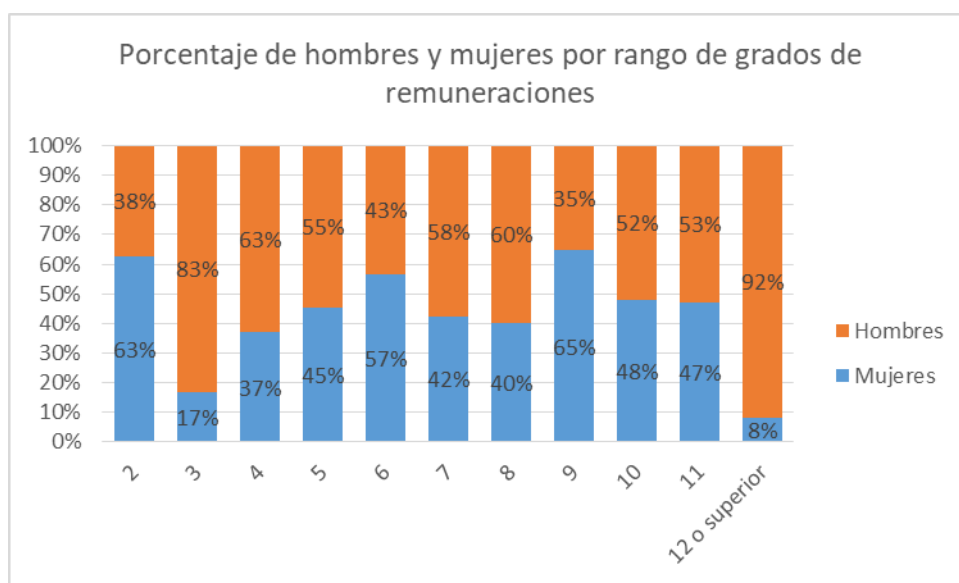


Figura 5. Porcentaje de hombres y mujeres por grado de remuneraciones en el nivel central de la Subsecretaría de Energía para el año 2019. Fuente: *Elaboración propia*.

Por otra parte, se obtuvieron las remuneraciones brutas mensualizadas por grado para la calidad de contrata, informados por la Subsecretaría en el portal de transparencia activa para el mes diciembre de 2019²⁶. Sólo se observan diferencias superiores al 10% en las remuneraciones brutas promedio de mujeres y hombres en los grados 9 y 13 que equivalen a \$305.000 y \$279.000 aproximadamente. En el caso del grado 4, que corresponden en su mayoría a jefaturas de unidad, la diferencia en remuneraciones es del 5%, equivalente a \$176.000 menos de remuneración para las mujeres. En los grados 5, 6, 7 y 11 existe una leve diferencia de remuneración a favor de las mujeres, que va entre \$22.000 y \$66.000 dependiendo del grado.

El análisis descrito, asume como supuesto base que las personas con el mismo grado de remuneración tienen funciones y experiencia similares, sin embargo, no existían antecedentes suficientes para analizar este aspecto con mayor profundidad.

²⁶ Consejo para la Transparencia (2019). Se excluyó el grado 2 en el análisis por tratarse sólo de hombres y el grado 3 pues son sólo 2 personas cuyos cargos y funciones no son comparables entre sí.

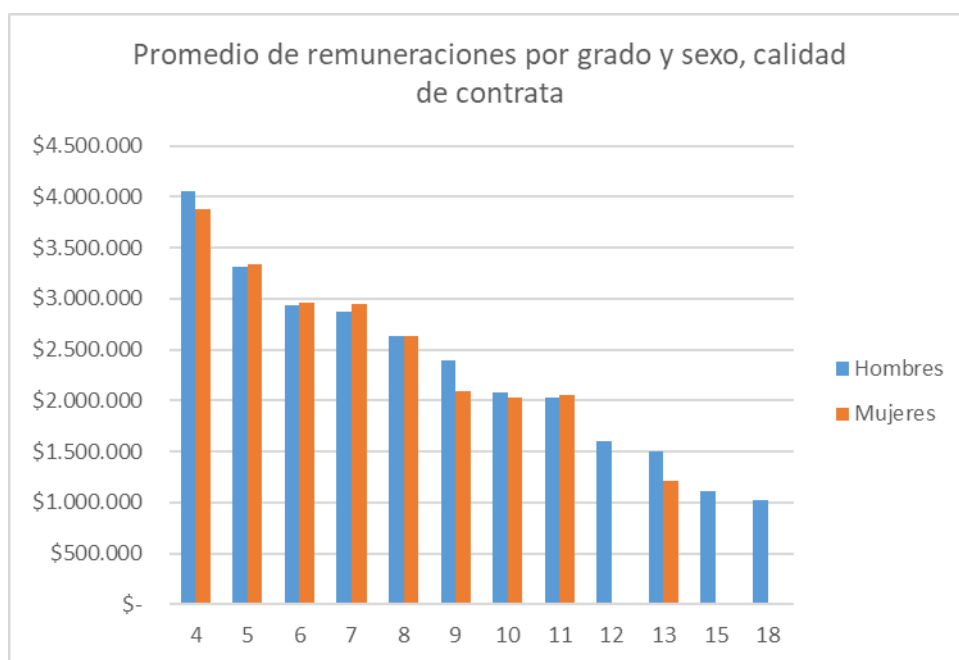


Figura 6. Promedio de remuneraciones brutas mensualizadas por grado y sexo de los funcionarios y funcionarias del nivel central de la Subsecretaría de Energía para el mes de diciembre del 2020. Fuente: *Elaboración propia a partir de la información dispuesta en el Portal de Transparencia Activa de la Subsecretaría de Energía (Consejo para la Transparencia, 2019).*

6.2 Incorporación del enfoque de género en las acciones de política pública de la institución

A partir de las entrevistas realizadas a las jefaturas de división y los resultados del cuestionario, la forma más recurrente en que se visualiza la incorporación del enfoque de género en las acciones de política pública, tiene relación con la promoción de la participación equitativa de hombres y mujeres en procesos para la formulación de políticas y estrategias del sector, así como en comités, mesas técnicas de trabajo, seminarios y otros eventos públicos. Además, se mencionan acciones orientadas a aumentar la participación de las mujeres en el ámbito laboral y el uso de un lenguaje e imágenes género inclusivas en los productos de difusión.

Algunos entrevistados destacan también proyectos e iniciativas en que los beneficiarios directos han sido mayoritariamente mujeres, como instancias de capacitación en eficiencia energética en el hogar, acceso a la energía en el hogar y soluciones energéticas para emprendimientos productivos rurales, en general desarrollados en viviendas particulares. Sin embargo, en la mayoría de los casos los proyectos no fueron formulados con un enfoque de género como tal y, dado el rol social asignado a la mujer con respecto al ámbito doméstico, es esperable que las iniciativas señaladas tengan como principales beneficiarias a las mujeres.

6.2.1 Modelo de igualdad de género predominante

Para observar cuál o cuáles sería el modelo de igualdad predominante detrás de las políticas públicas del Ministerio, se analizaron los dos documentos principales que contenían elementos explícitos en relación con la igualdad de género y que guían las acciones que desarrolla la institución: la ruta energética 2018-2022 y la agenda de energía y género. En el caso de los programas públicos, de los 14 programas públicos identificados a cargo de la Subsecretaría de Energía para el 2019²⁷, ninguno tenía elementos o acciones que consideraran un enfoque de género de forma explícita.

La ruta energética pone énfasis en medidas orientadas a las mujeres y se explicitan en su eje 2, donde una de las líneas de acción propuesta es implementar medidas para la inserción de la mujer en el sector energético. Para ello se realizó el estudio de diagnóstico sobre la situación de la inserción de la mujer y la conformación de la mesa de trabajo público-privada con empresas y gremios del sector que fue mencionada anteriormente. Cabe mencionar que estas acciones se enmarcan también en el programa del gobierno de Sebastián Piñera para el periodo 2018-2022 y en la agenda de género denominada “Compromiso mujer” (Ministerio de Energía, 2018).

En este caso, se observa que el modelo de igualdad predominante es la perspectiva igualdad de trato. Tal como señala Walby (2004), las acciones orientadas a lograr un mismo nivel de participación de hombres y mujeres en el empleo, se enmarcan en el enfoque de “semejanza” o igualdad de trato. En este caso se buscaría que las mujeres puedan participar en igualdad de condiciones que los hombres y con el mismo nivel de representatividad.

El cuanto a la agenda de energía y género, las acciones señaladas son las siguientes (Ministerio de Energía, 2019):

- Empoderamiento: orientado a promover una mayor participación de mujeres en instancias de carácter programático y estratégico, a generar instancias de reflexión y difusión, a promover articulación con otros actores en torno a las brechas de la mujer en el sector (ej: mesa público-privada) y actividades para la formación de capacidades de las mujeres en materias energéticas.
- Emprendimiento: apoyo a emprendimientos sociales y/o productivos de mujeres, incorporando energías renovables y eficiencia energética y a emprendimientos que son parte de la cadena de valor de proyectos de energía. Se busca incentivar la autonomía económica de las mujeres.

²⁷ Se revisaron los programas públicos aprobados y monitoreados por la Dirección de Presupuestos de forma permanente.

- Productividad: en el documento de reporte del año 2018 se plantea como promover la participación de mujeres en el sector energético como aporte a la productividad del país, mientras que en el reporte del año 2019 se orienta a la participación de las mujeres en la gestión de la energía.
- Transversales: se refiere principalmente a los compromisos del PMG institucional y otras acciones a nivel interno.

Los ejes y acciones desarrolladas en el marco de la agenda para los años 2018 y 2019 pueden resumirse en dos tres de acción principales: aumentar la participación de las mujeres en instancias participativas estratégicas, procesos de formulación de políticas y en el empleo del sector energético; acciones focalizadas en la formación de capacidades y acciones para el desarrollo de emprendimientos y acceso a la energía para las mujeres, entendiendo que es el grupo con mayores brechas en estos ámbitos y que, por tanto, requerirían acciones directas. Se observaría en este caso que tanto el modelo de igualdad de trato como el de la perspectiva de la mujer estarían a la base de la definición de la agenda de género del Ministerio.

Por otra parte, si bien no se identifica en la estructura y énfasis de la agenda elementos asociados al modelo de transformación, aquellas acciones vinculadas a la conciliación de la vida familiar y laboral tanto en el Ministerio como en las empresas del sector, se orientan desde una perspectiva de transformación en las relaciones y roles tradicionales de género.

6.2.2 Esfera ejecutiva

Junto con las acciones de política pública, se evaluó la incorporación del enfoque de género en las distintas etapas de ciclo de política pública. Respecto a la formulación e implementación, un 39% de los funcionarios y funcionarias señaló que incorpora consideraciones de género siempre o casi siempre, tanto en el diseño como en la implementación de programas y proyectos de sus respectivas áreas, mientras que un 25% declara hacerlo sólo a veces. Se destaca que el 9% señala que no aplicaría incorporar estas consideraciones en sus ámbitos de trabajo.

No obstante, no se incorporan criterios de género en el proceso formal de formulación de programas públicos y tampoco se han desarrollado metodologías de trabajo género sensibles u otro tipo de contenido para la incorporación de este enfoque en políticas, programas e iniciativas.

Por otro lado, para promover la participación igualitaria de hombres y mujeres en las iniciativas del Ministerio, algunas acciones mencionadas por los jefes de división son la definición de cuotas de participación de mujeres en seminarios y mesas técnicas de trabajo, hacer invitaciones con lenguaje inclusivo e invitaciones personalizadas para lograr dichas cuotas y asegurar la paridad de género en instancias como el Consejo de

la Sociedad Civil (COSOC) y el comité de la política energética. Un ejemplo particular señalado es la flexibilidad horaria y adaptación de actividades desarrolladas en el marco de procesos de relacionamiento entre empresas y comunidades, con el fin de promover la participación igualitaria de mujeres y hombres.

Respecto a la etapa de implementación de proyectos e iniciativas, sólo se identificaron dos mecanismos que buscan incorporar el enfoque de género: una cláusula de género en los convenios de transferencia de recursos con otras instituciones y la incorporación de criterios de evaluación con enfoque de género en algunas licitaciones públicas realizadas.

La cláusula de género define principios rectores y el compromiso de las partes para respetar el principio de igualdad de género y no discriminación, contribuir a la eliminación de la discriminación hacia la mujer y a la participación equitativa de hombres y mujeres, considerar las implicancias de las actividades de los convenios para hombres y mujeres y, de forma general, adoptar las medidas pertinentes para promover la equidad de género. No obstante, la cláusula no establece acciones específicas a desarrollar sobre las cuales se pueda dar seguimiento y no se ha evaluado su efecto en la implementación de los convenios.

En cuanto a la incorporación de criterios de evaluación en licitaciones, corresponde a una iniciativa particular de una división técnica y no a un procedimiento transversal en la institución, y consistió en la incorporación de un criterio de evaluación sobre inclusión de mujeres en los equipos de trabajo, para dos licitaciones de estudios, tomando como referencia una directiva de la Dirección de Compras Públicas del Ministerio de Hacienda²⁸. Bajo este criterio los oferentes cuyos equipos tuvieran una mayor proporción de mujeres y que fueran liderados por una mujer, obtuvieron mayor puntaje que aquellos que no contemplaron estas variables.

Respecto a la **gestión de la información**, todas las divisiones del Ministerio desagregan la información de sus programas, proyectos e iniciativas, al menos por el sexo de los y las participantes. La mayor parte de las estadísticas e información sistematizada tiene relación con la cantidad de hombres y mujeres que asisten a los procesos participativos mencionados y, en el caso de proyectos y programas, se obtiene la información de los hombres y mujeres beneficiadas para reportes posteriores. Además, un 39% de los funcionarios y funcionarias declararon que, en general, no utilizan información desagregada por sexo, mientras que un 34% declara que lo hace siempre o casi siempre.

En cuanto a indicadores específicos, sólo se definen y utilizan aquellos que están en el marco del PMG institucional, los que se detallan en el Anexo 3. Algunos ejemplos son el porcentaje de mujeres en talleres y actividades de procesos participativos de políticas y

²⁸ Directiva de contratación pública N° 20 sobre enfoque de género en materia de compras públicas. 12 de noviembre de 2015, Ministerio de Hacienda.

programas, y la cantidad de talleres realizados con enfoque de género para un programa específico.

Un último aspecto en la esfera ejecutiva es la **evaluación y gestión del aprendizaje**. Todas las personas entrevistadas señalaron que no existen evaluaciones concretas relacionadas al enfoque de género en las iniciativas de sus respectivos ámbitos, no obstante, se reconoce que es un ámbito en el que se requiere trabajar. En particular, se destaca que la división a cargo de los procesos participativos en el Ministerio evalúa de manera interna este tipo de actividades para ver si se logra o no el balance de género esperado y, en caso de que no se haya logrado, analizar las razones de ello para tratar de corregirlo en una siguiente instancia. Junto con lo anterior, si bien se reconoce que los proyectos del sector energía generan un impacto diferenciado sobre mujeres y hombres, no se han realizado evaluaciones al respecto.

En cuanto a la visión de los funcionarios y funcionarias al respecto, el 23% indicó que incorpora consideraciones de género en la evaluación de impacto de los programas o proyectos en los que trabaja, mientras que el 40% señaló que no lo hacen nunca o casi nunca (40%). Se destaca en este caso que el 18% de los encuestados indicó que incorporar estas consideraciones en la evaluación “no aplica” para su ámbito de trabajo, lo que puede deberse a que efectivamente no sea pertinente incorporarlas o a que los funcionarios y funcionarias, en su gran mayoría, no realizan evaluaciones de impacto como función habitual.

6.2.3 Esfera ciudadana

La iniciativa que se destaca en esta esfera es la mesa de trabajo público privada que ha impulsado el Ministerio con empresas del sector, cuyos objetivos están orientados a aumentar la participación laboral y desarrollo de carrera de la mujer en el sector, promover su acceso a cargos gerenciales, apoyar la formación y capacitación de mujeres e implementar políticas de diversidad e inclusión en las empresas del sector con el fin de explicitar los compromisos con la igualdad y equidad de género. Esta mesa de trabajo y el plan de acción definido es la principal red de trabajo con organizaciones externas a la institución.

Otra iniciativa mencionada por la encargada de género es el programa de embajadoras para el “Clean Energy Education & Empowerment”, iniciativa enmarcada en el foro global de alto nivel denominado “Clean Energy Ministerial”. Las embajadoras están encargadas de difundir la iniciativa y promover la equidad de género en el sector de energías limpias en Chile.

Con respecto a las influencias externas, la entrevistada destaca a los organismos internacionales vinculados a temas de igualdad de género como un referente para el

trabajo que desarrolla el Ministerio y también menciona a las empresas del sector y las expertas de género que desarrollaron el estudio de diagnóstico del año 2018 y 2019.

6.3 Fortalezas y debilidades de la organización para institucionalizar el enfoque de género

A partir de los resultados anteriores y aquellos obtenidos a partir del grupo focal²⁹, se analizaron las fortalezas y debilidades para la institucionalización de género respecto a variables del ámbito organizacional y político y se identificaron las principales resistencias internas al cambio. De forma complementaria, se identificaron algunas oportunidades y amenazas del entorno que pueden ofrecer alternativas para potenciar o contrarrestar las fortalezas y debilidades identificadas.

6.3.1 Variables organizacionales y políticas

La consolidación de la mesa de género ministerial y el rol activo de la encargada de género se identifican como fortalezas a nivel organizacional, pues han permitido visibilizar los desafíos de igualdad de género del sector, principalmente desde la perspectiva de las mujeres y las brechas que enfrentan, junto con instalar la temática al interior de la institución a través de los y las integrantes de la mesa y las actividades de difusión interna. En el grupo focal se destacó además el apoyo que tiene la mesa de género a nivel interno y que su trabajo es reconocido y apoyado por las autoridades.

No obstante, se plantea asimismo una debilidad pues no existe una unidad de género en la estructura formal del Ministerio y no hay personas con dedicación o funciones exclusivas en relación con las temáticas de género. La importancia de la unidad de género radica en la necesidad de que existan responsabilidades y roles claros al respecto al interior de la institución. Ya desde los primeros años de evaluación de la estrategia de transversalización se destacó que, el hecho de que la igualdad de género fuera “responsabilidad de todos”, no debía generar una dilución de dichas responsabilidades y era necesario una definición clara de estas (Verloo, 2001). La importancia de estas unidades tiene relación también con el hecho de contar con especialistas de género en las organizaciones que apoyen el proceso y que, junto a la responsabilidad compartida de los miembros de la organización, se destacan como una combinación exitosa para la transversalización de género (Monday, 2018).

Una debilidad importante dentro de la organización son las limitadas competencias y conocimientos de los funcionarios y funcionarias para incorporar el enfoque de género en

²⁹ Detalle de resultados en Anexo 6.

sus distintas áreas de desempeño y ambientes de trabajo. Se han desarrollado diversas charlas, talleres, cursos y otro tipo de actividades para la difusión y sensibilización sobre la igualdad de género que han tenido un impacto positivo en la institución, sin embargo, sólo un poco más de mitad de los funcionarios y funcionarias encuestados ha recibido algún tipo de capacitación y, en su mayoría, ha sido únicamente sobre temas y conceptos básicos de género. Además, si bien la mayor parte del funcionariado declaró entender lo que significa incorporar la perspectiva de género en sus áreas de trabajo, existe una amplia diversidad y alcance de los conceptos y significados descritos por los funcionarios y funcionarias.

Un aspecto destacado tanto en el grupo focal como en las entrevistas fue que el Ministerio cuenta con un equipo de trabajo joven, en proceso formación y que ha demostrado interés por las temáticas de igualdad de género. Al año 2019 el 69% de las personas que trabajaban en el nivel central tenían entre 30 y 45 años y el Ministerio como institución sólo tiene 10 años de vida. Esto genera una oportunidad valiosa para avanzar en la institucionalización de género pues la cultura organizacional del Ministerio está aún en proceso de construcción y pueden existir mayores posibilidades de permear este enfoque en toda la institución y de adaptarse a los cambios que implica.

Por otra parte, el balance de género global de la institución representa una fortaleza pues la paridad de género es la primera condición base necesaria para alcanzar la igualdad entre hombres y mujeres. Se destaca que en total la proporción de hombres y mujeres es del 55% y 45% respectivamente, con valores muy semejantes en el estamento profesional, el cual concentra la mayor cantidad de funcionarios y funcionarias de la institución. Sin embargo, existe una brecha significativa en la participación de mujeres en cargos de jefatura y, tal como plantean García (2008) y Trueba (2013), la presencia de mujeres en posiciones y procesos de toma de decisiones, es un factor que contribuye de manera importante a viabilizar la transversalización de género en las organizaciones. Una oportunidad visualizada en el grupo focal, es la presencia de liderazgos femeninos fuertes en el sector energético que, junto a las redes de trabajo activas que tiene el Ministerio con la industria, podrían influenciar positivamente el balance de género en cargos directivos de la institución.

Finalmente, el compromiso político se ha destacado en la literatura como un elemento fundamental para la institucionalización (Levy, 1996; Mukhopadhyay, Steehouwer, & Wong, 2006), que en el caso de las organizaciones públicas se observa por el compromiso público y explícito de las autoridades con respecto a la igualdad de género. En el caso del Ministerio, se observa un apoyo y compromiso público de las autoridades al respecto, en particular las iniciativas focalizadas en las mujeres y su participación en el sector energético. Este nivel de compromiso es destacado por la mayor parte de las jefaturas entrevistadas, pues ello entrega lineamientos o marcos de acción para las áreas técnicas y de soporte respecto al desarrollo de iniciativas con enfoque de género. No obstante, existen posiciones divididas en la percepción de los funcionarios y funcionarias sobre este punto, pues mientras que cerca del 50% cree que las autoridades están

comprometidas y apoyan activamente la promoción de la igualdad de género, un 36% no entrega una posición clara al respecto.

Una debilidad importante en relación con este tema es que dicho compromiso no se ha reflejado de manera más explícita a través de presupuesto específico para acciones de promoción, personas con dedicación exclusiva o la incorporación del enfoque de género en los objetivos estratégicos de la institución, por ejemplo. Ligado a ello, tampoco se ha trabajado en una política de igualdad de género o en formular objetivos y metas claras al respecto y las políticas y estrategias de la institución no contienen, en general, elementos explícitos al respecto.

6.3.2 Resistencias al cambio

A partir de las categorías analíticas propuestas en el marco conceptual, se identificaron resistencias en el plano individual, reflejadas principalmente en la no incorporación de la perspectiva de género en el desarrollo de programas y proyectos y, en general, en el trabajo habitual de los funcionarios y funcionarias. La inacción en este caso reflejaría una resistencia implícita. Si bien existe un compromiso declarado de parte de la mayoría de los funcionarios y funcionarias respecto a la importancia de incorporar el enfoque de género en sus ámbitos de trabajo, a la hora de realizar acciones concretas, sólo un 55% realiza acciones específicas respecto a ello, una proporción similar realiza algún tipo de acción al observar situaciones discriminatorias o irrespetuosas hacia mujeres u hombres y un 41% participa regularmente en actividades relacionadas con la igualdad de género, desarrolladas por la institución.

Lo anterior puede deberse a la falta de capacidades y tiempo para realizar las acciones necesarias, aspecto que fue especialmente destacado en la discusión del grupo focal y que puede reflejar, por una parte, la alta carga laboral de los funcionarios y funcionarias y, por otra, que incorporar el enfoque de género en sus funciones habituales no es una tarea prioritaria o es una carga extra de trabajo que muchos no pueden llevar a cabo. Complementando esta idea, puede observarse una percepción disímil por parte del funcionariado respecto a la importancia de incorporar el enfoque de sus áreas de trabajo, ya que un 38% declara que existen otras divisiones o unidades donde es más pertinente incorporar los temas de género, mientras que el 41% declara lo contrario. Este resultado refleja también una resistencia implícita y es incoherente con el enfoque de transversalidad, pues la perspectiva de género debiera formar parte de todas las áreas de desempeño de la organización.

En el ámbito de la cultura organizacional, si bien en la mayoría de los casos se indica que no existirían comportamientos irrespetuosos, expresiones de inequidad o uso de estereotipos de género, un poco más de un tercio de los funcionarios y funcionarias entrevistados señaló que si existen ese tipo de expresiones, las que se entienden como acciones inadecuadas y expresarían también una resistencia al proceso de cambio.

En el plano organizacional, las resistencias se observan principalmente en el nivel de compromiso de las autoridades y la ausencia de elementos explícitos que lo reflejen como fue mencionado antes, destacando especialmente la falta de presupuesto para el trabajo de la mesa de género y la priorización de recursos para desarrollar actividades o programas para la promoción de la igualdad de género.

7. Conclusiones

Considerando las preguntas de investigación planteadas y los objetivos propuestos, se ha descrito en detalle en qué medida se incorpora la perspectiva de género en los distintos ámbitos de la organización, explicando el tipo y alcance de las acciones que se implementan y analizando las fortalezas y debilidades de la organización para la institucionalización de este enfoque.

La incorporación de la perspectiva de género en el Ministerio es un proceso que se encuentra en una etapa aún temprana de su desarrollo, pero con un crecimiento progresivo en los últimos 5 años en cuanto a la cantidad y diversidad de acciones que se han implementado y los ámbitos de la institución sobre los que se ha influido. No obstante, el enfoque de género no se ha incorporado de manera transversal y su alcance ha sido heterogéneo respecto a las dimensiones analizadas: se incorpora en la mayor parte de las dimensiones organizacionales, con alcances diferentes en cada una, y sólo se incorpora en algunas dimensiones de la esfera política. En cuanto a las acciones de política pública, se identificaron iniciativas y acciones específicas y la casi ausencia del enfoque de género en los procesos de formulación, implementación y evaluación de políticas públicas, a excepción de la promoción de procesos participativos igualitarios para la elaboración de políticas y estrategias. Además, si bien se abordan sólo algunos de los ámbitos descritos para la esfera ciudadana, se destaca un avance importante en la vinculación con el sector privado.

Por otra parte, tal como se ha señalado institucionalizar el enfoque de género significa que esta perspectiva se incorpora en las prácticas habituales de los funcionarios y funcionarias tanto en sus áreas de desempeño profesional como en los ambientes de trabajo y relaciones laborales. Según ello, es claro que este enfoque no está incorporado aún como una práctica habitual y permanente en la mayor parte de las áreas analizadas. Sin embargo, se destaca que el velar por la participación de mujeres en actividades públicas y procesos participativos y cuidar el lenguaje e imágenes que se utilizan en productos comunicacionales, sí se presentan como prácticas habituales y transversales a las distintas áreas de la institución. Lo mismo ocurre respecto a la ausencia, en general, de estereotipos de género, comportamientos irrespetuosos o expresiones de inequidad en los ambientes de trabajo.

Respecto a las dimensiones institucionales analizadas, en la esfera organizacional se destacan avances en la implementación de acciones concretas como los procedimientos y campañas de difusión sobre el maltrato y acoso, las acciones para la conciliación de la vida familiar y laboral, las diversas actividades de sensibilización y capacitación que se han realizado, los incentivos para la formación y perfeccionamiento de las funcionarias de la institución en particular y la conformación de la mesa de género. No obstante, se observaron también debilidades importantes que obstaculizan el proceso de institucionalización como la falta de capacidades para incorporar el enfoque de género en los ámbitos de trabajo de los funcionarios y funcionarias, la poca claridad conceptual

al respecto, y el grado de profundidad y alcance de las actividades de capacitación en las distintas áreas de la institución. Además, una debilidad importante es la ausencia de una unidad de género en la estructura administrativa formal del Ministerio, así como de los recursos humanos y financieros necesarios para abordar la temática en la institución.

Un elemento distintivo que surge en esta esfera de análisis es el rol que juegan la motivación y el compromiso personal de los funcionarios y funcionarias y las acciones que realiza cada uno. Son los miembros de la organización finalmente los que movilizan los cambios al interior de estas y son quienes dan vida y forma a su cultura y normas informales. Si bien es una dimensión difícil de evaluar de manera transversal, es importante analizar el impacto que pueden jugar los factores individuales en la institucionalización de género. Además, observar las acciones concretas de las personas, entrega una medida del tipo y alcance de los cambios que ocurren en las prácticas habituales y refleja, aun de forma indirecta, el nivel de sensibilización que existe respecto al tema.

En cuanto a la esfera política, se reconoce el compromiso público que han tenido las autoridades con respecto a la promoción de la participación de las mujeres en el sector energético y la validación de la agenda de energía y género y las acciones impulsadas, sin embargo, ello contrasta con el presupuesto asignado, la priorización de programas e iniciativas para la promoción de la igualdad y la escasa incorporación del enfoque en la mayoría de las políticas y documentos estratégicos vigentes de la institución.

Respecto al balance de género, se evidenció que existen brechas importantes en la participación de hombres y mujeres en los estamentos directivo y técnico y la calidad jurídica de honorarios principalmente, sin embargo, en general no se observaron diferencias significativas en los ingresos salariales de hombres y mujeres, a excepción de algunos grados o niveles de remuneración. Una debilidad clave que deriva de este análisis es la baja presencia de mujeres en cargos directivos.

Por otra parte, incorporar la perspectiva de género en el ámbito de acción de política pública del Ministerio se ha reflejado, en general, en 3 tipos de acciones: la implementación de acciones específicas dirigidas a aumentar la participación de las mujeres tanto en el ámbito laboral, como en los procesos de participación ciudadana e instancias de toma de decisiones; la gestión y uso de información desagregada por sexo; y el desarrollo de actividades y productos de difusión género inclusivos. Junto con ello, en el ámbito ciudadano, se destaca la conformación de la mesa de trabajo con el sector privado pues ha tenido un alcance amplio en cuando a los actores involucrados y ha motivado instancias de participación, difusión y compromisos concretos para aumentar la participación laboral y el desarrollo de carrera de las mujeres en el sector energético.

En cuanto a la participación igualitaria de hombres y mujeres en los procesos de formulación de políticas y estrategias, si bien es algo por lo que el Ministerio de Energía

se ha destacado respecto a otros servicios públicos, ello contrasta con el hecho de que no exista una consideración particular sobre la igualdad de género en la mayoría de las políticas y estrategias resultantes de dichos procesos de participación, exceptuando la agenda de trabajo para el periodo 2018-2022. Además, no se incorporan consideraciones de género en la formulación de programas públicos, lo que está condicionado tanto por la falta de capacidades, información y herramientas para hacerlo, como porque esta variable es prácticamente inexistente en el proceso formal de formulación de programas que deben realizar las instituciones públicas, acorde a las metodologías de evaluación ex ante de la Dirección de Presupuestos. Sumado a lo anterior, prácticamente no existen procesos de evaluación con enfoque de género de las políticas, programas a iniciativas de la institución, por lo que también se dificulta el poder desarrollar nuevos programas y proyectos que incluyan esta perspectiva.

Focalizar las acciones en aumentar la participación laboral de las mujeres en el sector y su inclusión en los procesos participativos y de toma de decisiones es un enfoque limitado e insuficiente desde el punto de vista de los objetivos de igualdad de género y los modelos analizados, sin embargo, efectivamente existen brechas importantes para las mujeres en el sector energético. Este se destaca por estar fuertemente masculinizado, existiendo sólo un 10% de participación laboral femenina³⁰ en contraste con el 41% de participación laboral total de las mujeres en el país. Además, la participación femenina es especialmente baja en el caso de operadores, oficios, miembros del poder ejecutivo y personal directivo de la administración pública y empresas (1,6%) (DEUMAN, 2019).

A partir de lo anterior, parece coherente haber puesto el foco de atención en estas problemáticas, no obstante, se debe tener en cuenta que incorporar una perspectiva de género en las políticas y programas que lidera el Ministerio, implica también tener una mirada crítica sobre los roles sociales y culturales que tienen los hombres y las mujeres tanto en la vida doméstica como en el ámbito productivo, pues estos determinan necesidades y usos diferenciados de la energía que normalmente ubican en una situación de desventaja a las segundas (Lambrou & Piana, 2006). Por ejemplo, la falta de energía, la mala calidad en el acceso a esta o los costos del suministro energético, impactan más fuertemente a las mujeres que a los hombres debido al rol que juegan respecto a la vida doméstica y labores de cuidado. También, las mujeres tienen menos acceso a la propiedad de la tierra, créditos y capacitación, los que son necesarios, por ejemplo, para acceder al suministro eléctrico regulado y para participar de los procesos de generación y provisión de energía (Rojas & Siles, 2014).

Así, es importante observar las brechas que se generan con respecto al uso de la energía en los hogares, el acceso a servicios energéticos, los impactos de los proyectos de inversión y la forma en que se distribuye y consume la energía, entre otras dimensiones,

³⁰ La cifra indicada se refiere a la participación de mujeres ocupadas en el sector de suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado o EGVA según el estudio citado.

así como las causas que las determinan. Ello implica que es necesario avanzar hacia la integración de las consideraciones de género en cada etapa del ciclo de políticas públicas y en el desarrollo de los proyectos de energía, identificando de forma previa las barreras y problemáticas que se pueden generar para mujeres y hombres y diseñando soluciones que consideren realmente las diferentes necesidades y condicionantes que enfrentan.

Por otra parte, las fortalezas y debilidades identificadas permiten dar cuenta de los factores a nivel interno que pueden condicionar el proceso de institucionalización de género. Las debilidades mencionadas, en general, corresponden también a aquellas variables críticas para la transversalización de género en el Estado que se han destacado en la literatura. El estudio comparativo realizado por Sterner & Biller (2007) sobre las experiencias a nivel gubernamental de los países de la Unión Europea, destaca varias de las brechas identificadas en el caso estudiado: dificultades en la comprensión conceptual, falta de conocimiento y capacidades sobre la igualdad de género, la falta de recursos y voluntad política, entre otras, destacando este último como uno de las más cruciales para una transversalización de género efectiva.

Un aspecto que requiere una mayor profundidad en su análisis, son las resistencias internas al cambio, pues estas son finalmente las principales condicionantes que afectan el proceso de institucionalización de género y además dependen de las características propias y la cultura de cada organización. Aun cuando el alcance del estudio y los métodos utilizados sólo permitieron analizar aspectos generales sobre la cultura organizacional, fue posible de todas formas identificar algunas resistencias al cambio a nivel individual e institucional. En ambos, las resistencias son implícitas, principalmente a partir de la falta de acción o acciones inadecuadas, pero no se observa una oposición explícita a las iniciativas para la promoción de la igualdad en las acciones u opiniones expresadas.

Como se ha señalado, es necesario analizar las causas de resistencias al cambio y sus expresiones para poder abordarlas de forma efectiva. En el caso estudiado, a nivel individual una posibilidad es enfocar los esfuerzos en el fortalecimiento de conocimientos y capacidades de manera transversal en la organización, junto con la priorización de tareas que estén contempladas dentro de la carga laboral habitual de los funcionarios y funcionarias. Sin embargo, se requiere un análisis en profundidad que permita comprender las normas de género que dan forma a la cultura organizacional y cómo estas condicionan las acciones de los actores que conforman la organización.

En cuanto a las resistencias vinculadas al compromiso de las autoridades, estas son un aspecto central que deben abordar las instituciones públicas, pues la disposición de recursos de todo tipo y la implementación de proyectos y programas que aborden de forma directa las brechas de género es condición sine qua non para lograr avances reales hacia la igualdad entre mujeres y hombres.

En un marco de análisis más general, se concluye que la gran mayoría de las acciones realizadas por la institución en materia de igualdad de género han estado determinadas por los mandatos de organismos como el Servicio Civil y el Ministerio de la Mujer y Equidad de Género, los compromisos suscritos en el PMG de género y las medidas que debe cumplir cada institución en el marco de los compromisos transversales definidos para el periodo de gobierno y/o aquellos establecidos en el Plan Nacional de Igualdad.

Los mandatos normativos y políticos que definen el actuar del Ministerio y de las instituciones del Estado en general, llaman a la discusión sobre las obligaciones establecidas respecto a implementar acciones para la igualdad, por un lado, y el compromiso real y cambios efectivos que se generan por el otro. En esta línea Benschop & Verloo (2006) en particular criticaron la idea de establecer obligaciones a las y los miembros de una organización como una medida para subsanar la falta de compromiso hacia la igualdad de género. Las autoras plantean que este enfoque puede abordarse en un inicio, sin embargo, limitarse a asignar responsabilidades y velar por su cumplimiento no genera resultados o cambios efectivos para la igualdad de género. Señalan entonces que es necesario abordar los sesgos y cegueras de género que existen en las organizaciones, reflejados en las actitudes y comportamientos de las personas, y que es sobre estos en los que debieran focalizarse las acciones.

Esta discusión está a la base de las críticas expuestas respecto al PMG de género y su contribución real para la reducción de las desigualdades. En general, en este no se proponen acciones de fondo que busquen replantear las relaciones de género, sino que se abordan aspectos más formales y se definen compromisos altamente susceptibles de ser cumplidos, dada su asociación con incentivos económicos (Godoy & Miranda, 2013). Junto a ello, las resistencias culturales son la principal dificultad que ha tenido su implementación y tal como se ha descrito previamente, estas derivan de los sesgos de género y las normas y prácticas “generizadas” que existen al interior de las organizaciones, aspectos que no están en el foco de atención de la aplicación del instrumento.

Por otra parte, uno de los desafíos para la institucionalización de género en las organizaciones públicas es que implica planificar e implementar un proceso de cambio de largo aliento y que requiere ser sostenido en el tiempo, en el contexto de agendas políticas de corto plazo. Si bien esta es una tensión común en la acción del Estado en general, las prioridades de la agenda de género de cada gobierno condicionan el alcance de las acciones que pueden impulsar los servicios públicos.

Más allá de las limitaciones que esto pueda generar para lograr institucionalizar la perspectiva de género, las características propias de cada organización, en particular los aspectos informales, serán de todas formas los principales determinantes para el éxito o fracaso del proceso y para que se logre el fin último que es la igualdad entre hombres y mujeres.

Finalmente, se debe recordar que el objetivo final de la institucionalización del enfoque de género es el logro de la igualdad entre hombres y mujeres. Así, lograr que se incorpore en las prácticas habituales de los funcionarios y funcionarias públicas sólo será un proceso exitoso si va de la mano con un impacto real en la reducción de las desigualdades entre hombres y mujeres, en cada ámbito de acción de política pública. En este sentido, se destaca la importancia de evaluar estos procesos y que las instituciones públicas dispongan del tiempo y los recursos necesarios para hacerlo. Ello permitirá dar cuenta de los logros alcanzados y las brechas existentes y generar aprendizajes valiosos para el proceso de cambio organizacional que implica la institucionalización de la perspectiva de género.

8. Recomendaciones

A partir de los resultados del estudio de caso, una primera recomendación general tiene relación con la necesidad de focalizar los esfuerzos investigativos en la dimensión informal de las instituciones y, en particular, en el análisis de las resistencias al cambio y su vinculación con la cultura organizacional. Aun cuando sean los elementos más complejos de caracterizar y evaluar, son los que condicionan en gran medida la posibilidad de un cambio transformacional. Chappell & Waylen (2013), en su publicación “género y la vida oculta de las organizaciones” se refieren a las dificultades para identificar y descifrar estos aspectos informales y a la importancia de estudiarlo en profundidad debido al impacto de que tienen para el avance real hacia la igualdad de género. Para abordar este desafío metodológico, las autoras proponen privilegiar métodos enfocados en los actores, sus acciones y perspectivas como por ejemplo entrevistas en profundidad, etnografías u observación participante, entre otros. Además, resulta especialmente interesante para futuras investigaciones, replicar estudios como el de Vesga *et al.* (2020), que buscó determinar empíricamente la relación entre la cultura organizacional y la disposición al cambio, o generar propuestas de herramientas para el diagnóstico de las resistencias como la realizada por García (2005).

Desde el punto de vista metodológico, es importante señalar que los factores que condicionan la institucionalización del enfoque de género, identificados en este estudio de caso, derivan de las características particulares de la institución analizada. Si bien es posible estudiar cuáles de estos elementos podría ser comunes a las organizaciones públicas chilenas, el valor principal asociado a este tipo de evaluación es que el posterior análisis comparado permitiría identificar en qué condiciones o qué tipo de instituciones, por ejemplo, tienen más posibilidad de lograr un proceso de cambio exitoso.

Por otro lado, dado que la institucionalización de género es un proceso de cambio organizacional que afecta todas sus áreas de desempeño, los principios y estrategias propuestas en la literatura para desarrollar estos procesos en las instituciones del sector público, son especialmente útiles de considerar. Lo primero a tener en cuenta es que los procesos de cambio organizacional no son lineales y que no se trata de implementar etapas sucesivas tipo “recetario” (Fernandez & Rainey, 2006), pero si es necesario comenzar al menos por clarificar el diagnóstico y la necesidad de cambio (Waissbluth, 2008). Cunningham & Kempling (2009) proponen una serie de principios, entre los que destaca la formación de una coalición para el cambio, reconocer las resistencias internas y abordarlas, establecer la necesidad de cambio en los miembros de la organización, la mejora continua, definir un plan claro y cambiar las estructuras y sistemas de gestión de recursos humanos, entre otros. Waissbluth (2008) por su parte, describe y alerta sobre los errores más comunes a la hora de enfrentar procesos de cambio institucional en el sector público y describe también las etapas que puede considerar un proceso de este tipo.

Por otra parte, respecto al caso estudiado en particular, si bien el Ministerio de Energía ha avanzado de manera sostenida en incorporar el enfoque de género a nivel interno, especialmente en la esfera organizacional, es necesario también avanzar en la definición clara de los objetivos de igualdad de género a los que se aspira en el sector energético y en incorporar este enfoque en todas sus políticas, programas y acciones de política pública en general. A continuación, se detallan algunas recomendaciones específicas por cada ámbito analizado, para avanzar en la institucionalización del enfoque de género y promover un proceso de cambio organizacional exitoso.

En la **esfera organizacional**, se recomienda como primer paso que exista una unidad de género en la estructura formal del Ministerio y la disposición de al menos un par de personas con dedicación exclusiva y las capacidades y competencias necesarias. Esto, sumado al trabajo de la mesa interna, permitiría consolidar una estructura de género en la institución. Si bien no se debe perder de vista que la responsabilidad de incorporar el enfoque de género es de todos los funcionarios y funcionarias, la unidad se entiende como el soporte necesario para que ello sea posible, especialmente como apoyo para las jefaturas y directivos públicos. Su creación debiera contemplar la asignación de recursos en el presupuesto anual de la institución para desarrollar actividades de difusión interna y externa, capacitación y formación, estudios y consultorías, entre otras.

Se recomienda que la unidad sea dependiente del gabinete ministerial para darle un carácter estratégico a su función. En marco de los objetivos que propone la plataforma de acción de Beijing para la implementación de mecanismos institucionales para la igualdad, se plantea como condición necesaria que estos dependan de los gabinetes ministeriales. A nivel nacional, esta es la figura adoptada en el Ministerio de Educación, mientras que en el Ministerio de Obras Públicas, por ejemplo, la unidad de género, inclusión social y no discriminación, depende de la Subsecretaría de Obras Públicas y está a cargo de la coordinación transversal con las encargadas de género de los distintos servicios y secretarías regionales ministeriales.

Junto a lo anterior, la formación de capacidades para la aplicación del enfoque de género debe ser transversal a todos los funcionarios y funcionarias de la institución y progresiva en los niveles de formación. Una vez cubierto los conocimientos básicos sobre igualdad y equidad de género a través del curso virtual existente y que este sea obligatorio tanto para nuevos funcionarios y funcionarias como para los actuales, es necesario continuar la formación avanzada de capacidades al menos anualmente con especial atención a la aplicación de metodologías para incorporar el enfoque de género en las políticas, programas e iniciativas de su competencia, es decir, que permitan analizar las necesidades e impactos diferenciados asociados al sector energético y proponer estrategias concretas para abordarlos.

En la **esfera política**, uno de los elementos principales propuestos en la literatura es la elaboración de una política interna de igualdad de género, para lo cual existen diversas metodologías y recomendaciones. Contar con una política de género tiene varios

propósitos simultáneos: involucrar a todos los funcionarios y funcionarias en su formulación y en la discusión en torno a la igualdad de género, establecer principios y objetivos transversales que permitan, idealmente, guiar el trabajo del Ministerio en la materia en el largo plazo y elaborar un instrumento formal que refleje el compromiso de la institución al respecto.

De forma complementaria, es necesario incorporar el enfoque de igualdad de género en todas las políticas y estrategias de la institución, desde una mirada amplia en cuanto los modelos de igualdad descritos. Si bien la perspectiva de la mujer y el foco en la participación su participación en el sector es importante y necesario, se debe apuntar también a la transformación de las relaciones de género en la sociedad y evaluar cómo el sector energético puede jugar un rol al respecto. Tal como se señaló en el marco conceptual, estos enfoques son complementarios entre sí y si bien no es un aspecto fácil de abordar, un primer paso tiene relación con unificar conceptos y significados que otorgan los funcionarios y funcionarias a la igualdad de género y clarificar qué implica realmente integrar la perspectiva de género en sus áreas de trabajo.

Otro elemento importante que debe abordar la institución son las brechas internas en la participación de hombres y mujeres, promoviendo especialmente la mayor presencia de estas en la designación de los cargos directivos (jefaturas de división). Respecto a las brechas identificadas en las remuneraciones, se recomienda realizar una evaluación más detallada sobre las funciones desempeñadas en relación con cada grado de remuneración, especialmente en aquellos donde existen diferencias significativas, para luego proponer acciones correctivas adecuadas.

En la **esfera ejecutiva**, se recomienda incorporar la evaluación de programas y proyectos como parte de los compromisos permanentes de la institución y que contemple no sólo cifras desagregadas por sexo, sino que permita realmente conocer el impacto de las acciones del Ministerio desde un enfoque de igualdad de género, generando aprendizajes para futuras iniciativas. Asimismo, se destaca la necesidad de utilizar instrumentos concretos para incorporar el enfoque de género en el diseño de los programas públicos y, en general, de todas las iniciativas que impulse la institución. Si bien existe una gran variedad de herramientas, manuales y guías que se podrían utilizar, específicos para organizaciones públicas o incluso para el sector energético, es importante evaluar su utilidad caso a caso y la necesidad de adaptarlos para su aplicación.

En cuanto a la **esfera ciudadana**, la principal recomendación tiene relación con potenciar alianzas o redes de colaboración con organizaciones de la sociedad civil, como organizaciones no gubernamentales (ONG), fundaciones, universidades y centros de estudio, entre otras, y con ello favorecer el trabajo del Ministerio en materia de igualdad de género y los desafíos que tiene respecto al proceso de institucionalización.

Por último, en cuanto a la planificación de las acciones necesarias para la institucionalización del enfoque de género y siguiendo los principios y estrategias para los procesos de cambio organizacional mencionados antes, el Ministerio de Energía debe trabajar fuertemente en complementar los diagnósticos de brechas existentes desde una mirada mucho más amplia y que abarque los distintos ámbitos de acción de la institución. Junto con ello, es fundamental sensibilizar a los funcionarios y funcionarias sobre la necesidad de incorporar el enfoque de género de manera transversal y de cambiar la forma en que se desarrollan las políticas, programas e iniciativas. Asimismo, se debe establecer la necesidad de cambio, lo que implica que todos quienes pertenecen a la institución entiendan la importancia de este desafío y porqué es necesario hacerlo, de manera que no sea visto como una carga de trabajo extra o una obligación de cumplimiento. Un último elemento importante es establecer una coalición para el cambio, para lo cual se visualiza como una oportunidad la validación interna que existe sobre el trabajo de la mesa y de la encargada de género en particular, pues no sería necesario conformar un equipo que lidere el proceso desde cero. No obstante, se recomienda incluir en la “coalición” de manera activa a personas que trabajen directamente en los gabinetes del Ministro y Subsecretario.

9. Bibliografía

- Alfama, E. (2017). *¿Transformado el Estado?. Avances y obstáculos en la implementación del mainstreaming de género*. Tesis de doctorado en políticas públicas y transformación social, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.
- Álvarez, A. (2010). El mainstreaming de género y sus nuevos desafíos: repensando el concepto de igualdad(es). *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 47, 1-13.
- Barrett, A. (2010). *What Happens to the Radical Potential of Gender Mainstreaming?. Problems of Implementation and Institutionalisation in Gendered Organisations*. PhD Politics and International Relations, University of Edinburgh, Edinburgh.
- Batthyany, K., & Montaña, S. (2012). *Construyendo autonomía, compromiso e indicadores de género*. Cuadernos de la CEPAL. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Benschop, Y., & Verloo, M. (2006). Sisyphus' sisters: can gender mainstreaming escape the genderedness of organizations? *Journal of Gender Studies*, 15(1), 19-33.
- Benschop, Y., & Verloo, M. (2006). Sisyphus' sisters: can gender mainstreaming escape the genderedness of organizations? *Journal of Gender Studies*, 15(1), 19-33.
- Benschop, Y., & Verloo, M. (2011). Gender Change, Organizational Change and Gender Equality Strategies. En E. Jeanes, D. Knights, & P. Yancey-Martin, *Handbook of Gender, Work, and Organization* (págs. 277-290). Wiley.
- Chappell, L., & Waylen, G. (2013). Gender and the hidden life of institutions. *Public Administration*, 91(3), 599-615.
- Consejo de Europa. (1998). *Conceptual framework, methodology and presentation of good practices. Final Report of Activities of the Group of Specialists on Mainstreaming*. Consejo de Europa, Estrasburgo.
- Consejo Económico y Social de Naciones Unidas. (1997). *Informe del Consejo Económico y Social correspondiente a 1997, quincuagésimo segundo período de sesiones, suplemento No. 3 A/52/3*. Naciones Unidas.
- Consejo para la Transparencia. (2019). *Transparencia activa Subsecretaría de Energía*. Recuperado el 01 de agosto de 2020, de

<https://www.portaltransparencia.cl/PortalPdT/directorio-de-organismos-regulados/?org=AU002>

- Cunningham, J. B., & Kempling, J. (2009). Implementing change in public sector organizations. *Management Decision*, 47(2), 330-344.
- Daly, M. (2005). Gender mainstreaming in theory and practice. *Social Politics*, 12(3), 433-450.
- DEUMAN. (2019). *Diagnóstico de la situación de inserción de la mujer en el sector energético. Informe Final*. Santiago.
- Díaz de Terán, M. (2015). La transversalidad de género. Valoraciones a partir de algunos documentos de Naciones Unidas. *Anuario Español de Derecho Internacional*, 31, 323-348.
- Dirección de Presupuestos. (2019). *Ficha de definiciones estratégicas año 2019-2022. Subsecretaría de Energía*. Recuperado el 01 de agosto de 2020, de http://www.dipres.gob.cl/597/articles-203536_doc_pdf.pdf
- European Institute for Gender Equality. (2016). *Institutional transformation Gender Mainstreaming Toolkit*. Luxemburg: Publications Office of the European Union.
- Fernandez, S., & Rainey, H. (2006). Managing successful Organizational change in the public sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168-176.
- Flores, A. (2016). *Políticas públicas de igualdad de género en Chile y Costa Rica, un caso comparado*. Tesis doctoral en gobierno y administración pública, Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- García, E. (2008). *Políticas de igualdad, equidad y gender mainstreaming, ¿De qué estamos hablando?. Marco Conceptual*. PNUD.
- García, G. (2005). Herramienta para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores. *Estudios Gerenciales*, 21(96).
- Godoy, M. C., & Miranda, F. (2013). El Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) de Género en Chile: Impacto sobre las prácticas de los funcionarios. En R. Tamboleo, & R. Bañón, *Gestión de la escasez: participación, territorios y estado*

del bienestar. Experiencias de gobernanza y gestión pública (págs. 140-147). Madrid: GOGEP Universidad Complutense de Madrid.

Guerrero, E. (2006). *Transversalizando la perspectiva de género mediante instrumentos de control de gestión. El caso del Programa de Mejoramiento de la Gestión sistema de equidad de género 2001-2004*. Banco Interamericano de Desarrollo - Instituto Interamericano para el Desarrollo Social.

Guzmán, V. (2002). El proceso de construcción de la institucionalización de género. *Memoria Seminario Latinoamericano de Metodologías de Capacitación en Género*. Ciudad de México: Instituto Nacional de las Mujeres.

Hodgson, G. (2011). ¿Qué son las instituciones? *Revista CS*(8), 17-53.

Incháustegui, T. (1999). La institucionalización del enfoque de género en las políticas públicas. Apuntes en torno a sus alcances y restricciones. *Revista de Estudios de Género La ventana.*, 1(10), 84-123.

Keleher, H. (2013). Policy scorecard for gender mainstreaming: gender equity in health policy. *Australian and New Zealand Journal of Public Health*, 32(2), 111-117.

Lambrou, Y., & Piana, G. (2006). *Energy and Gender in rural sustainable development*. Roma: Food and Agriculture Organization.

Lara, S. (2002). La experiencia de la institucionalización de género en el contexto del Estado. *Memoria del Primer Seminario Latinoamericano de Metodologías de Capacitación en Género*. Ciudad de México: Instituto Nacional de Mujeres.

Lee-Gosselin, H., Briere, S., & Ann, H. (2013). Resistances to gender mainstreaming in organizations: toward a new approach. *Gender in Management: An International Journal*, 28(8), 468-485.

Lerer, Z., & Ben-Eliyahu, H. (2011). *Gender change in organizational arenas: gender mainstreaming as a process of translation*. Heinrich Böll Stiftung.

Levy, C. (1996). The process of institutionalising gender in policy and planning: the web of institutionalization. *Development Planning Unit Working papers*(74), 28.

- Lombardo, E., & Mergaert, L. (2013). Gender mainstreaming and resistance to gender training: a framework for studying implementation. *Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 21(4), 296-311.
- Mackay, F., & Bilton, K. (2003). *Learning From Experience: Lessons in Mainstreaming Equal Opportunities*. Scottish Executive Social Research, Edinburgh.
- Mergaert, L., & Lombardo, E. (2014). Resistance to implementing gender mainstreaming in EU research policy policy', in: Weiner, Elaine and Heather MacRae (eds): 'The persistent invisibility of gender in EU policy'. *European Integration online Papers*, 18(5), 1-21.
- Ministerio de Energía. (2017). *Agenda de energía y género*. Santiago de Chile: Ministerio de Energía.
- Ministerio de Energía. (1 de noviembre de 2018). *Ruta Energética 2018-2022*. Santiago de Chile: Ministerio de Energía. Obtenido de energia.gob.cl.
- Ministerio de Energía. (2019). *Anuario Energía + Mujer. Avances 2018 y desafíos 2019*. Santiago de Chile: Ministerio de Energía.
- Ministerio de la Mujer y Equidad de Género. (2020). *Mensaje presidencial*. Recuperado el 01 de agosto de 2020, de https://cdn.digital.gob.cl/filer_public/ca/17/ca17d7b2-b8ca-432c-b3a1-1fa02e6e358c/8_minmujer-f.pdf
- Ministerio de Minería. (2014). *Decreto ley N° 2.224, 22 de septiembre de 2014*.
- Monday, A. (2018). Practical and theoretical limitations of inclusion of gender mainstreaming strategy in development activities of agencies. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 9(3), 37-45.
- Mukhopadhyay, M., Steehouwer, G., & Wong, F. (2006). *Politics of possible. Gender mainstreaming and organizational change, experiences from the field*. Amsterdam: KIT Publishers, Oxfam Publishing.
- Navarro, N. (1 de noviembre de 2011). *Mainstreaming de género y cambio organizacional pro equidad de género*. Recuperado el 01 de noviembre de 2020, de America Latina Genera: <http://americatlatinagenera.org/newsite//images/cdr-documents/publicaciones/fact-sheet-5-dqeh2707-1.pdf>

- Organización de Naciones Unidas. (1979). *Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer. Resolución 34/180, 18 de diciembre de 1979, Asamblea General de Naciones Unidas.*
- Organización de Naciones Unidas. (1997). *Report of the Fourth World Conference on Women.* Naciones Unidas, Nueva York.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2010). *Desarrollo Humano en Chile. Género: los desafíos de la igualdad.* Santiago de Chile.
- Rojas, A. V., & Siles, J. (2014). *Guía sobre género y energía para capacitadoras(es) y gestoras(es) de políticas públicas y proyectos.* ENERGIA, OLADE y UICN.
- Scott, J. W. (1996). El género: una categoría útil para el análisis histórico. En M. Lamas, *El género: la construcción cultural de la diferencia sexual* (págs. 265-302). México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Solar, X. (2009). *Género y políticas públicas. Estado del arte.* Recuperado el 01 de agosto de 2020, de Germina: https://germina.cl/wp-content/uploads/2011/05/publicacion2_genero_politicas_publicas_estado_del_art_e.pdf
- Sterner , G., & Biller, H. (2007). *Gender Mainstreaming in the EU Member States: Progress, Obstacles and Experiences at the Governmental Level.* Sweden: Ministry of Integration and Gender Equality.
- Trueba, M. (2013). *Gender mainstreaming o la transversalización de género. La experiencia del Programa de Desarrollo Humano Local (PDHL) en Cuba.* PNUD , Cuba.
- Verloo, M. (2001). *Another velvet revolution? Gender mainstreaming and the politics of implementation. Working paper N° 5/2001.* IWM Publications.
- Verloo, M. (2005). Mainstreaming gender equality in europe. A critical frame analysis. *The greek Review of Social Research*, 117, 11-34.
- Vesga, J., García, M., Forero, C., Aguilar, M., Jaramillo, J., Quiroz, E., . . . Gómez, M. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27(1), 52-61.

Waissbluth, M. (2008). *Gestión del cambio en el sector público. Documentos de trabajo serie gestión N° 109.*

Walby, S. (2004). Gender mainstreaming: productive tensions in theory and practice. *Contribution to ESRC Gender Mainstreaming Seminars, 2003-4.*

Woodward, A. (2003). European Gender Mainstreaming: Promises and Pitfalls of Transformative Policy¹. *Review of Policy Research, 20(1)*, 65-88.

Yin, R. (2018). *Case study research and applications.* Londres: SAGE.

10. Anexos

Anexo 1. Ámbitos y temas analizados en el diagnóstico institucional de género

Tabla 4. Esferas, ámbitos y temas analizados en el diagnóstico institucional de género y métodos de recolección de información.

Esferas	Ámbitos de análisis	Temas analizados	Método
Organizacional	Estructura de género	Existencia de un punto focal y/o mesa de género, características y funcionamiento, participación e influencia.	Revisión documental, entrevista encargada de género, cuestionario individual
	Instrumentos y procedimientos internos	Inclusión de la igualdad de género en la planificación estratégica de la institución, procedimientos, normas y reglamentos internos. Políticas de contratación y salarios con consideraciones de género. Oportunidades laborales igualitarias.	Revisión documental, entrevista RRHH, cuestionario individual
	Capacidades en temas de género	Conocimientos y capacidades de los funcionarios para incorporar la perspectiva de género en su trabajo. Acceso a capacitación y medios técnicos y materiales necesarios para hacerlo.	Cuestionario individual, entrevista RRHH
	Cultura organizacional	Importancia de incorporar perspectiva de género en el quehacer y prácticas institucionales. Motivación y compromiso personal en relación con la igualdad de género. Presencia de estereotipos o prácticas	Cuestionario individual, encargada de género

		<p>contrarias a la igualdad de género. Productos de comunicación y difusión interna y externa género sensibles. Promoción de un ambiente género sensible.</p>	
Política	Política de género	<p>Existencia de una política de género, características y plan de implementación. Acciones para la promoción de la igualdad de género. Incorporación de perspectiva de género en políticas a cargo de la institución.</p>	Revisión documental, cuestionario individual
	Compromiso autoridades	Participación y compromiso de autoridades.	Cuestionario individual, entrevista encargada de género
	Presupuesto	Porcentaje del presupuesto que se dirige a acciones que promuevan la igualdad de género.	Revisión documental, entrevista a jefaturas de áreas que ejecutan presupuesto
	Balance de género	Cantidad de hombres y mujeres en distintos niveles organizacionales, foco en posiciones de toma de decisión.	Revisión documental
Ejecutiva	Formulación e implementación	<p>Criterios de género en el diseño, formulación o ejecución de programas, proyectos e iniciativas. Promoción y desarrollo de metodologías de trabajo género sensibles. Desarrollo de contenido sobre cómo incorporar</p>	Revisión documental, cuestionario individual, entrevista jefes de división

		<p>enfoque de género en los programas, proyectos e iniciativas.</p> <p>Promoción de participación en igualdad de condiciones de mujeres y hombres en programas, proyectos e iniciativas.</p>	
	Gestión de información	<p>Recolección y uso de información desagregada por sexo.</p> <p>Existencia de indicadores de género relativos a programas, proyectos e iniciativas.</p>	Revisión documental, entrevista jefes de división, cuestionario individual
	Evaluación y aprendizaje	<p>Evaluación de experiencias y buenas prácticas considerando la igualdad de género como eje.</p> <p>Impacto sobre la igualdad de género en los grupos objetivos.</p>	Revisión documental, entrevista jefes de división
Ciudadana	Alianzas y redes	<p>Existencia de alianzas o redes de trabajo con otras organizaciones que trabajen con un enfoque de género.</p> <p>Abordaje del tema con organizaciones con las que se relaciona la institución.</p>	Entrevista encargada de género
	Promoción y sensibilización externa	<p>Participación y/o promoción de Iniciativas o actividades pro igualdad de género dirigidas a la ciudadanía.</p>	Entrevista encargada de género
	Influencia externa	<p>Influencia de personas u organizaciones externas para incorporar un enfoque género sensible.</p>	Entrevista encargada de género, cuestionario individual

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Compromisos ministeriales de género 2018-2022

Tabla 5. Compromisos transversales y sectoriales del Ministerio de Energía para el periodo 2018-2022

Compromisos transversales 2018-2022	Compromisos sectoriales 2018-2022
Formación y capacitación a funcionarios/as públicos en igualdad y equidad de género	Apoyo a emprendimientos de mujeres (ej. Sociales, productivos, etc.), otorgándoles acceso a la electricidad (mediante energías convencionales o renovables), y/o a agua caliente sanitaria para cubrir sus necesidades
Lograr que el 100% de las/os funcionarios/as de OIRS de los sectores con responsabilidad en atención de VCM Eestén capacitados en acogida y derivación de mujeres	Fortalecer las capacidades de las mujeres en temas energéticos tales como energías renovables y eficiencia energética.
Promover un equilibrio en la representación de mujeres y hombres en los cargos directivos y de jefaturas del sector y sus servicios.	Promover buenas prácticas e instrumentos de estandarización y/o certificación de empresas del sector energético en materias de equidad de género (ej. Estándares Internacionales; NCh 3262; etc.)
Contar con datos desagregados por sexo en los sistemas de información, en las estadísticas y en los estudios del sector y sus servicios	Promover la participación laboral de mujeres en empresas del sector energía en el marco de la implementación de la política energética 2018-2022 (“Ruta Energética”)
Actualizar un diagnóstico institucional que identifique cuales son las inequidades, brechas y barreras de género sobre las cuales el sector debe actuar	
Incorporar transversalmente igualdad y equidad de género en: El diseño, implementación y evaluación de sus políticas y programas y Las reformas legislativas o nuevas leyes del sector	

Aplicación del Instructivo Presidencial de fecha 23 de mayo de 2018, que instuye la elaboración de Procedimientos de Denuncia por Maltrato, Acoso Laboral y/o Sexual en cada servicio	
Contar con unidades y/o comisiones de género ministeriales, que se encarguen del seguimiento de las políticas de igualdad y equidad de género del sector	

Anexo 3. Acciones comprometidas en el PMG de equidad de género

Tabla 6. Acciones comprometidas en el sistema de equidad de género del PMG institucional para el periodo 2015-2019.

Ámbitos	2015	2016	2017	2018	2019
Capacitación de funcionarios y funcionarias	Formación de funcionarios y funcionarias a través de talleres y material de difusión e información en género y energía	Capacitación a funcionarios y funcionarias a través de charlas, talleres, seminarios (meta en porcentaje en relación con el total del funcionariado)	Actividades de capacitación para funcionarios y funcionarias (meta en porcentaje en relación con el total del funcionariado)	Actividades de capacitación para funcionarios y funcionarias s. 38,7% del total desde el año 2015	Actividades de capacitación para funcionarios y funcionarias sobre género y energía y sobre prevención MALS. 59,5% del total desde el año 2015

Datos desagregados por sexo en sistemas de información		Sistema de información con datos desagregados: sólo en el marco de iniciativa "estrategias energéticas locales". Análisis de datos de estadísticas oficiales desagregados por sexo	Sistemas de información que tienen datos de personas se desagregaron por sexo (2 iniciativas con información)	Datos desagregados por sexo en la iniciativa estrategia energética local, elaboración diagnóstica de la situación de la mujer en el sector energético y análisis desagregado de la encuesta nacional de energía	Datos desagregados por sexo de plataforma gestiona energía, informe diagnóstico realizado el 2018
Diseño de indicadores de desempeño que midan inequidades, brechas, barreras de género	Análisis para evaluar si es posible obtener información desagregada	Propuesta de indicadores de desempeño: participación femenina en postulaciones, beneficiarias de proyectos, postulaciones a cargos, entre otros	Actualización de propuesta de indicadores de desempeño	Actualización de propuesta de indicadores de desempeño	Actualización de propuesta de indicadores de desempeño
Medición de indicadores de desempeño	Registro de asistentes en actividades participativas y medición de % de	Medición de participación femenina en proceso de la política energética	Medición de indicadores formulados el 2016 (porcentaje de mujeres postulantes	Medición de indicadores formulados el 2017 (talleres de	Medición de indicadores formulados el 2018 (participación

	participación femenina		al programa más leña seca con enfoque de género y participación femenina en procesos participativos)	capacitación del programa más leña seca con enfoque de género y participación femenina en procesos participativos)	femenina en actividades de planes energéticos regionales)
Incorporación de perspectiva de género en actividades estratégicas		Taller con enfoque de género en el marco de la construcción del plan energético regional de Coquimbo	Bonificación a postulaciones femeninas en becas de pasantía al extranjero	Bonificación a postulaciones femeninas en becas de pasantía al extranjero	Participación femenina en actividades de participación y diálogo
		Campaña de eficiencia energética con enfoque de género	Campaña de eficiencia energética con enfoque de género	Campaña de eficiencia energética con enfoque de género	
			Charlas a estudiantes de enseñanza media	Charlas a estudiantes de enseñanza media	Charlas a estudiantes de enseñanza media
				Creación de curso básico de equidad de género en aula virtual de capacitación	Revisión y actualización gráfica de curso básico de equidad de género en aula virtual de capacitación

Anexo 4. Pauta de entrevistas

Para todas las entrevistas se aplicó una introducción y luego preguntas guía según el tipo de entrevistado: encargada de género ministerial, jefe del Departamento de Gestión y Desarrollo de Personas y jefes de división.

Introducción: Esta entrevista está en el marco de mi investigación de tesis del magíster en gestión y políticas públicas de la Universidad de Chile. El ámbito en el que está enfocado es el rol del Estado en los desafíos que conlleva la igualdad de género y, en particular, en sus instituciones.

El objetivo central es analizar los desafíos que conlleva la institucionalización de género al interior de las organizaciones públicas. La institucionalización se refiere a cómo la perspectiva de género se incorpora tanto en aspectos organizacionales como tal, como en las políticas públicas y ámbito de acción de la misma.

Para ello, tomaré como caso de estudio a la Subsecretaría de Energía. Pensando no sólo en mis objetivos académicos, sino también en generar productos que pudieran aportar a la institución en los desafíos de género. Para este trabajo cuento con un consentimiento institucional firmado Subsecretario y el apoyo de la unidad de género.

En particular, analizaré información específica de la institución, la aplicación del cuestionario individual que ya fue enviado y realizaré algunas entrevistas a actores clave, entre ellos a usted.

Entrevista encargada de género

1. ¿De qué manera se abordan los temas de género en la institución y de qué forma se involucran las distintas áreas?
2. ¿Cuáles han sido los cambios más relevantes dentro de la organización con respecto a los temas de género?
3. ¿Las autoridades de la institución están comprometidas con impulsar cambios de género en los distintos ámbitos de la organización?, ¿Ha cambiado a lo largo del tiempo el nivel de compromiso? Y si es así ¿por qué cree que ha ocurrido?
4. ¿Cuál es la influencia que ha tenido la mesa de género en el resto de la institución?, ¿Qué cambios cree que ha generado o impulsado?
5. En su opinión, ¿Cómo ha evolucionado la disposición y participación de los funcionarios en temas de género?
6. ¿Existen alianzas o redes de trabajo permanentes con otras organizaciones del sector energético para abordar temáticas de género?, ¿cuáles son sus objetivos o ejes de trabajo?

7. ¿Qué iniciativas de igualdad de género dirigidas a la ciudadanía ha liderado el ministerio o ha participado con otras organizaciones?
8. ¿Puede identificar personas u organizaciones externas que influyan en las acciones de la institución en temas de género?, ¿Qué rol juegan?
9. ¿Cuáles son los temas de género prioritarios que debiera abordar por la institución?

Entrevista jefe del Departamento de Gestión y Desarrollo de Personas

1. ¿Cuáles son las principales medidas, procedimientos o acciones que se han tomado en el ámbito de gestión de personas con el fin de promover la igualdad de género?, ¿cuáles son las más importantes?
2. ¿De qué manera se aseguran las oportunidades laborales para hombres y mujeres en la institución?
3. ¿De qué manera se aseguran las oportunidades de capacitación para hombres y mujeres?
4. ¿De qué forma el incorporar una perspectiva de género en la organización puede contribuir a un mejor desempeño laboral o a mejorar el clima organizacional?
5. ¿Cuál es el nivel de compromiso que crees tienen las autoridades de la institución con impulsar cambios de género en los distintos ámbitos de la organización?, ¿Ha cambiado a lo largo del tiempo el nivel de compromiso? Y si es así ¿por qué cree que ha ocurrido?
6. En su opinión, ¿Cómo ha evolucionado la disposición y participación de los funcionarios en temas de género?.
7. ¿Qué protocolos y procedimientos existen para prevenir y resolver situaciones de acoso laboral o sexual?, ¿Cómo han operado?, ¿Cómo lo evalúan?
8. ¿Cómo se abordan los temas de género en el ámbito de contratación y desarrollo de carrera?
9. ¿Cuáles son los planes u opciones de capacitación que existen en el Ministerio y quiénes pueden acceder a ellas?
10. ¿Cuáles es la cantidad de hombres y mujeres por cargo y área, y su evolución en el periodo 2014-2020?, según la información disponible.
11. Respecto a los salarios de hombres y mujeres por cargo y antigüedad, ¿existe algún análisis previo?
12. ¿Qué normas y procedimientos administrativos incluyen consideraciones de género?

Entrevista jefes de división

1. ¿Qué iniciativas, medidas o actividades se han desarrollado en su división en relación con temas de género? (pregunta general)

- 1.1 ¿Qué consideraciones de género se incorporan en la formulación o ejecución de los programas, proyectos e iniciativas a su cargo o en cualquier otro ámbito de su área de trabajo?
 - 1.2 ¿Qué indicadores sobre temas de género se utilizan para el monitoreo o evaluación de alguna de las iniciativas de su área?, si no se utilizan indicadores, ¿En qué ámbitos cree que es necesario utilizar indicadores de género y cuáles?
 - 1.3 ¿Qué parte del presupuesto disponible en su división se destina a programas, proyectos o iniciativas que promuevan la igualdad de género o que tengan consideraciones de género en alguna de sus etapas?, ¿Es posible estimarlo?
 - 1.4 Considerando los documentos guías metodológicas o material de difusión que haya elaborado su división, ¿Cuáles incorporan alguna consideración de género y de qué forma?
 - 1.5 ¿Qué tipo de información desagregada por género dispone su división?, ¿De qué manera se utiliza esta información?
- 2 ¿De qué manera se promueve la participación igualitaria de hombres y mujeres en las iniciativas de su área de trabajo?, si no se realizan acciones concretas para promoverlo, ¿por qué?
 - 3 ¿Los programas, proyectos e iniciativas de su área de trabajo tienen un impacto diferenciado en hombres y mujeres?, ¿Se ha evaluado dicho impacto?
 - 4 ¿Qué consideraciones de género cree que son relevantes de incorporar en su área de trabajo particular?

Anexo 5. Resultados cuestionario individual.

Esfera organizacional

Tabla 7. Porcentaje de respuestas según grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones indicadas, esfera organizacional.

Afirmación	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)	No aplica
La institución realiza las acciones necesarias para prevenir el acoso sexual o laboral (total)	17%	28%	35%	11%	6%	2%
<i>La institución realiza las acciones necesarias para prevenir el acoso</i>	10%	35%	35%	15%	3%	3%

<i>sexual o laboral (sólo mujeres)</i>						
<i>La institución realiza las acciones necesarias para prevenir el acoso sexual o laboral (sólo hombres)</i>	23%	23%	35%	8%	8%	2%
La institución gestiona las denuncias de acoso sexual o laboral de forma adecuada.	8%	26%	42%	7%	8%	9%
<i>La institución gestiona las denuncias de acoso sexual o laboral de forma adecuada (sólo mujeres)</i>	10%	20%	43%	8%	10%	10%
<i>La institución gestiona las denuncias de acoso sexual o laboral de forma adecuada (sólo hombres)</i>	6%	31%	42%	6%	6%	8%
Creo que las mujeres tienen menos posibilidades de desarrollar su carrera profesional que los hombres al interior de la institución.	21%	28%	15%	18%	18%	
<i>Creo que las mujeres tienen menos posibilidades de desarrollar su carrera profesional que los hombres al interior de la Institución (sólo mujeres)</i>	38%	38%	8%	8%	10%	
<i>Creo que las mujeres tienen menos posibilidades de desarrollar su carrera profesional que los</i>	6%	19%	21%	28%	26%	

<i>hombres al interior de la Institución (sólo hombres)</i>						
La institución ofrece oportunidades para fortalecer mi conocimiento y capacidades sobre cómo incorporar el enfoque de género en mi área de trabajo (Ej: talleres, apoyo técnico, otras).	19%	44%	15%	17%	3%	1%
Tengo acceso a herramientas o documentación útil para incorporar la perspectiva de género en mi trabajo	14%	28%	31%	20%	7%	0%
Entiendo lo que significa incorporar la perspectiva de género en mi trabajo.	31%	43%	18%	7%	1%	0%
Me siento capaz de incorporar consideraciones de género en los distintos ámbitos de mi trabajo.	14%	39%	27%	14%	7%	0%
Me siento capaz de apoyar o guiar a otros sobre como incorporar la perspectiva de género en su trabajo.	9%	24%	36%	18%	13%	0%
Es importante incorporar la perspectiva de género en mi ámbito de trabajo	61%	30%	6%	1%	1%	1%
Es más pertinente incorporar consideraciones de género en el trabajo de otras divisiones o unidades de la	20%	18%	22%	20%	21%	0%

subsecretaría que en la mía.						
La perspectiva de género al interior de la institución es función principalmente de la unidad de género.	6%	14%	15%	42%	23%	0%
Los productos de comunicación y difusión del Ministerio son género sensibles (sin estereotipos o elementos que puedan ser discriminatorios).	13%	44%	31%	11%	1%	0%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Porcentaje de respuestas sobre la frecuencia con que ocurren las situaciones indicadas.

Afirmación	Siempre (5)	Casi siempre (4)	A veces (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)	No aplica
Participo en las actividades que desarrolla mi institución para promover la igualdad de género.	16%	25%	30%	19%	10%	0%
Si observo una situación que puede ser discriminatorias o irrespetuosa para mujeres u hombres, hago algo al respecto	28%	26%	26%	9%	5%	0%
Observo comportamientos irrespetuosos hacia mujeres u hombres en mi equipo de trabajo.	1%	2%	21%	32%	44%	0%
Durante conversaciones con mis colegas, observo expresiones de inequidad o estereotipos de género en el lenguaje utilizado, bromas o comentarios que se realizan	1%	5%	33%	37%	23%	1%

Tabla 9. Acciones realizadas por los funcionarios y funcionarias para incorporar la perspectiva de género en su trabajo.

Acción	Porcentaje respecto al total de respuestas
No responde	32%
No	14%
Si	55%
Sensibilización, lenguaje inclusivo (comunicaciones)	26%
Promoción y acciones para participación igualitaria	24%
Promover igualdad de género en estudios y licitaciones	14%
Datos desagregados e información	14%
Paridad de género en actividades y grupos de trabajo	12%
Apoyando liderazgo de mujeres	7%
Transferencia de conocimientos a compañeros/as	2%

Esfera política

Tabla 10. Porcentaje de respuestas según grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones indicadas, esfera política.

Afirmación	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)	No aplica
La institución desarrolla actividades buscan promover la igualdad de género a nivel organizacional	19%	42%	27%	11%	0%	0%
La institución promueve la incorporación del enfoque de género en políticas, programas, iniciativas y/o proyectos que desarrolla.	20%	51%	19%	8%	0%	1%
Incorporar la perspectiva de género de manera transversal es importante para la institución.	40%	26%	20%	7%	1%	6%

La igualdad de género y la inclusión de esta perspectiva al interior de la organización es prioritario para la institución.	14%	27%	36%	16%	2%	5%
Las autoridades de la institución están comprometidas y apoyan activamente la promoción de la igualdad de género	22%	31%	36%	9%	2%	0%

Fuente: Elaboración propia.

Esfera ejecutiva

Tabla 11. Porcentaje de respuestas sobre la frecuencia con que ocurren las situaciones indicadas, esfera ejecutiva.

Afirmación	Siempre (5)	Casi siempre (4)	A veces (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)	No aplica
Cuenta de Incorporo consideraciones de género en el diseño de programas o proyectos en los que trabajo	14%	25%	25%	16%	11%	9%
Cuenta de Incorporo consideraciones de género durante la implementación de programas o proyectos en los que trabajo	15%	24%	25%	15%	13%	9%
Cuenta de Incorporo consideraciones de género en la evaluación de impacto de programas o proyectos en los que trabajo	8%	15%	18%	16%	24%	18%
Cuenta de Utilizo información desagregada por sexo en mi área de trabajo	11%	23%	17%	19%	20%	9%

Anexo 6. Resultado grupo focal

Tabla 12. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en el grupo focal.

<p><u>Fortalezas</u></p> <p>Pregunta guía: ¿cuáles son los aspectos internos de la organización que sido efectivos para trabajar con enfoque de género en sus distintos ámbitos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mesa de género como espacio consolidado para abordar y visibilizar los temas • Institución con pocos años de funcionamiento y posibilidad de crecer • Equipo de trabajo joven • Alto nivel de profesionalismo • Cultura organizacional en proceso de formación • Hay personas particularmente comprometidas con el tema y que trabajan para potenciarlo • A los funcionarios y funcionarias les interesa el tema • Se cuenta con el apoyo de la autoridad • El tema de género se ha sido difundido ampliamente a nivel interno y externo. • Se realizan instancias de capacitación y sensibilización de forma recurrente. • Eficiente aplicación de protocolos y procedimientos MALS. Se valora que fueron desarrollados con los funcionarios y funcionarias. 	<p><u>Debilidades</u></p> <p>Pregunta guía: ¿Cuáles son los aspectos internos de la organización o institución que han impedido la aplicación del enfoque de género en sus distintos ámbitos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • El tema de género se compartimenta, no se ve de forma integral • Falta de gobernanza que permita transversalizar el género • Institución pequeña en cantidad de personas que no permite abordar correctamente las políticas y compromisos en materia de igualdad • Poco compromiso de jefaturas intermedias • Algunos funcionarios y funcionarias no ven la importancia del tema o no lo toman de forma seria • Transversalmente no hay un nivel de conocimiento suficiente en temas de género • Falta de tiempo de las personas para abordar el tema • No se aplica el enfoque de género en los productos pensando en los beneficiarios a quienes están dirigidos • Sesgos inconscientes y actitudes machistas en algunos casos
<p><u>Oportunidades</u></p> <p>Pregunta guía: ¿Cuáles son los aspectos externos que pueden ayudar a superar las</p>	<p><u>Amenazas</u></p> <p>Pregunta guía: ¿Cuáles son las condiciones o factores externos que</p>

<p>debilidades y aprovechar o ampliar las fortalezas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen otros ministerios que están incorporando la perspectiva de género con los que se pueden desarrollar iniciativas y coordinar acciones • El Ministerio es un referente importante en el sector energético • El aumento de la fuerza laboral femenina en el sector • Existen buenas prácticas en diferentes instituciones del sector • Existen liderazgos femeninos fuertes en el sector • Se cuenta con una red de apoyo sectorial 	<p>pueden reducir las oportunidades para el cambio?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las carreras y el empleo en el sector han estado siempre liderados por hombres, generando un entorno masculinizado • Migración de profesionales capacitados a otras instituciones • Cambios de gobierno y autoridades del ministerio que dificultan priorizar el tema y planear acciones de más largo plazo • Falta de compromiso país respecto a temas de género • Trabas legales del sector público • Cultura país • Diversas entidades a las que responder (MinMujerEG, Servicio civil)
---	--