



ESCUELA DE  
PERIODISMO



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DE  
VALPARAÍSO

GESTIÓN  
CULTURAL Y  
TERRITORIOS



# Mujeres, líderes que transforman

**Escuela de Líderes Políticas y Sociales 2023**

Programa "Mujeres Participación Política y Social"  
Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género





# **Mujeres, líderes que transforman**

Escuela de Líderes Políticas y Sociales 2023

Programa "Mujeres Participación Política y Social"

Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género

**MUJERES, LÍDERES QUE TRANSFORMAN**  
**Escuela de Líderes Políticas y Sociales 2023**  
**Programa “Mujeres Participación Política y Social”**  
**Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género**

**Dirección y coordinación de investigación y publicación,**  
**Programa “Mujeres Participación Política y Social” de SernamEG**

Marta Godoy Carvajal  
Cecilia González Hansen

**Dirección y coordinación de investigación y publicación,**  
**Pontificia Universidad Católica de Valparaíso**

Fabiola Leiva Cañete  
Claudia Pérez Müller

**Equipo de Investigación**

Francesca Compagnone  
Antonino Vicenzot Cosma  
Claudia Ranaboldo Grimaldi

**Corrección de textos**

Pablo Morales Arias

**Diseño y diagramación**

Catheryn Cárcamo Silva

Un especial agradecimiento a cada una de las participantes de la Escuela de Líderes Políticas y Sociales (ELPS) 2023 que contribuyeron a este estudio, y en especial a las lideresas que participaron de los grupos focales y entrevistas; así también, a todo el equipo de trabajo detrás de la ELPS que sostuvo con afecto y profesionalismo este proceso formativo.

Estudio realizado en el marco del convenio de transferencia de fondos entre el Servicio Nacional de La Mujer y la Equidad de Género (SernamEG) y la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (PUCV) para la ejecución de la Escuela de Líderes Políticas y Sociales 2023, según resolución exenta N° 00848/2023.

Se autoriza la reproducción parcial citando la fuente correspondiente.

Prohibida su venta.

[www.sernameg.gob.cl](http://www.sernameg.gob.cl)

[www.periodismopucv.cl](http://www.periodismopucv.cl)

Diciembre, 2023.

# Índice de contenidos

## **Pág. 7**

---

1. Presentación de la Directora Nacional de SernamEG, Priscilla Carrasco Pizarro

## **Pág. 9**

---

2. Introducción

## **Pág. 10**

---

3. La participación política y social de las mujeres:  
un derecho y una clave de desarrollo

## **Pág. 13**

---

4. ¿Quiénes son las líderes sociopolíticas? Perfil sociodemográfico  
y características de su participación y liderazgo

## **Pág. 16**

---

5. ¿Cuáles son las motivaciones, desafíos y estrategias  
de las mujeres en el ejercicio de su liderazgo?

## **Pág. 27**

---

6. Conclusiones, desafíos y oportunidades para fortalecer a las líderes mujeres

## **Pág. 30**

---

7. Bibliografía

## **Pág. 32**

---

8. Anexo metodológico



## **1. Presentación de la Directora Nacional de SernamEG, Priscilla Carrasco Pizarro**

La Escuela de Líderes Políticas y Sociales de SernamEG tiene como propósito contribuir a potenciar la participación de las mujeres en todos los ámbitos de la sociedad y especialmente aportar en la formación de nuevas y más lideresas para nuestro país, considerando que en Chile las mujeres encontramos subrepresentadas en diversos

Las mujeres al ejercer sus liderazgos enfrentan diferentes obstáculos, brechas y barreras de género, cruzadas por la división del trabajo que hace que nuestro uso del tiempo sea distinto, que nos concentremos en tareas reproductivas y de cuidado, quedando muchas veces al margen de la toma de poder y de espacios que nos permitan

Diversas investigaciones y estudios, así como también organismos internacionales, han relevado la importancia que adquiere la presencia de mujeres en los cargos de toma de decisiones para el desarrollo de los países. Una mirada y acción paritaria logra contribuir de manera más eficiente a la igualdad de oportunidades y reducir las discriminaciones de género que por un largo tiempo continúan en las sociedades restringiendo la participación de la sociedad en su conjunto y muy particularmente de las mujeres.

Las reformas legales que reconocen los derechos de las mujeres en diferentes ámbitos de sus autonomías son avances que se han promovido desde la sociedad civil y han logrado permear a los distintos poderes del Estado, logrando mayores consensos políticos y sociales, sin embargo, que las mujeres desarrollen liderazgos con perspectiva de género constituye un importante desafío para no retroceder en los derechos adquiridos y continuar avanzando en seguir construyendo un camino que nos impulse a lograr la tan anhelada igualdad sustantiva.

Luego de la ejecución de las Escuelas de los años 2022 y 2023 del Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género, ejecutada a través de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, era preciso poder sistematizar tanto la caracterización de las mujeres que participaron en las Escuelas como también contar con un análisis más profundo, tanto desde el Estado como desde la Academia, que nos permitiera saber quiénes son las mujeres participantes, qué esperan de las políticas públicas de género para promover la autonomía

política y social de las mujeres, y cómo podemos identificar mejor sus necesidades.

Lo anterior se conjuga en una serie de tres cuadernos de investigación que, abocados a estas materias, esperan ser un aporte para el estudio y la investigación de la participación política y social de las mujeres en Chile, para conocer en mayor profundidad las experiencias de la diversidad de mujeres en el ejercicio de sus liderazgos y para visibilizar que hay muchas mujeres a lo largo de nuestro territorio que sí quieren participar e incidir en los distintos ámbitos y niveles de toma de decisión.

**Priscilla Carrasco Pizarro**  
**Directora Nacional**  
**Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género**



## 2. Introducción

El esfuerzo mancomunado de diversos actores sociales e institucionales es central para fortalecer el liderazgo de las mujeres en el país, objetivo que constituye un desafío imperativo para un desarrollo más pleno de la sociedad y nuestra democracia, cuyas demandas plantean exigencias sostenidas de mayor justicia y equidad.

Para ello, y a partir de la ejecución de la Escuela de Líderes Políticas y Sociales (ELPS), del Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género (SernamEG), desde nuestra casa de estudios, la Escuela de Periodismo de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (PUCV), a través de su área Gestión Cultural y Territorios, buscamos profundizar el conocimiento, desafíos y proyecciones de un espacio formativo como la ELPS, generando diversos procesos de investigación que integren la voz de las propias lideresas y expertas en materias de género, comunicaciones y cultura.

Para ello, a partir de un enfoque metodológico cualitativo, se desarrolló el estudio "Mujeres, líderes que transforman" dentro del último semestre de 2023, en el marco de la realización de la ELPS, buscando una aproximación a las principales características, motivaciones y desafíos de las mujeres que actualmente ejercen diferentes liderazgos sociopolíticos en Chile.

El estudio, de tipo descriptivo-analítico, consideró la perspectiva de trayectorias de vida y el enfoque de interseccionalidad, diseñando un proceso metodológico<sup>1</sup> a partir de tres instrumentos de levantamiento de información: i) una encuesta cualitativa aplicada a todas las participantes de la ELPS, que permitió recopilar datos sociodemográficos e información clave sobre los liderazgos ejercidos; ii) grupos focales y iii) entrevistas semiestructuradas, todo ello con el fin de integrar y reconocer la voz de las lideresas, reconociendo las opiniones, visiones, características de liderazgo y experiencias de las propias participantes en la discusión sobre participación política y social de las mujeres.

El presente estudio es parte de una serie de tres cuadernos de reflexión y análisis, que en esta edición 2023 contienen:

(1) La descripción gráfica de la diversidad de las participantes de la ELPS a partir de sus características de perfil y de las cifras comparativas de las escuelas 2022 y 2023, que revelan el camino y

los logros obtenidos, denominada "ELPS 2022-2023: fortaleciendo liderazgos de las mujeres de Chile".

(2) El desarrollo de cinco artículos escritos por las docentes de la ELPS 2023, en un compilado que hemos denominado "La Colmena", haciendo referencia a una comunidad de trabajo, tal como ocurre con las abejas y su prodigioso sistema de producción de miel. Cada artículo se corresponde con el tema de uno de los cinco módulos de la ELPS, siendo espejo de su estructura temática, pero planteando nuevas preguntas y posibles nuevas respuestas.

(3) La realización de un estudio de aproximación a las principales características, motivaciones y desafíos de las mujeres que actualmente ejercen diferentes liderazgos sociopolíticos a lo largo de Chile, a través de la sistematización de una encuesta cualitativa, entrevistas y grupos focales realizados entre las participantes 2023 de la ELPS, denominado "Mujeres, líderes que transforman".

Esperamos que estos cuadernos, en conjunto, constituyan un texto que abra posibilidades de reflexión, de observación de experiencias y también de identificación de desafíos comunes, para fortalecer la participación política y social de las mujeres en nuestro país.

Finalmente, esperamos que este proceso contribuya no solo a levantar fotografías descriptivas y puntos críticos sobre el ejercicio de los liderazgos sociopolíticos de las mujeres en el país, sino que especialmente aporte e incentive nuevas y mejoradas actuaciones públicas, privadas, académicas y de las propias mujeres organizadas, para fortalecer la participación política y social de las mujeres en nuestro país, el ejercicio de sus derechos y una vida plena, presente y futura, para ellas.

---

1 Ver Anexo Metodológico en el punto 8 de este cuaderno.

### 3. La participación política y social de las mujeres: un derecho y una clave de desarrollo

#### Las mujeres son claves en la vida política y social

Voces diversas de “organizaciones y agencias de desarrollo internacional han estado instalando y difundiendo la premisa de apostar por las mujeres, bajo el supuesto de que contribuir al empoderamiento de éstas, es también contribuir al desarrollo de las comunidades y territorios en que habitan y se desenvuelven” (Subdere, 2016, p. 13); este hecho político-estratégico se acompaña con el cúmulo de experiencias personales y colectivas de mujeres en diversos territorios y espacios, donde se exhiben liderazgos en materias políticas, educativas, sociales, culturales, económicas, de salud, de inclusión, ambientales y otras, que buscan bienestar para las mujeres y bienestar para el conjunto de la sociedad.

De esta forma, las mujeres ejercen día a día “sus capacidades como líderes y agentes de cambio, y su derecho a participar por igual en la gobernanza democrática” (ONU Mujeres). Sin duda, en ello juegan un rol los atributos que una persona sostiene —independiente de su sexo— como líder por sí misma —convocante, motivadora, creativa, creíble, ejecutiva—, como también son relevantes las condiciones contextuales para el ejercicio positivo del liderazgo, en este caso de las mujeres, en lazo conjunto con las organizaciones, los gobiernos, las empresas, los colectivos territoriales e institucionales diversos.

Y lo que sabemos es que este liderazgo, así como se ejerce día tras día, también día tras día es afectado si consideramos en el análisis una perspectiva de género, que reconoce estructuras de poder y desigualdades arraigadas en nuestro sistema social, las que limitan las posibilidades de una vida plena para niñas, mujeres y disidencias. Considerando esta perspectiva, que devela amplias exclusiones y discriminaciones, comprobamos que son las mujeres de nuestros países quienes más se “enfrentan a situaciones de violencia, abusos y un trato desigual, tanto en su hogar como en su entorno de trabajo y sus comunidades, solo por el hecho de ser mujeres, negándoseles también las oportunidades para aprender, obtener ingresos, hacer oír su voz y liderar” (Oxfam, 2023).

#### Las limitaciones para el liderazgo de mujeres

“El liderazgo y la participación política de las mujeres están en peligro, tanto en el ámbito local como mundial” (ONU Mujeres). El mantenimiento de limitaciones estructurales del tipo legal,

institucional y cultural en el ejercicio de liderazgos sociales y políticos de las mujeres, junto a las amplias brechas de acceso a diversos recursos económicos, educativos y relacionales, afectan la ocupación de espacios de toma de decisiones, y sostienen muros desalentadores para las mujeres de Chile, América Latina y el Caribe (ALC), y el mundo.

Justamente, en nuestro país y en el mundo se mantienen datos desilusionantes, considerando diversas variables claves y espacios de incidencia.

Según datos del Comité de Oxford de Ayuda contra el Hambre (Oxfam):

- Las mujeres tan solo ocupan el 24% de los escaños parlamentarios a nivel mundial. En el ámbito municipal la situación es aún más grave, ya que tan solo ocupan el 5% de las alcaldías.
- En promedio, en todas las regiones y sectores, el salario de las mujeres es un 24% inferior al de los hombres.
- Casi dos terceras partes de los 781 millones de personas adultas analfabetas son mujeres, un porcentaje que se ha mantenido constante durante las dos últimas décadas.
- 153 países tienen leyes que discriminan económicamente a las mujeres. En 18 de estos países, los maridos pueden impedir legalmente que sus esposas trabajen.

En Chile podemos sumar los siguientes datos que limitan el ejercicio del liderazgo:

- Según la Organización Mundial del Trabajo (OIT), las mujeres chilenas dedican, en promedio, 5,9 horas diarias a los quehaceres domésticos y a los cuidados no remunerados, mientras que los hombres dedican, en promedio, la mitad (2,3 horas diarias) (SernamEG, 2022, p. 62).
- A nivel de puestos de liderazgo de alto nivel, en seis sectores y empresas de consultoría estratégica se triplicó la presencia de mujeres, entre 1995 y 2018, pasando del 3% al 9%. Lo mismo ocurrió con puestos en juntas de directores. Como resultado, la proporción actual en Chile sigue estando varios puntos porcentuales por debajo del promedio de la OCDE (12%). (OCDE, 2016).
- En Chile, la participación de las mujeres en el mercado laboral, como en otras regiones, tuvo grandes efectos desde la pandemia de covid-19: se retrocedió en al menos una década en la proporción de mujeres en edad de trabajar que participan activamente en el mercado de trabajo, ya sea trabajando o buscando empleo. Este índice cayó desde un 53% (antes de

la crisis sanitaria) a un 46% en marzo de 2021 (BCN, Cepal). Asimismo, la brecha salarial, una realidad de desigualdad vigente en muchas partes del mundo, es especialmente grave en Chile. Aquí, según datos oficiales, la brecha salarial de género se encuentra en torno al 27%. (BCN, OCDE, Cepal).

## Las mujeres son líderes incidentes

En este escenario, el liderazgo, comprendido como “la capacidad de inspirar y movilizar a otros para llevar a cabo acciones colectivas en la búsqueda de bienes comunes” (Bryson, Crosby & Stone, 2015, en SernamEG, 2022, p. 104), constituye un espacio relacional complejo, dinámico y profundamente contextual y político, en el que las mujeres se hacen parte para el abordaje de temas propios, y especialmente para el abordaje colaborativo de temas colectivos.

Así, y como se verá más adelante, las lideresas que concurren a la Escuela de Líderes Políticas y Sociales como espacio formativo, esperan ejercer liderazgos en sus territorios, buscando incidir en transformaciones de diversa escala —especialmente local— y diversos ámbitos —sociales y políticos— que contribuyan a mejorar condiciones y perspectivas de vida de la comunidad y territorio del que son parte.

En ello, las corrientes actuales empujan liderazgos transformacionales, capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones (MacGregor Burns, 1978), para impulsar transformaciones institucionales y territoriales reales, cambiando las posibilidades de la calidad de vida de personas y comunidades (PNUD), en equidad y justicia.

## Nudos que desatar

Pero sabemos que cotidianamente las mujeres se enfrentan a lo que la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) llama nudos estructurales de la desigualdad de género. Entre ellos, Cepal plantea para nuestro país y la región latinoamericana los siguientes:

- i) la desigualdad socioeconómica y la persistencia de la pobreza;
- ii) los patrones culturales patriarcales discriminatorios y violentos, y el predominio de la cultura del privilegio;
- iii) la división sexual del trabajo y la injusta organización social del cuidado, y;

iv) la concentración del poder y las relaciones de jerarquía en el ámbito público.

Se trata entonces, no solo de grandes cifras de desigualdad, sino de procesos cotidianos que enfrentan las mujeres que limitan sus aspiraciones de bienestar y el ejercicio de una vida más plena, según sus propias definiciones; acceso limitado a servicios de salud, educación, habitabilidad; estereotipos en materia de tipos de trabajo con consecuencias en el acceso a empleo; sobrecarga en las labores de cuidados; baja participación en los espacios de poder público y privado.

Sobre este último punto, y en el marco de la sostenida violencia física, psicológica, sexual y económica que mantiene cifras alarmantes en Chile (ONU Mujeres, 2017), se suman diversas expresiones de violencia que limitan la participación política y social de las mujeres:

- Restricción para el uso de la palabra a las mujeres que participan en asambleas o reuniones.
- Agresiones, amenazas, rumores o campañas de desprestigio fundadas en estereotipos de género, con el fin de que las mujeres abandonen su carrera política o renuncien a cargos de representación política.
- Uso de aspectos discriminatorios de la vida privada y la sexualidad de las mujeres políticas, lo que busca humillarlas y desalentar su participación.
- Coerción económica o amenazas de retirar el apoyo económico a las mujeres que presentan candidaturas.
- Acoso sexual y ciberacoso a mujeres en entornos políticos y partidarios.

Y si bien los esfuerzos de las agendas de igualdad de género requieren de consensos y estrategias de diversa escala, es relevante en este estudio reconocer las claves que pueden desatar los nudos, desde el ejercicio personal y colectivo de las propias mujeres líderes, hasta los procesos colaborativos necesarios en el espacio público, privado, e incluso académico. Este estudio busca precisamente identificar algunas de esas claves.

## La representación política avanza y mantiene múltiples desafíos

Además de un asunto central de justicia de género, la participación política de las mujeres es clave para visibilizar la lucha contra la

violencia de género en todas sus formas, y una variable central a la hora de posicionar demandas de igualdad en todas las materias.

En Chile, los datos indican que la participación política de las mujeres ha ido en aumento, aunque todavía se mantiene muy lejana de los niveles de igualdad. De acuerdo con los datos proporcionados por el Informe Global de Brechas de Género (GGGR), entre 2006 y 2022 el índice de participación de mujeres en el Parlamento aumentó de 14,9% a 22,9% (SernamEG, 2022, p. 130).

En un largo recorrido histórico y de lucha de las mujeres, el mayor avance para su representación política ha sido la Convención Constitucional de 2022, que tuvo corrección de resultados paritaria, lo que permitió alcanzar un 49,3% de mujeres electas (SernamEG, 2022, p. 131). Antes fue la Reforma Constitucional del 2015, en el segundo gobierno de la ex presidenta Michelle Bachelet, la que incorporó acciones afirmativas para potenciar y promover la participación política de las mujeres considerando una serie de modificaciones en la Ley de Partidos Políticos (PPPP) como la obligatoriedad legal de crear en las directivas de los PPPP una Vicepresidencia de la Mujer, la incorporación del principio de paridad en la inscripción de candidaturas para las elecciones legislativas hasta el 2029 y un incentivo económico para aquellas candidaturas de mujeres que resultaran electas.

Según el estudio del Servicio Electoral (Servel), a partir de los resultados obtenidos en la elección parlamentaria de 2017, se puede concluir que la Ley de Cuotas de paridad de género produjo un aumento efectivo en la cantidad de mujeres inscritas para participar en la elección. Los resultados llegaron a un 23% de mujeres electas, algo que, sin embargo, estuvo por debajo de la media de la OCDE, de 23,8% (OECD, 2017), y muy por debajo de la tasa regional, de 29,8%.

En el último proceso electoral de 2017, de los 23 escaños del Senado que se elegían en esa oportunidad, 6 los obtuvieron mujeres, es decir, un 26,1%; mientras que, de los 155 escaños disponibles en la Cámara de Diputadas y Diputados, las mujeres obtuvieron 35, o sea, un 22,6%. En tanto, en las siete elecciones parlamentarias que se desarrollaron entre 1989 y 2013, fueron electas 13 senadoras, que representaron un 8,55% de los escaños, y 98 diputadas, que correspondieron a un 11,67%.

Las mujeres están mejor representadas en el sector público y en la política. En 2020, el 48% de los consejos de administración de las empresas públicas eran mujeres. La información de 2018 muestra que las mujeres ocuparon una cuarta parte de los cargos políticos en

Chile. En el sistema judicial, las instituciones públicas y el Ejecutivo, su participación fue aún mayor, llegando a un tercio o más del total (PNUD).

Muchas de las urgencias acá planteadas son parte de la agenda de diversos colectivos y organizaciones de mujeres, como así también del propio Estado, el que recientemente ha promulgado la Ley de Conciliación de Vida Personal, Familiar y Laboral (Ley 21.645), que incluye medidas para la corresponsabilidad familiar y social de los cuidados. A esto se suma una serie de planes, programas y proyectos en curso, como el Plan Nacional de Acción por el Derecho a Vidas Libres de Violencia de Género para Mujeres, Niñas y Diversidades 2022-2030, o el Fondo de Transversalización de Género<sup>2</sup>, en el marco del Plan "Chile para todas".

Estas acciones y otras, esenciales si se trata de justicia y equidad de género, requieren avanzar con mayor urgencia y adaptarse contextualmente al devenir de la sociedad local y global; en este marco, será relevante poner atención a:

- i) los efectos de la pandemia de covid-19, que mantuvieron limitaciones y brechas, además de crear nuevos escenarios complejos que hicieron retroceder todos los ámbitos de desarrollo de las mujeres;
- ii) los cambios en los sistemas laborales y de empleo, producto de los cambios tecnológicos, donde las mujeres tienen menor acceso;
- iii) los efectos devastadores de la depredación ambiental, que ha privado de muchos medios de vida a las mujeres y sus comunidades;
- iv) las urgencias culturales y operativas que demanda el rearmar un sistema de cuidados;
- v) la baja participación política de las mujeres y, especialmente, la baja participación en los espacios de toma de decisión en la empresa privada, lo que limita las acciones que permitirían mirar las condiciones que enfrentan las mujeres en el mundo del empleo y el emprendimiento.

Además, es fundamental atender las agendas que las propias mujeres líderes están poniendo sobre la mesa en diversos espacios micro y macro territoriales, a través de voces colectivas y organizaciones, junto al largo recorrido del movimiento feminista y las líderes jóvenes del país.

---

2 <https://minmujeryeg.gob.cl/wp-content/uploads/2023/03/LISTADO-DE-INICIATIVAS-FONDO-DE-TRANSVERSALIZACION-PRIMER-INFORME-ENERO-2023.pdf>

Esperamos en este estudio fortalecer viejas y nuevas lecturas, y especialmente abrir nuevas preguntas y líneas de acción.

#### 4. ¿Quiénes son las líderes sociopolíticas?

##### Perfil sociodemográfico y características de su participación y liderazgo

Los liderazgos de las mujeres se desarrollan en entornos socioculturales específicos. El género interactúa constantemente con otras identidades y características, tales como la situación económica, la etnia, la lengua, la religión, la edad, la orientación sexual, la discapacidad, el estado civil y el territorio de proveniencia, entre otras (AWID, 2004). En definitiva, la interacción de estas características influye sustancialmente en las trayectorias de las mujeres y en su participación sociopolítica, determinando diferentes intereses, esferas de acciones, estrategias y estilos de liderazgo. En este sentido, a la hora de entender cuáles son las condiciones que facilitan y las que desafían el ejercicio de los liderazgos de las mujeres, es fundamental considerar el perfil sociodemográfico y características de la participación de las líderes.

El presente capítulo busca dar a conocer las principales características de las líderes que participaron en la Escuela de Líderes Políticas y Sociales (ELPS) 2023 del Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género. Para ello, se analizaron los resultados de una encuesta cualitativa de perfil, que permitió recopilar datos sociodemográficos e información clave sobre los liderazgos ejercidos por las participantes. Estos datos fueron complementados con información levantada en el marco de las entrevistas y grupos focales realizados con una muestra de mujeres líderes. En particular, a continuación, se describen y analizan: i) el perfil sociodemográfico de las líderes y ii) las principales características de su participación y liderazgo sociopolítico.

##### A. Perfil sociodemográfico de las líderes sociopolíticas

Las líderes sociopolíticas, participantes de la Escuela de SernamEG, residen en las 16 regiones del país, siendo las regiones Metropolitana, Valparaíso y Biobío las que concentran mayor número de líderes, que es donde también reside la mayoría de la población chilena. Las líderes son mayoritariamente mujeres adultas, cuya edad promedio se acerca a los 40 años. Si bien más de la mitad tiene entre 35 y 54 años, en el grupo encontramos mujeres con edades que van desde los 15 hasta los 70 años.

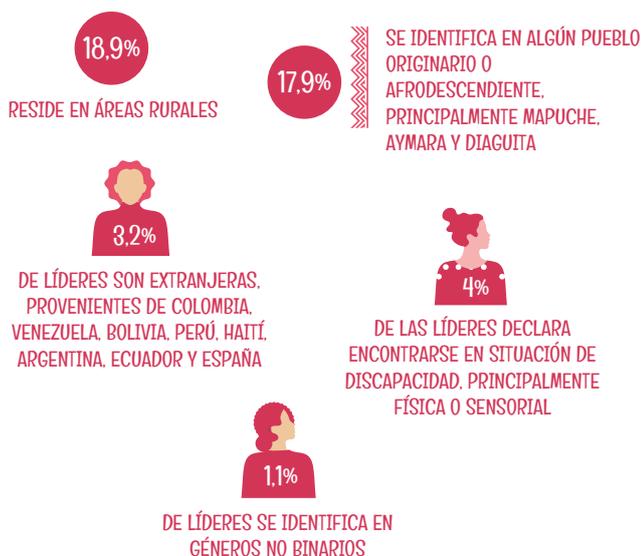
Existe una representación importante de mujeres que son parte de grupos demográficamente minoritarios a nivel nacional:

- El 18,9% de las participantes residen en áreas rurales; una cifra que se encuentra muy por encima del promedio de población rural en Chile, que corresponde al 11,4% (INE, 2021).
- A la vez, el 17,9% de las líderes se identifica en algún pueblo originario o afrodescendiente, principalmente Mapuche, Aymara y Diaguita. Según las cifras entregadas por el último Censo de Población y Vivienda (INE, 2017), las personas que se identifican en los pueblos indígenas en Chile representan el 13% de la población total del país.
- El 3,2% de las líderes son extranjeras, provenientes de Colombia, Venezuela, Bolivia, Perú, Haití, Argentina, Ecuador y España. Según las estimaciones del Servicio Nacional de Migraciones y del Instituto Nacional de Estadísticas (Sermig & INE, 2023), la población extranjera residente en Chile llegó a 1.482.390 personas en 2021, un 1,5% más que en 2020. En este marco, se vuelve especialmente relevante analizar los liderazgos de mujeres que provienen de otros países y contextos socioculturales.
- Cerca del 4% de las líderes declara encontrarse en situación de discapacidad, principalmente física o sensorial. Los datos nacionales entregados por el Servicio Nacional de la Discapacidad (Senadis) en 2022, evidencian que el 17,6% de la población adulta cuenta con alguna discapacidad, ya sea leve o severa. En el caso de las mujeres adultas, este porcentaje alcanza el 21,9%.
- El 1,1% de líderes se identifica en géneros no binarios. Según la Encuesta Casen 2022 (MDSF, 2022), el 1,5% de la población nacional se identifica en géneros diferentes al masculino/femenino. Considerar los liderazgos de las diversidades y disidencias sexogenéricas es particularmente relevante si observamos que sus luchas contra las discriminaciones y violencias vividas han sido largamente invisibilizadas en las agendas políticas, e inclusive en el levantamiento de información sobre liderazgos y participación.

En cuanto a la educación y el trabajo, las líderes presentan características que difieren de los promedios nacionales. Más de la mitad de las líderes sociopolíticas cuenta con estudios universitarios y postítulos. A nivel nacional, el promedio de años de escolaridad de las personas adultas con más de 25 años de edad, es de 11,1 años. En este marco, según las cifras del INE (2017), tan solo el 12,9% de las mujeres adultas cuenta con más de 16 años de escolaridad.

Finalmente, cerca del 70% de las líderes declara trabajar, ya sea de forma asalariada o independiente. Este dato difiere significativamente de las cifras nacionales. Según las estadísticas de la Subcomisión de Estadísticas de Género (SEG,2023), en el tercer trimestre de 2023 la tasa de ocupación de mujeres alcanzó el 46,9%, frente al 64,4% de los hombres, lo que evidencia una brecha de género muy relevante.

### Características sociodemográficas de las líderes



Evidentemente, como veremos en la sección 3, las características sociodemográficas pueden influir en las temáticas de interés y en la manera en que las mujeres ejercen sus liderazgos. En este sentido, no nos sorprende que durante las entrevistas y grupos focales, las líderes mencionaron algunas de estas características:

*“Tengo 16 años actualmente. Y bueno, cumplo ese rol, ya que en mi liceo soy una participante activa en los consejos consultivos, en el centro de alumnos (...).”*

Participante del grupo focal Zona Centro

*“Soy dirigente social mapuche de la Región de la Araucanía, de la comuna de Temuco. Vivo en una comunidad indígena que se llama Catrimalal.”*

Participante del grupo focal Zona Sur - Sur Austral

*“Yo también soy una persona con discapacidad. Tengo una enfermedad poco frecuente y a causa de eso tengo una discapacidad motora.”*

Participante del grupo focal Zona Metropolitana

*“Soy de una zona rural de la comuna de Constitución que se llama Putú. Es una localidad bien bonita, que todos amamos con la vida, con el corazón; nos sentimos putuganos más que maulinos.”*

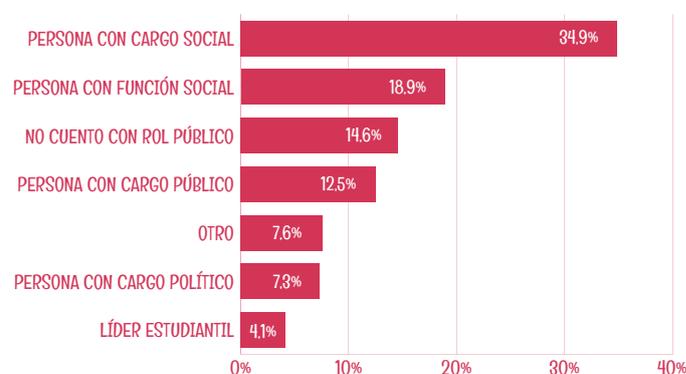
Entrevistada de la Zona Centro

### B. Características de participación y liderazgo sociopolítico

La información levantada en el marco del estudio, evidencia algunos resultados centrales muy claros con respecto a las características de participación y liderazgo de las mujeres. Las líderes sociopolíticas cumplen principalmente roles públicos sociales, participando activamente en sus comunidades y liderando procesos de transformación que apuntan al bien común.

Tal como evidencia la figura a continuación, la mayoría de las líderes cuentan con cargos sociales, principalmente de dirigencia social, deportiva y/o cultural, o cumplen una función social, trabajando en ONGs y fundaciones.

### Roles públicos de las líderes sociopolíticas



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS DE LA ENCUESTA DE PERFIL PUCV

En el marco de las entrevistas y grupos focales realizados, las líderes mencionan sus roles públicos. Muchas de ellas dan cuenta de su desempeño en más de un espacio de participación, cumpliendo roles públicos diferentes:

*“Actualmente me encuentro como delegada municipal en la comuna de Lago Verde, en la localidad de Villa Amengual. Eso queda en el sur de Chile, en la Patagonia chilena.”*

Entrevistada de la Zona Sur - Sur Austral

*“Yo soy secretaria en una junta de vecinos y presidenta de la ONG Efectos de Cambios. Tenemos funcionamiento comunal y así empezamos a ver otras organizaciones que estaban detenidas en el tiempo.”*

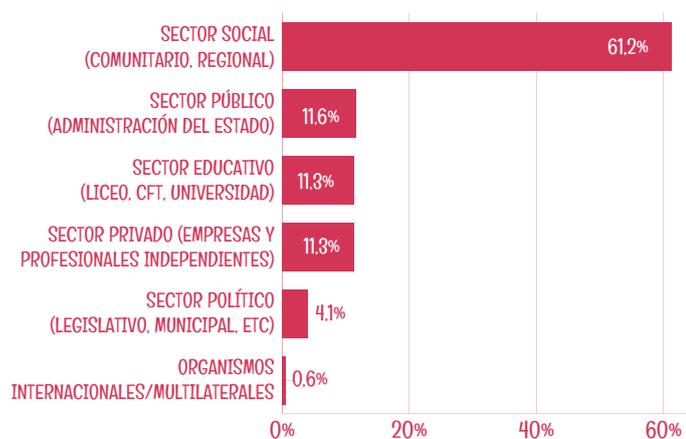
Entrevistada de la Zona Metropolitana

*“Soy dirigente gremial. Soy funcionaria de salud. Y bueno, soy también militante de un partido político de izquierda. Creo que está de más decir de cuál, pero milito en este espacio. Participo en un grupo de mujeres y disidencias sexogenéricas en San Miguel. Y hasta el próximo año soy la mujer influencer de San Miguel, elegida democráticamente por mis vecinas y vecinos.”*

Participante del grupo focal Zona Metropolitana

En línea con lo anterior, la gran mayoría de las líderes señala el sector social como su principal ámbito de incidencia. Entre las principales motivaciones para impulsar liderazgos, ellas mencionan el sentido de responsabilidad social y la disposición a aportar al bien común de sus comunidades. Por otro lado, cabe señalar que los sectores públicos, educativos y privados cuentan con porcentajes similares de participación. A la vez, hay un 4% de las líderes que buscan incidir desde el ámbito político.

### Principales sectores de incidencia de las líderes sociopolíticas



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS DE LA ENCUESTA DE PERFIL PUCV

En efecto, tal como se evidencia en la Figura 4 y en las palabras de las mismas líderes, la mayoría de las mujeres (38,5%) aspiran a un liderazgo comunitario o social, y por lo tanto, se definen como personas con conciencia cívica que entregan tiempo y energía a actividades de liderazgo local en ámbitos sociales, ambientales, de salud, u otros.

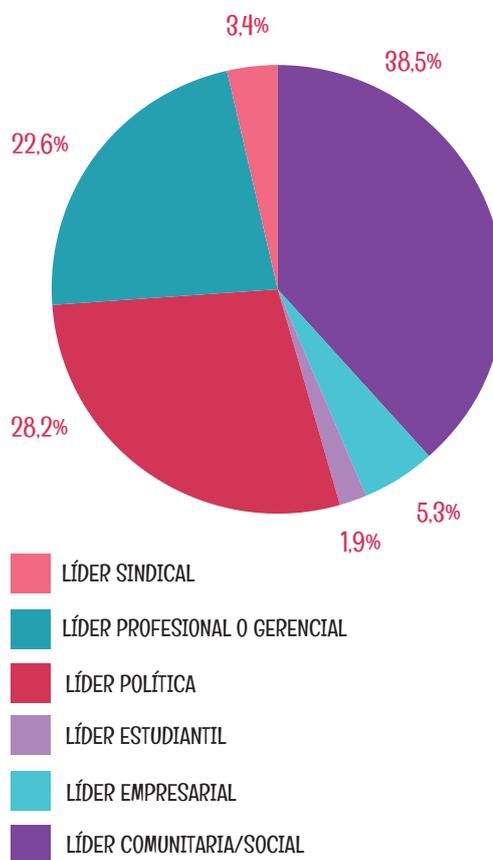
*“Nosotras hemos iniciado el trabajo de denuncia de lo que significan las zonas de sacrificio en Chile. (...) Nosotros lo hemos hecho amparadas en la protección de la vida, en el derecho a la vida, en vivir en un ambiente libre de contaminación”.*

Participante del grupo focal Zona Centro

*“Nosotros como mapuche tenemos una forma muy distinta de ver la vida en cuanto al liderazgo, no tan jerárquico como es la sociedad chilena. Y en ese sentido encontré una forma también de visibilizar nuestros temas, nuestros problemas, nuestros aportes a esta sociedad no mapuche, eh, haciéndome parte de esta organización”.*

Participante del grupo focal Zona Sur - Sur Austral

Sin perjuicio de lo anterior, cerca de un tercio de las mujeres aspira a ser una líder política, mientras el 22,6% busca desempeñarse como profesional para planificar y gestionar servicios públicos y promover el bienestar comunitario.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS DE LA ENCUESTA DE PERFIL PUCV

En este contexto, la mayoría de las líderes (76% según los resultados de la encuesta) define su estilo de liderazgo como participativo o democrático, que se caracteriza por incentivar la colaboración y tomar decisiones de forma colectiva y/o considerando diversas opiniones. Por otro lado, hay un 20% que describe su liderazgo como transformacional, es decir, que emplea niveles altos de comunicación para conseguir los objetivos y aporta una visión de cambio que consigue transmitir a sus seguidores. Según lo descrito en las entrevistas por las mismas líderes:

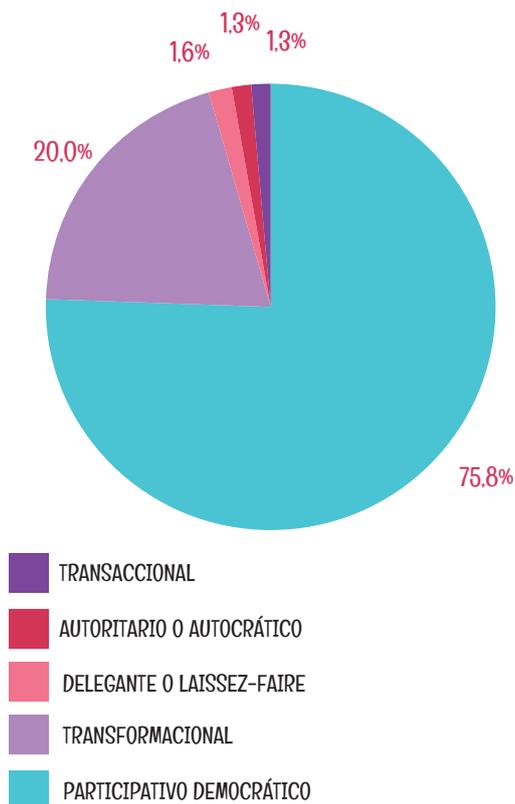
*“Yo me considero una líder integradora. Me gusta hacer mucho, pero también que las otras personas se pongan por delante; poner cierta distancia para que otras personas se potencien y vayan aprendiendo”.*

Entrevistada de la Zona Norte

*“Mi liderazgo es colaborativo. Yo jamás le he sacado los títulos en cara a alguien, encuentro que es una estupidez. Rescato el valor de las personas, su potencial. Entonces la gente se identifica con eso, te da las gracias, te dice: yo no tenía idea que era buena para eso”.*

Entrevistada de la Zona Metropolitana

## Estilos de liderazgo de las líderes sociopolíticas



## 5. ¿En qué están las líderes? Motivaciones, desafíos y estrategias

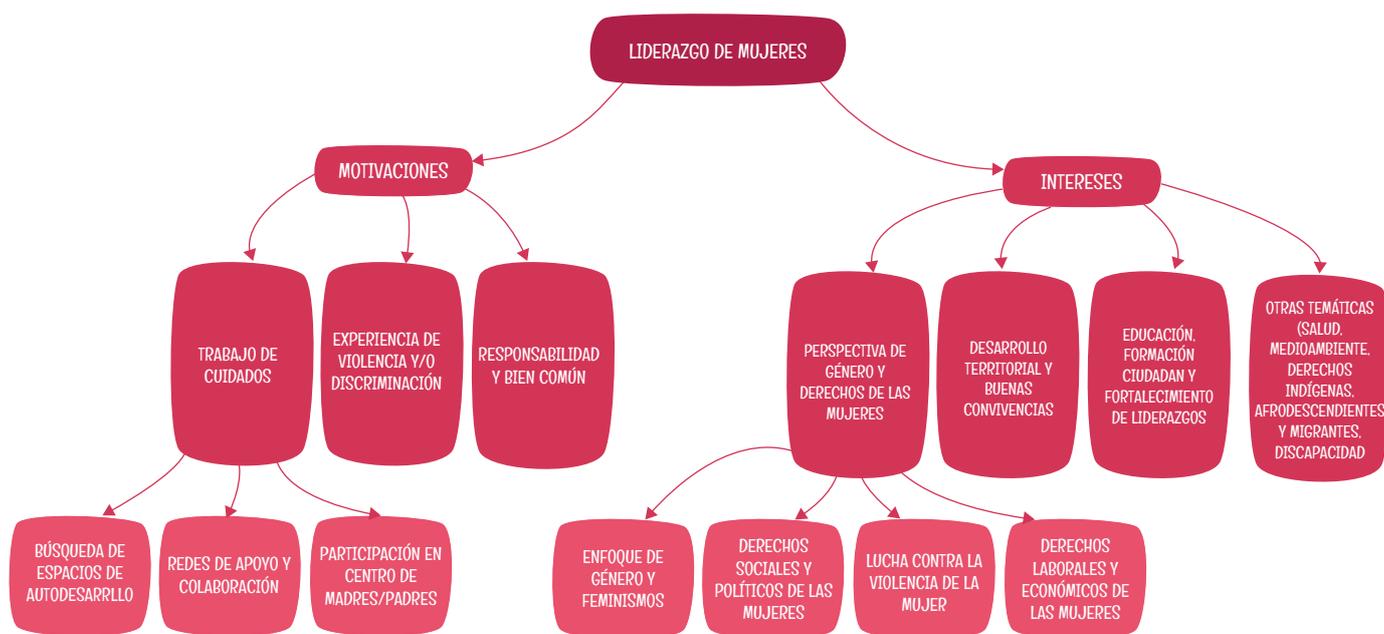
El presente capítulo tiene por objetivo exhibir tres dimensiones fundamentales constatadas en los relatos de la muestra de participantes de la Escuela de Líderes Políticas y Sociales (ELPS) 2023: i) cuáles son sus motivaciones e intereses para trabajar como líderes en contextos sociopolíticos, ii) cuáles son los desafíos que se enfrentan al momento de querer incidir como líderes y iii) de qué manera despliegan estrategias novedosas en su rol de líderes.

### A. Motivaciones e intereses

En la primera dimensión analizada, se identificaron: (1) las motivaciones para el liderazgo y la participación, y (2) los principales intereses y ámbitos de incidencia de las líderes.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS DE LA ENCUESTA DE PERFIL PUCV

## Mapa conceptual 1. Motivaciones e intereses de las líderes sociopolíticas



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

## Motivaciones para el liderazgo y la participación

Las líderes relatan experiencias vividas tanto en la esfera privada como pública, que por distintas razones las han motivado a hacerse parte de diferentes espacios de participación sociopolítica.

Por un lado, el trabajo de cuidado de hijos/as y/o personas dependientes, se relaciona con la decisión de algunas mujeres de asumir roles de liderazgo en sus comunidades, ya sea porque las motiva a buscar espacios para desarrollarse fuera de sus hogares, las mueve a construir redes de apoyo para sentirse acompañadas por otras mujeres, o simplemente porque sus primeras experiencias de participación se realizan en los centros de madres/padres responsables de espacios educativos y comunitarios.

*“Por temáticas de mi mamita me tocó venirme a Iquique. En esto conocí el trabajo social y como fui mamá en ese tiempo, tenía una guagua que cuando llegamos acá tenía 6 o 7 meses, y me incorporé a los Cefam y ahí conocí a las primeras mujeres que me empezaron a potenciar, a llevarme a ciertos espacios. (...) El trabajar con mujeres me devolvió la vida después de haber vivido procesos de mi vida bastante complejos, y esto también me permitió ir buscando espacios donde me podía ir desarrollando.”*

Entrevistada de la Zona Norte

*“(...) Decidí involucrarme en el centro de padres y ahí fui creciendo en la comunidad. Y también por falta de otros liderazgos acá, decidí unirme a un grupo de vecinos y vecinas para formar esta corporación.”*

Entrevistada de la Zona Sur - Sur Austral

En algunos casos, las experiencias de violencia y discriminación vividas por las mujeres las llevan a reconocer el machismo y las brechas de género que permanecen en nuestra sociedad. Este reconocimiento las anima a participar de instancias formativas y/o de intercambio con otras mujeres, donde adquieren conocimientos y herramientas, y a la vez las incentiva a liderar procesos de transformación.

*“Es que bueno, (...) me separé por violencia intrafamiliar durante la pandemia. Y a partir de esta denuncia es que me recoge ahí un grupo de profesionales acá en La Serena, que se dedica a violencia contra la mujer (...). Empecé a leer mucho, a aprender mucho sobre feminismo, violencia contra la mujer (...). Y bueno, entre medio de todo esto yo me formé como voluntaria en un grupo de mujeres contra la violencia sexual, y participo activamente en ese grupo. Y por ahí fue que nos postulamos a esta escuela de líderes políticas.”*

Participante del grupo focal Zona Norte

*“(...) Cuando yo ingresé a trabajar a la empresa, y después de haber tenido mi primer hijo, comencé a ver bastantes diferencias dentro en el área laboral hacia las mujeres en cuanto a su derecho.”*

Participante del grupo focal Zona Centro

Si bien las trayectorias relatadas por las mujeres son distintas, por lo general se evidencia una fuerte motivación por trabajar en pos del bien común y del desarrollo de sus comunidades, desde una perspectiva de colaboración y fortalecimiento de liderazgos de otras mujeres. En este sentido, el autorreconocimiento de sus aportes hacia mejores convivencias en sus territorios, y la consolidación de la participación de mujeres, les brinda la motivación suficiente para seguir ejerciendo sus liderazgos sociopolíticos:

*“Siempre hay un trabajo dinámico y bonito de hacer (...). Es rico de repente sentirse uno que está apoyando al prójimo (...). Ese trabajo es un trabajo rico, que te fortalece. (...) De repente resolverle los problemas a la comunidad, no sé qué, a veces no tienen leña (...), gestionar todo eso y ver que tú como persona, municipio, como equipo, haces algo; es algo enriquecedor, no tiene precio.”*

Entrevistada de la Zona Sur - Sur Austral

*“Más allá de la necesidad y de la urgencia que tenemos en la política pública y en la ley, lo fundamental (...), lo que a mí me ha potenciado al cien por ciento, son mis compañeras. Ahí está mi poder.”*

Entrevistada de la Zona Norte

En esta misma línea se evidencia también un sentido de responsabilidad social, puesto que las mujeres ponen a disposición de la comunidad su experiencia tanto personal como profesional. Es más, algunas líderes comentan haber sido alentadas por otras personas a asumir sus roles de liderazgo:

*“Yo llevo trabajando para el municipio de Lago Verde aproximadamente cinco años ya. Pasé por varios programas como trabajadora social y después me propusieron hacerme cargo de la delegación.”*

Entrevistada de la Zona Sur-Sur Austral

*“Soy socióloga de profesión y profesora de lenguaje y comunicación. Esto de la dirigencia y la participación partió en pandemia por un asunto de la junta de vecinos; una vecina me pidió postular para ordenar el asunto.”*

Entrevistada de la Zona Metropolitana

*“Soy sobreviviente de violencia de género. (...) Desde ahí, escribí algo en Facebook, en un grupo que se llama Mercado Feminista acá en la Quinta Región. Y lo que yo escribí como que llamó mucho la atención y me empezaron a hablar muchas mujeres, a decirme: oye, hagamos algo.”*

Participante del grupo focal Zona Metropolitana

## Intereses y ámbitos de incidencia

Por lo que refiere a los intereses y principales ámbitos donde las líderes buscan incidir, se identifican cuatro categorías: i) perspectiva de género y derechos de las mujeres; ii) desarrollo territorial y buenas convivencias; iii) educación, formación ciudadana y fortalecimiento de liderazgos; iv) otras temáticas.

Por lo general, las líderes muestran interés por más de una temática, lo que da cuenta de la experiencia desarrollada en diferentes ámbitos de trabajo y la vida social. En definitiva, la prioridad está puesta en el quehacer para con las mujeres, desde diferentes perspectivas, principalmente: i) enfoque de género y feminismos; ii) derechos sociales y políticos de las mujeres; iii) lucha contra la violencia hacia la mujer; iv) derechos laborales y económicos de las mujeres.

*“Creo que la temática que más me interesa es la perspectiva de género, enfoque de género. (...) El feminismo (...), yo creo que eso es básicamente mi bandera de lucha”.*

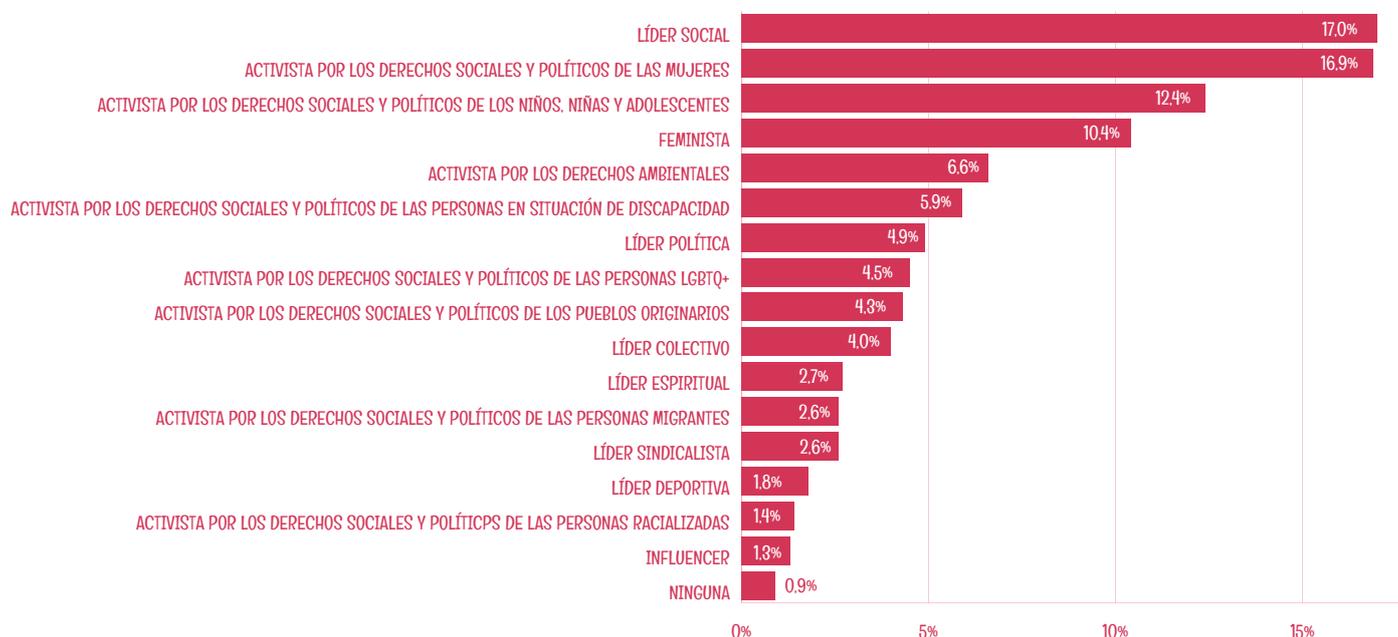
Participante del grupo focal Zona Norte

*“En materia profesional, los salarios (...) lo difícil que es estar en las gerencias, lo complejo de como eres tratada y juzgada por solamente tener una edad que puedes ser mamá en cualquier momento (...). Una mujer ‘cacho’, un problema. (...) El tener derecho de estudiar en la universidad es un privilegio: no todas las mujeres lo podemos hacer”.*

Entrevistada de la Zona Norte

Como se reconoce en la encuesta de perfil, las líderes muestran particular interés por las temáticas sociales, con un foco especial en los derechos de las mujeres. Por cierto, ellas buscan incidir en otras esferas, como por ejemplo los derechos de niños/as y adolescentes, los derechos ambientales y de las personas en situación de discapacidad, tal como se evidencia en la Figura 6.

**Figura 6. Intereses y características de las líderes sociopolíticas**



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS DE LA ENCUESTA DE PERFIL PUCV

Se busca promover la perspectiva de género y, en algunos casos, los feminismos, en distintos espacios. En muchas ocasiones se impulsan redes de mujeres con distintos propósitos, tales como colectivos, agrupaciones de emprendedoras, movimientos ambientales:

*“(…) Estamos desarrollando un colectivo feminista acá en Puente Alto, ya está recién empezando. Este año se formó y ahora queremos darle el empuje para formar redes de mujeres y poder acompañarnos.”*

Participante del grupo focal Zona Metropolitana

*“Eso es lo que quiero, seguir luchando para mí y apañando a estas mujeres, que ya llevamos dos años en la agrupación, y nos mantenemos aún 15 mujeres y un hombre (...). Aquí somos todas mamás, aquí todas tenemos familia, así que la oportunidad va para todas.”*

Participante del grupo focal Zona Norte

*“Nosotras, como Mujeres en Zona de Sacrificio, somos una de las agrupaciones más antiguas de mujeres en defensa del medioambiente y los derechos humanos en Chile.”*

Participante del grupo focal Zona Centro

Muchas mujeres ejercen sus liderazgos en organizaciones sociales territoriales, tales como juntas de vecinos, comités, consejos de la sociedad civil, centros de madres/padres. En este contexto, las acciones de estas líderes están enfocadas en aportar al desarrollo de sus territorios y en promover una mejor convivencia en sus comunidades:

*“(…) Decidí formar esta corporación hace tres meses, para traer el desarrollo a la localidad: transporte, salud, áreas verdes, porque es un área muy abandonada. Hemos hecho varias cosas, principalmente reconocimiento y valoración del patrimonio en el territorio (...).”*

Entrevistada de la Zona Sur – Sur Austral

*“Estoy a cargo de la comunidad, entonces salgo mucho a terreno; ver alguna problemática que se le genera a algún vecino, el tema climático. (...) Así yo estoy en todas las áreas, a cargo de un pueblito y resolver las inquietudes.”*

Entrevistada de la Zona Sur – Sur Austral

Así también, las líderes muestran interés por la educación, la formación ciudadana y el fortalecimiento de liderazgos. Las acciones impulsadas en este ámbito se dirigen hacia grupos de distintas características, desde la niñez hasta estudiantes universitarios/as, líderes hombres y mujeres de todas las edades.

*“También creo que es súper importante partir desde las bases, desde los niños pequeños. La educación emocional es tan importante. (...) También el machismo y la violencia parte desde ahí, cuando pequeño.”*

Participante del grupo focal Zona Metropolitana

*“A mí me interesa cambiar la imagen del dirigente social, que es ignorante, que no conoce la ley, que trabaja prácticamente subsidiariamente con la municipalidad, para que se autogestione, que sea capaz de redactar, de enviar una carta de petición, o de agradecimiento. (...) Nuestro lema es empoderar, educar y conectar.”*

Entrevistada de la Zona Metropolitana

*“Me dedico también al teatro social. Estamos conjugando el teatro social con la formación ciudadana, trabajando con la implementación para mujeres que están en las cárceles y entregando herramientas formativas para estudiantes de derecho y trabajo social, porque creo que la formación ciudadana en materia de derechos humanos y género en particular son herramientas y mecanismos de trabajo que no se han desarrollado, lo que yo quisiera que se desarrolle en las universidades.”*

Entrevistada de la Zona Norte

Finalmente, se identifican algunos intereses que reflejan las trayectorias específicas de cada mujer. Se trata principalmente de los ámbitos de la salud, el medioambiente, los derechos de las personas migrantes, los derechos de los pueblos originarios y afrodescendientes, los derechos de las personas con discapacidad. El interés por estas temáticas se relaciona directamente con el ser mujer, y en algunos casos con la intersección con otras características, como ser mujer migrante o indígena, tener alguna discapacidad y/o personas dependientes con discapacidades.

*“Nosotras hemos iniciado el trabajo de denuncia de lo que significan las zonas de sacrificio en Chile (...). Y todas las afectaciones que ocurren en esta zona, sobre todo en los temas nuestros, como mujer, en nuestras cuerpas, lo que significa tener y nacer en una zona tan contaminada.”*

Participante del grupo focal Zona Centro

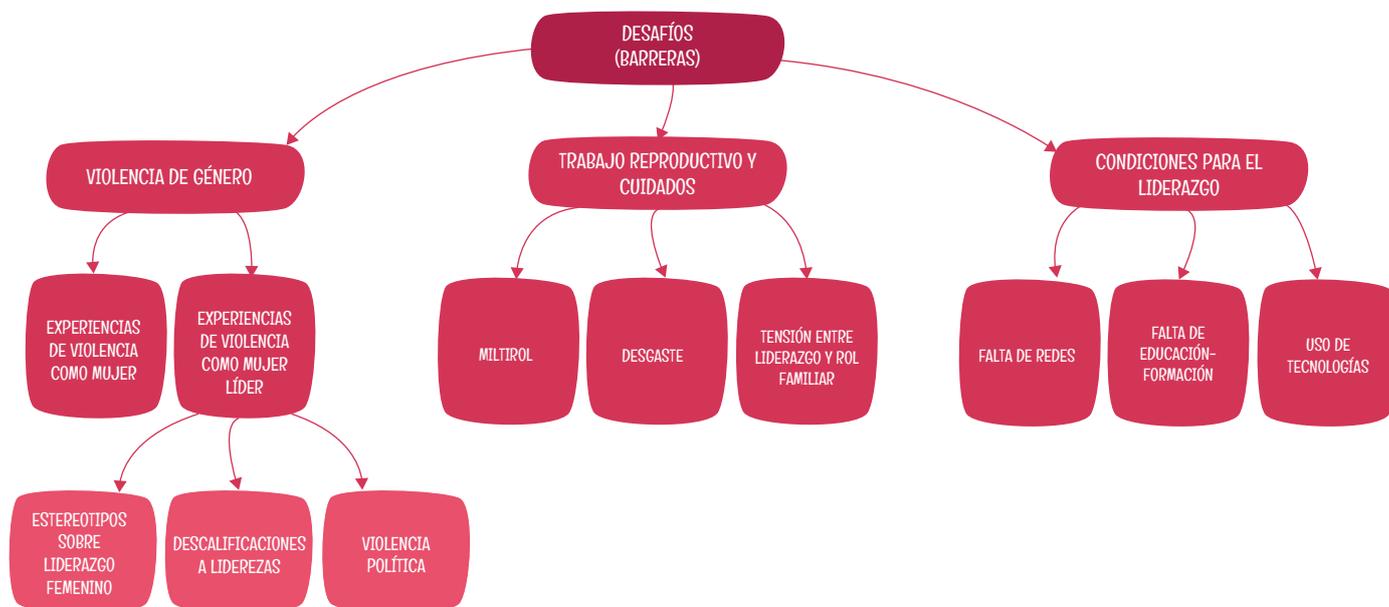
*“Bueno, puedo decir que las comunidades haitianas en Chile, especialmente, son más vulnerables que toda la comunidad migrante en Chile, por el tema idioma.”*

Participante del grupo focal Zona Sur-Sur Austral

## B. Desafíos

Los principales desafíos para el ejercicio del liderazgo de mujeres, constatados en el estudio, se pueden reunir en tres grupos: (1) la violencia de género, (2) el trabajo reproductivo y de cuidados, (3) las condiciones para el liderazgo. A su vez, cada grupo contiene sus respectivas categorías, elaboradas para el análisis de la información.

### Mapa conceptual 2. Desafíos para el liderazgo de mujeres



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

### Violencia de género

Las experiencias de violencia de género vividas por las mujeres líderes, se constituyen como una esfera de vivencias declarada de forma reiterada como limitante, no solo para el ejercicio del liderazgo, sino también para el desarrollo personal en múltiples ámbitos de la vida, como lo familiar, laboral o social. En ese sentido, las participantes de la Escuela manifestaron haber vivido —y vivir— experiencias de violencia de género como mujeres y también destacar que esa violencia muchas veces ha sido en el ejercicio de sus liderazgos.

Según ONU Mujeres, la violencia de género son los actos dañinos dirigidos contra una persona o un grupo de personas en razón de su género. Tiene su origen en la desigualdad de género, el abuso de poder y la existencia de normas dañinas, y se constituye como consecuencia de las diferencias estructurales de poder basadas en el género. En relación con esto, las experiencias de violencia de género demarcan una serie de situaciones que las mujeres tienen que sobrellevar, primero como mujeres y segundo como líderes, para el desempeño de un liderazgo incidente y libre de violencia.

En tanto experiencias de violencia como mujeres, en toda su diversidad, las participantes del estudio señalaron haber sufrido diferentes formas de violencia de género que han marcado sus trayectorias de vida, siendo circunstancias limitantes pero también desafíos para desarrollarse como líderes en su plenitud. Entre estas, se destacaron los estereotipos y roles de género, corresponsabilidad parental, brechas laborales, violencia psicológica en las relaciones de pareja, violencia intrafamiliar y violencia de índole sexual, entre otras.

Ahora bien, la violencia contra las mujeres adquiere un matiz específico cuando se trata de violencia de género contra mujeres líderes. Además de vivir experiencias de violencia como mujer, las mujeres líderes reciben una serie de actos violentos, de naturaleza diversa, que se deben al cargo que ocupan y que se diferencia de las discriminaciones que pueden recibir los líderes hombres. En este sentido, en el estudio se recabaron tres formas de violencia contra las mujeres líderes: i) Estereotipos sobre el liderazgo de mujeres; ii) Descalificaciones a lideresas; iii) Violencia política.

Según la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (Acnudh), los estereotipos de género son visiones generalizadas o ideas preconcebidas sobre atributos, características

o roles que deberían desempeñar mujeres y hombres, pudiendo ser perjudiciales cuando limitan las capacidades de cada género para desarrollar sus aptitudes personales, profesionales y de vida. Dichos estereotipos poseen una especificidad propia en el ámbito del liderazgo, en tanto se ha reconocido históricamente a lo masculino como capacidad de liderar en lo público, mientras que a lo femenino se le ha distanciado de los espacios de incidencia.

*“Me pasa que en los espacios sociales muchas veces somos muchas las mujeres que estamos involucradas, como se dijo, en lo que tiene que ver con el cuidado con el otro, o con la otra, y menos los hombres; pero, sin embargo, al momento de llegar a los espacios de poder, siento que son ellos los que llegan más. Es cosa de mirar el Congreso. Y que somos el 23 por ciento y ellos son el 77 por ciento. Entonces, eso es muy extraño. Y también que este rol de cuidado, cierto, está entregado por una mirada más patriarcal.”*

Participante del grupo focal Zona Metropolitana

*“Entonces sí, yo creo que, si bien es un tema cultural, pero el tema no es solamente cultural. Yo creo que también es un tema de educación familiar, porque empezó desde la casa, porque hay gente que en su infancia, que su padre le enseñó que el hombre es el hombre, el hombre tiene más poder que la mujer. Porque si volvemos atrás en los años cincuenta, sesenta, como era, dejan a la mujer en la casa para mandar el hombre al colegio, a la universidad, así era. Entonces, era como si tienen que elegir, siempre van a elegir al hombre, porque la mujer debe ser la madre de casa, debe ser madre, así era.”*

Participante del grupo focal Zona Sur - Sur Austral

En segundo lugar, se constató que ciertas líderes, por el hecho de ser mujeres en un cargo de mando, han recibido descalificaciones y menosprecio por parte de personas relacionadas a las organizaciones. Los estereotipos anteriormente descritos pueden materializarse en actos muchas veces orales y comunicativos, que buscan desacreditar o desautorizar a las mujeres líderes.

*“Un día uno de los hombres, de los dos hombres que están dentro de la agrupación, desapareció del mapa. Y me acerco yo un día y le pregunto que cuál era su motivo, su razón, qué le había pasado, de muy buena manera. Y me dijo que a mí no tenía por qué darme explicaciones, que yo no servía, que yo era una persona que nadie me quería, que yo me había llevado todos los votos... una pila de descalificaciones que a mí me tuvo mal, sin poder dormir, pensando por qué habrá sido la actitud de esta persona, con tanta descalificación.”*

Participante del grupo focal Zona Norte

Como casos extremos y en situaciones límites, las mujeres líderes pueden recibir amenazas o actos de violencia política que se distinguen de aquellos que experimentan sus pares masculinos. Uno de estos ejemplos es la violencia política y sexual, que según la Red Chilena contra la Violencia hacia las Mujeres, se define como una forma específica de castigar la participación política, recayendo en mujeres, niñas, disidencias sexuales y cuerpos racializados. En esta línea, durante el estudio, una participante declaró:

*“Te pongo el ejemplo así tan vago, como el día que a mí me arrestaron solo por estar sacando fotografías; me amenazaron los agentes especiales, me amenazaron con ir a violar a mi hija —es que mi hija tenía en ese momento 24 años—, con quitármela y entregarla a una institución. O sea, ese tipo de daño y ese tipo de agresión. A los hombres no les pasa eso, a nosotras sí, por el solo hecho de ser mujer.*

*Entonces, no tenemos ningún resguardo, no tenemos ninguna... nada que nos respalde ni nos cuide, ni haga valer nuestras leyes.”*

Participante del grupo focal Zona Centro

## Trabajo reproductivo y de cuidados

Siguiendo con el segundo grupo de desafíos para el ejercicio del liderazgo de mujeres, gran relevancia tuvo el papel que juega el trabajo reproductivo y el rol de cuidados por parte de las mujeres líderes. Según el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género de Chile, esta labor se refiere a las actividades no remuneradas que tienen por objetivo la reproducción de la vida, principalmente responsabilidades del hogar y cuidado de niños, niñas y otras personas dependientes. Asimismo, como consecuencia de la división sexual del trabajo, las mujeres líderes tienen que enfrentar diariamente el choque entre estas exigencias y la labor en sus respectivas organizaciones.

El multirrol, o las múltiples labores que el trabajo reproductivo significa, corresponde a uno de los desafíos específicos que encarnan las mujeres líderes, teniendo que participar activamente y en simultáneo en muchas esferas. Así, para poder ser líderes efectivas e incidentes, deben encarar los apremios que pueden generar las variables de tiempo para trabajar, disponibilidad y energía, entre otras.

*“Entonces, a nosotras las mujeres nos es más difícil, más difícil poder subir esos escalones, porque a veces yo digo: oye, yo quisiera todo el día estar en esto nomás, todo el día. No, sino que, estoy en la mañana, hablo con tres, con cuatro personas, ya. Y oye, ya tengo que cocinar, que voy a cocinar. Ya, pongo la olla, lavo la loza y mientras me suena el teléfono, estoy tratando de secarme las manos para poder contestar: sí, ya, oye, mira, te mandé la foto. Y sigo en la cocina.”*

Entrevistada de la Zona Norte

Por si fuera poco, muchas veces el mandato a cumplir con el trabajo reproductivo y de cuidados, en sus múltiples labores, choca con el quehacer de las lideresas en sus respectivas organizaciones. Esto no solo en la distribución de las tareas, sino que, considerando el impacto de este estereotipo en los círculos sociales, se producen tensiones entre el liderazgo y el rol familiar socialmente esperado.

*“Pero a las mujeres nos cuesta, como le digo, más todavía poder escalar esos pequeños peldaños que hemos dado. En esta vida tenemos que a veces luchar contra, a veces, inclusive a veces contra los maridos: Bueno, ¿y tú por qué salí tanto? Bueno, ¿y tú por qué vai a tantas reuniones?”*

Entrevistada de la Zona Norte

Con todo, tanto el multirrol como las tensiones que genera este choque, provocan desgaste físico, psicológico y afectivo en las mujeres líderes. En otras palabras, el coste de cumplir con el trabajo reproductivo, los cuidados, la ocupación laboral y las exigencias que implica el liderazgo, generan con frecuencia afectaciones en la salud mental y física de las lideresas.

*“(…) La correspondencia con la responsabilidad parental, y es algo que uno no lo tiene asumido, porque nos enseñaron a hacerla súper poderosa, a ponernos con todo: con la crianza, con el trabajo, aportar en la casa, y también el cuidado de la casa, el cuidado de los hijos, las horas al médico. Es algo desgastante. Tanto así que fui ahora, el 31 de agosto, diagnosticada con una depresión y fue una de las cosas que me llevó a tomar este curso también.*

Participante de grupo focal Zona Metropolitana

*“Entre que tenía depresión, estaba separada, estaba con una guagua, veía todo negro. Más encima mi mamita adulta mayor, con problemas producto de su demencia”.*

Entrevistada de la Zona Norte

## Condiciones para el liderazgo

Por último, en el estudio se identificaron otros desafíos para el liderazgo de mujeres, que se corresponden con ciertas condiciones materiales o formativas. Estos factores, observados bajo el lente de la interseccionalidad, en algunos casos también significan desafíos específicos al liderazgo de mujeres.

Por un lado, para algunas participantes, se reconoce como desafío la falta de redes, entendida como la falta parcial o la posibilidad de aumentar las conexiones y alcances sociales, y también la necesidad constante de capacitarse en materia tecnológica y de comunicaciones, para ampliar su campo de acción.

*“Tal vez el límite podría ser a veces las pocas redes, a veces la poca educación que uno pueda tener con respecto al uso o al manejo de la computadora, de que no sabe bien el Word”.*

Entrevistada de la Zona Norte

Así también, el tema formativo puede constituirse como desafío cuando la mujer líder señala ciertas falencias en algunas materias de liderazgo, y plantea la necesidad continua de capacitación. En este sentido, conjugando todos los factores descritos (estereotipos, violencia y roles de cuidado, entre otros), el hecho de no sentirse lideresa puede ser un tema relevante y tensionante, aún cuando sí se ejerzan cargos sociales o públicos. En línea con esto, algunas

participantes señalaron que si bien poseen cargos de liderazgo, aún no se autoperceben como lideresas, o que si lo hacen, es producto de un proceso intencionado y demandante.

*“Entonces, yo digo, tal vez yo no me considere todavía una lideresa, porque tal vez, no sé, tengo ese concepto como demasiado elevado, como lideresa podría ser, no sé, un líder mundial, una cosa así, una persona que fue capaz de cambiar un país completo. Pero tal vez yo, tal vez sí lo sea en mi ámbito, en donde yo estoy, pero esa palabra es muy amplia”.*

Entrevistada de la Zona Norte

*“Escucho hablar a mis compañeras y siento admiración por ellas. Me encanta la forma en la que se expresan y digo: ¿llegaré yo en algún momento a poder comunicar de esta forma tan claramente y tan...? Y espero que sí. Espero que sí. Estoy recién empezando. Quiero seguir aprendiendo hartito. Eso es súper importante. Y eso lo he aprendido en este año de trayecto en este mundo de emprendedores y de agrupaciones. Y espero seguir aprendiendo y espero llegar a ser tan... sabía como mis compañeras, las que hablaron hoy día. Tener el conocimiento que tienen ellas, para poder ayudar”.*

Participante del grupo focal Zona Metropolitana

*“De primero yo no me consideraba una persona líder, entonces me costó entenderlo. Y después ya, y yo fui formando de a poco, debido a ir conociendo y participando más en forma activa, como agrupación.*

*Y me di cuenta que podía llevar adelante, porque en el momento estaba yendo a pique. Y me di cuenta que si yo me ponía las pilas y pensaba a futuro y tenía una visualización, iba a lograr algo. Entonces me metí mi objetivo bien claro y logré que se levantara de esta posición, que estábamos de capa caída, y ahora estamos como bien unidas en realidad en la agrupación”.*

Participante del grupo focal Zona Sur - Sur Austral

Este punto adquiere una complejidad especial cuando se entrecruza con la imposibilidad de las mujeres de formarse profesionalmente, debido a la dedicación a los trabajos reproductivos, lo que aminora su autopercepción de lideresas.

*“Y ahí se me vino encima como el hecho de tener que empezar a trabajar y darme cuenta que no tenía herramientas para trabajar, porque me había dedicado a ser mamá. Y uno como mamá sabe que eso significa que uno sabe muchas cosas, pero afuera no lo validan. Entonces, me costó mucho demostrar y demostrarme a mí también que era capaz de hacer cosas (...). Pero la gente acá, por lo menos yo siento, que te preguntan mucho qué eres. Eso es súper importante.*

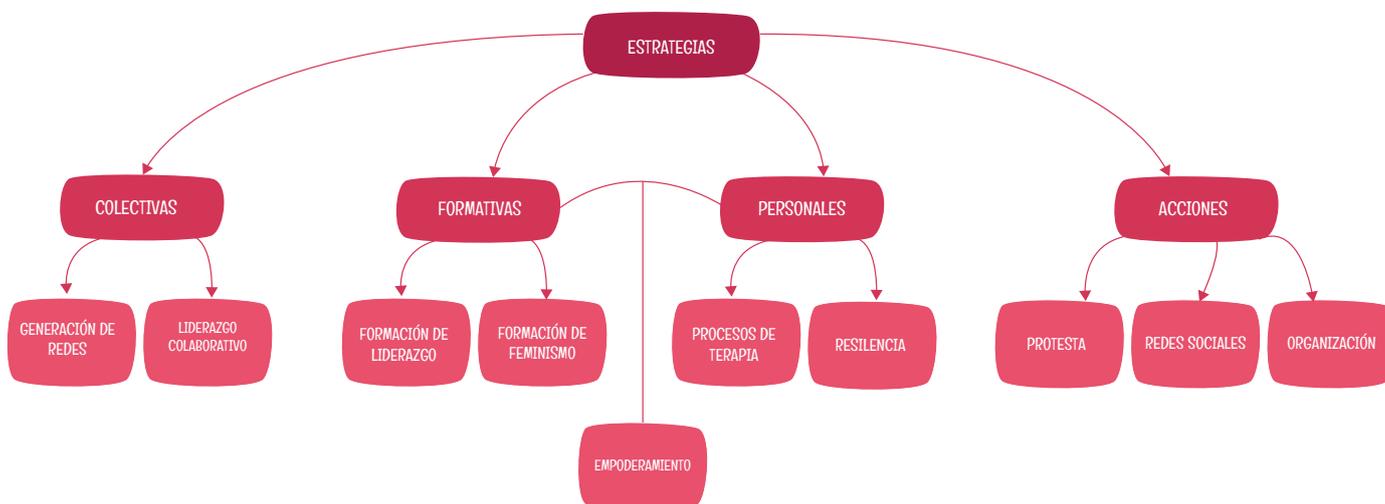
*En las presentaciones siempre todo el mundo dice: soy tal cosa. Entonces, y a mí eso me empieza como a achicar. Y ahí me pasa que de repente, como decía antes, cuando la gente se acerca a mí y busca mi apoyo, y quiere que yo... y siento que líder. Me creo el cuento. Pero después digo: pero cómo, cómo sigo si yo no soy nada, si yo no tengo nada. Siendo que tengo como una experiencia súper grande de vida, que apporto y que también he hecho como todo un análisis muy profundo”.*

Participante del grupo focal Zona Metropolitana

### C. Estrategias

En el transcurso de esta investigación, fue posible identificar cuatro tipos de estrategias desplegadas por las propias líderes mujeres para sobrellevar los desafíos descritos. Estas estrategias son: i) colectivas, ii) formativas, iii) personales, y iv) acciones.

### Mapa conceptual 3. Estrategias de líderes mujeres



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

### Estrategias colectivas

Las estrategias colectivas implementadas por las participantes ponen de manifiesto ciertas acciones u operaciones que tienen lugar en las respectivas organizaciones, implicando una apuesta común y pública que incluye el accionar en colectivo. Dentro de ellas, cobra relevancia la generación de redes, como acción que permite a las líderes asociarse con personas, organizaciones y/o instituciones clave para la elaboración de objetivos comunes o trabajar en conjunto.

Con respecto a esto, en principio se enfatizó la alta capacidad o predisposición de las mujeres líderes para la construcción de redes. En ese sentido, ciertas participantes señalaron que la generación de redes constituye una característica propia del liderazgo de las mujeres.

*“Pero bueno, eso, creo que las mujeres en general, no solo como líder sino que en general, como mujeres, sí tenemos muy fuerte la red y formar redes con facilidad”.*

Participante del grupo focal Zona Norte

Asimismo, las redes generadas en los espacios femeninos propician la creación de lazos de empatía y apoyo ante la sobrecarga del trabajo reproductivo o experiencias de violencia de género, entre otras, permitiendo la sanación en colectivo.

*“El sentido del trabajo en red es algo más allá que una herramienta que te permite crecer; sino que el trabajo en red que una desarrolla con sus compañeras, te potencia la autoestima a tal punto que te crees capaz de hacer muchas cosas. Y te vas dando cuenta que tu compañera también está complicada para poder trabajar, que también necesita que su guagua coma. Entonces te juntas dos, tres,*

*cuatro mujeres y ya están armando un proyecto. Después hay otra compañera que le pega más al proyecto, y te juntas con esa otra compañera y vas generando un grupo ya no de cuatro. Y así hay ocho, diez mujeres.*

Entrevistada de la Zona Norte

*“Entonces, ahí es cuando se empieza a armar esta red de apoyo, esta especie como de tribu, porque uno empieza a empatizar. De repente a las mujeres nos pasa mucho, yo siento que desde la niñez. Hoy lo hablaba con una amiga, porque me decía: estas son nuestras mamás. Y luego nuestras mamás que lo pasaron mal y nuestras abuelas que lo pasaron peor. Y cada generación más para atrás lo pasó peor. Nosotras estamos un poquito más conscientes, aprendiendo y creciendo.”*

Participante del grupo focal Zona Metropolitana

Con todo, entre la aptitud para generar redes y la complicidad surgida de la necesidad colectiva de brindarse apoyo, se constituyen también asociaciones para llevar a cabo acciones colectivas de liderazgo. En el ámbito del liderazgo, generar este tipo específico de redes se vuelve necesario para un trabajo en equipo efectivo e incidente.

*“Eso de las redes de apoyo, sí, lo confirmo. Lo confirmo por mi experiencia y por lo que veo a mi alrededor. Sin redes de apoyo prácticamente no funcionamos, es básico. Y crear esas redes de apoyo entre nosotras es un trabajo, no es fácil. Hay que ser generosa. Hay que ser generosa y hay que tener esa vocación, como decían, esas ganas de querer entregar; porque ser líderesa no es un trabajo remunerado, no hay pago, sino que es solo... amor. Amor hacia el otro, hacia una compañera, hacia otra mujer que ha vivido lo mismo que nosotras.”*

Participante del grupo focal Zona Metropolitana

Sin embargo, la constante generación de redes y las redes ya constituidas requieren, para funcionar como tal, de tipos de relaciones humanas colaborativas. Por ello, la segunda estrategia colectiva constatada es denominada liderazgo colaborativo, y refiere al compromiso con el apoyo, el acompañamiento y la empatía generada como mujer líder por y hacia su comunidad.

*“Si hay un determinante común, yo creo, en los liderazgos femeninos, que es el trabajo en equipo, es lo colectivo. No es como esta mirada más individualista de lo que es el líder y como llevarse el trofeo para la casa. Yo creo que las mujeres que queremos insertarnos en esta sociedad, ya sea a través del amor (...). Como es tan importante esta red, lo colaborativo, el cooperativismo. Creo que eso sí destaca dentro de lo que son los liderazgos femeninos.”*

Participante del grupo focal Zona Metropolitana

En esta línea, se valora positivamente la capacidad de pensar colaborativamente al momento de liderar, así como también que la mujer líder sea una persona presente, activa y comprometida con el apoyo a su red. Este trabajo colaborativo se expresa en el apoyo por las causas defendidas en las diferentes organizaciones y también por el compromiso con las redes de sororidad.

*“Bueno, yo no hablo tanto como las compañeras, pero igual ha costado el tema de... de liderar a cien personas, pero uno se pone la camiseta, cuando uno es líder de verdad, se pone la camiseta por los demás. Los intereses de uno no... O sea, yo soy una persona que no... No veo por mí, veo por los demás.”*

Participante del grupo focal Zona Metropolitana

*“Yo sigo en eso, aunque quedé media sola. Si alguien me busca o necesita ayuda, siempre estoy súper dispuesta, porque me aprendí como de memoria todos los temas como para las demandas. Sé meterme como al Poder Judicial. Entonces, me gusta ayudar. Ayudar, asesorar, y también empoderar y decir: no estai sola, yo también viví esto y ahora estoy bien, vamos.”*

Participante del grupo focal Zona Metropolitana

## Estrategias formativas

Ante los desafíos que se presentan para los liderazgos de la diversidad mujeres, la formación en feminismo y la formación en liderazgo representan una herramienta clave a la hora de desplegar estrategias que fortalezcan la dirección de las organizaciones. En primer lugar, los relatos de las participantes señalaron que interiorizarse en temáticas de feminismo y enfoque de género produce un cambio de paradigma en su comprensión de la sociedad. Estos contenidos brindan apoyo para replantearse no solo la forma de liderar, sino que la forma de relacionarse con otros, de pensar la propia vida y de querer transformar estructuras sociales, entre otras importantes consecuencias.

*“(...) y además me integraron a grupos así como para empezar a conocer a otras mujeres que estaban en la misma situación que yo. Y empecé a leer mucho, a aprender mucho sobre feminismo, violencia contra la mujer; cosa que, la verdad, me hizo cambiar el cristal de una manera muy impresionante respecto de cómo lo veía antes; de entrar en todo este conocimiento del machismo y el feminismo, porque en verdad que antes de eso yo... uno, que normalizaba la violencia de una manera increíble, no me daba cuenta que era violencia. Y segundo, no me daba cuenta tampoco de los roles de género; no tenía ninguna conciencia de los roles de género, de verdad ninguna.”*

Participante del grupo focal Zona Norte

La formación en feminismo se constituye, por tanto, como un aspecto clave para reconstruir el relato propio como mujeres, para establecer canales de colaboración con las redes de mujeres y también para dirigir los esfuerzos colectivos en transformar estructuras patriarcales.

*“Pero ahora en particular una cosa que me motiva y que me está moviendo y que me está cambiando la vida, es la perspectiva de género, el feminismo y también la lucha contra la violencia, así como derechamente lucha contra la violencia, contra la mujer, en particular.”*

Participante del grupo focal Zona Norte

Asimismo, la formación en feminismo se relaciona con la formación en liderazgo, en tanto las participantes explicitaron la necesidad de capacitarse constantemente en las diferentes aristas que implica liderar, tales como las habilidades sociales, oratoria, uso de tecnologías y redes sociales, entre otras.

*“Entonces, eso, más que nada, me motiva a participar en todo esto, porque quiero tener una mirada transversal y, obviamente, que me pueda aportar para mis conocimientos todas estas reuniones, estas capacitaciones, para enfrentar los nuevos desafíos e ir dejando huellas.”*

Participante del grupo focal Zona Centro

Por ello, tanto la Escuela de Líderes Políticas y Sociales del Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género, como otras instancias y talleres de capacitación, se valoran positivamente como espacios de aprendizaje, de encuentro de pares y de adquisición de conocimientos útiles para aplicar en sus respectivos contextos.

## Estrategias personales

La violencia de género o los trabajos reproductivos van dejando huellas en los cuerpos, mentes y emociones —salud física y mental— de las mujeres líderes, y para sanar aquellas estampas se requieren disposiciones efectivas orientadas a atenuar o resolver dicho impacto. Las estrategias de carácter personal configuran todo tipo de acciones o medidas dirigidas a sobrellevar los desafíos en el ámbito personal o individual de cada mujer líder.

Los procesos de terapia son ampliamente destacados como recurso necesario para aliviar y recuperarse de todo tipo de malestares psicológicos y físicos, producto de los desafíos y otras experiencias traumáticas. En esta línea, las experiencias de violencia de género son una de las causas centrales al momento de acudir a procesos terapéuticos.

*“Y a partir de esta denuncia es que me recoge ahí un grupo de profesionales acá en La Serena, que se dedica a violencia contra la mujer, y empezaron a tratarme; psicólogos, psicólogas, abogadas.”*

Participante del grupo focal Zona Norte

Así también, se valora a la terapia como una forma de hacer frente a los perjuicios del trabajo reproductivo y de cuidados, en conjunto con el sinfín de complejidades de la vida. Habiendo relacionado ya a la depresión con el desafío del desgaste del trabajo reproductivo, aspecto mencionado en el capítulo anterior, una participante indica:

*“Estoy con medicamentos, también con psicoterapia, que es muy necesario porque tiene que haber un cambio. Las pastillas no son mágicas, pues tiene que haber un cambio conductual también. Pero este curso en sí siento que me ha llenado de verdad.”*

Participante del grupo focal Zona Metropolitana

En cuanto a los liderazgos de mujeres, los avatares de esta experiencia también pueden generar la necesidad identificada.

*“Buena psicoterapia. En un momento tuve que tomar psicoterapia, porque de verdad que es algo que me estaba angustiando, y me estaba como afectando en mis capacidades. Como que me cuestionan mucho, estaba muy dudosa de lo que yo era capaz como mujer de lograr.”*

Participante del grupo focal Zona Metropolitana

De manera cuestionable y sin consenso, el tema de la resiliencia es un tópico controversial en la discusión sobre las estrategias personales de las líderes. Por un lado, la resiliencia puede ponderarse como un recurso positivo propio de las mujeres, que les permite recuperarse y adaptarse a la diversidad de afectaciones que pueden sufrir en el ámbito personal o en el ámbito público. Por otra parte, en virtud de su misma capacidad, la resiliencia se examina críticamente, en cuanto esta puede transformarse en un mandato, en cargas emocionales adicionales o ser desarrollada en exceso. Bajo el lente del enfoque de género, las líderes dan cuenta de los aspectos positivos y negativos de la resiliencia. La capacidad innata de recuperación y afrontar las vivencias propias de ser mujer, puede ser valorada como un elemento adicional para ejercer el liderazgo.

*“Entonces esto fue lo que a mí me motivó, calmé mi rabia, mi dolor y yo dije: me tendré que preparar para ser más fuerte. Y yo dije: para que esto no me vuelva a pasar. Y por eso me conecté con ustedes.”*

Participante del grupo focal Zona Norte

*“Requiere también determinación, el apoyo también colectivo, un compromiso continuo con la promoción de la igualdad de género. Ser mujer líder en estos desafíos implica abogar por la igualdad de género, inspirar a otras, a otros, con resiliencia. Y trabajar claramente para superar barreras políticas y sociales.”*

Participante del grupo focal Zona Centro

La fortaleza resiliente, sin estar exenta de disyuntivas, puede ser considerada como una cualidad diferencial del liderazgo de la diversidad de mujeres, o también como estereotipo, rol de género, carga y consecuencia. Así también, la otra cara de la adaptación resiliente se declara como:

*“Bueno, igual una palabra que a mí no me gusta; cada vez me gusta menos, pero soy súper resiliente. Y claro, con todo el tiempo, con todo el peso que eso significa, ¿cierto? Eh, sí, como un optimismo patológico, no sé. (...) Claro, antes para mí era como: sí, qué bien, y todo. Pero ahora que estoy dando la segunda vuelta, el costo de esa resiliencia...”*

Participante del grupo focal Zona Norte

Con todo, las estrategias personales de procesos de terapia y resiliencia se conjugan con las estrategias de formación en feminismo y liderazgo, generando una nueva e importante categoría: el empoderamiento<sup>3</sup>. Este concepto, muchas veces polisémico pero con consensos más bien generales, fue utilizado ampliamente por las participantes del estudio y se reconoció como factor necesario para fortalecer el quehacer personal y colectivo del liderazgo de mujeres. Por ejemplo, asociado con la formación en feminismo, las redes de mujeres y los procesos de terapia, se describe al empoderamiento en la siguiente sentencia:

*“Bueno, lo voy a resumir en que soy sobreviviente de violencia de género. Me separé por eso mismo. Y a partir de eso, después como del bajón y del shock y de todo eso, empecé como a empoderarme, gracias obviamente a terapia y ayuda.”*

Participante del grupo focal Zona Metropolitana

Reuniendo las estrategias personales y formativas, así como la integración de colectivos, el empoderamiento se consigna como

---

<sup>3</sup> Según bibliografía feminista, el empoderamiento puede definirse como “la creación de condiciones objetivas y subjetivas, personales y colectivas, que posibilitan la participación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones y acceso al poder, así como la toma de conciencia del poder que las mujeres tienen, individual y colectivamente” (Cruz, 2009, p. 114).

perspectiva y también como principio indispensable para el desarrollo libre del ser mujer y del ejercicio del liderazgo de las mujeres.

## Acciones

Una vez finalizada la discusión sobre las estrategias, también se abordaron acciones o medidas que contribuyen al liderazgo ante desafíos de tipo social o externo, diferentes a los trabajados en las páginas anteriores. En este sentido, se señalaron las estrategias de protesta o denuncia, uso de redes sociales y organización, considerando los impedimentos respectivos y la búsqueda del bien común o de transformaciones sociales.

Las acciones de protesta o denuncia pueden significar un medio de difusión de problemáticas tanto relacionadas con el feminismo como con conflictos de otra índole (vecinal o medioambiental, entre otras).

*“Bien, partiendo por el tema de denuncia, nosotras hemos iniciado el trabajo de denuncia de lo que significan las zonas de sacrificio en Chile. Son cinco: Quintero, Puchuncaví, Coronel, Huasco, Mejillones, Tocopilla.”*

Participante del grupo focal Zona Centro

*“Sabes que a mí lo único que se me ocurre es como pegar el grito, estilo Las Tesis. Chillar, gritar.”*

Participante del grupo focal Zona Norte

Las redes sociales, como solución al desafío de la falta de redes y la estrategia colectiva de generación de redes, y como nuevo medio de comunicación, significan un potente instrumento para vincularse entre mujeres y constituir organizaciones. Ya sea de manera intencional o espontánea, los espacios propios de las redes sociales permiten la asociatividad y la respuesta ante complejidades incipientes.

*“No sé si me ocurre, así como alguna estrategia en particular, pero creo que las redes de WhatsApp son súper útiles. Nosotras en pandemia, por ejemplo, partimos con una red por Facebook, las médicas, que se llama Doctora Mamá.”*

Participante del grupo focal Zona Norte

*“Entonces, desde ahí, escribí algo en Facebook, en un grupo que se llama Mercado Feminista, acá en la Quinta Región. Y lo que yo escribí como que llamó mucho la atención y me empezaron a hablar muchas mujeres, a decirme: oye, hagamos algo, hagamos algo. Y creamos un colectivo de mujeres que fue súper potente en pandemia.”*

Participante del grupo focal Zona Metropolitana

Por último, la estrategia colectiva de generar redes y conformar un liderazgo colectivo, se materializa mediante la constitución de organizaciones específicas, de la incorporación a instituciones ya constituidas (como las juntas de vecinos, o los Consejos de la Sociedad Civil, Cosoc), o de la postulación a diferentes cargos públicos y/o políticos. La capacidad de organizarse ante los desafíos y las tendencias contemporáneas, ante la complejidad de los problemas o la interconexión del mundo, se constituye como medida fundamental para gestionar y coordinar organizaciones comunitarias que respondan a dichas problemáticas. Cuestiones de género, de violencia contra la mujer, de estereotipos o de cultura patriarcal, entre otros factores, tornan necesaria la vinculación y el trabajo de mujeres en su conjunto, como destacan las participantes.

*“Bueno, lo que le estaba contando es que la importancia de que los vecinos estemos organizados, que estemos trabajando en comunidad, unidos; se pueden hacer muchas cosas y cosas bonitas por el sector. Y uno va aprendiendo cómo hacer cosas, y también se va empoderando un poco más. Y va creciendo y después va teniendo lazos, va creando redes”.*

Entrevistada de la Zona Norte

Las virtudes de organizarse no solo se definen por la organización en sí misma, sino que desde allí se pueden ejecutar acciones puntuales e importantes que no serían posibles sin la asociatividad. En palabras de una participante:

*“Dentro del colectivo, así como que el gran logro fue que sacamos a una niña de 18 años con su hijito de la casa donde estaba viviendo violencia. Y la sacamos, la llevamos con otra compañera del colectivo hasta que le conseguimos subsidio de arriendo. Ahora por problemas, alguna negligencia hay del tribunal. El tipo se enteró donde ella vivía, la amenazó de muerte. Es súper heavy porque hacíamos rifas para poder comprarle pañales al hijo, que tuviera comida; de comprarle, no sé, pa’ que hiciera panqueques y vendiera. Era como todo el rato tratando de movilizarnos desde el encierro también”.*

Participante del grupo focal Zona Metropolitana

## **6. Conclusiones, desafíos y oportunidades para fortalecer a las líderes mujeres**

En la sección A ponderamos el valor de este estudio exploratorio y proponemos algunas preguntas y temáticas que se podrían profundizar en el futuro. En la sección B, que aborda desafíos y oportunidades, se hilvanan algunas líneas de acción que, si bien se plantean de manera diferenciada por grupos de actores, podrían

contribuir a generar convergencias en la lógica de apuntalar diálogos y agendas consensuadas.

### **A. Algunas conclusiones a modo de construir pistas compartidas de investigación, debates y agendas a futuro**

#### **Una masa crítica relevante de mujeres que es importante conocer más**

El estudio de la Escuela de Líderes Políticas y Sociales ha permitido un acercamiento a miles de mujeres, mediante una encuesta cualitativa de perfil, entrevistas y grupos focales. Si bien se trató de una primera aproximación desde un punto de vista investigativo, que permitió un cierto diálogo con mujeres provenientes de todo Chile, este estudio abre de todas formas oportunidades innegables respecto a investigaciones de carácter más puntual, orientadas a colectividades específicas con problemáticas focalizadas. Además, el hecho que este estudio exploratorio se encuentre asociado a un recorrido formativo que involucró a mujeres del norte, centro y sur del país, lo hace aún más valioso.

Se cuenta entonces con una masa crítica de ciudadanas que es importante conocer más, en sus distintas dimensiones, conexiones y proyecciones. En el futuro, se puede contribuir a generar un mayor conocimiento, útil para ser empleado —de manera más estructurada— en distintos ámbitos de la sociedad y de las políticas públicas.

Las siguientes temáticas y preguntas están pensadas justamente para estimular un posterior estudio más profundo, basado en una colaboración proactiva entre colectivos y redes de mujeres, instancias públicas y privadas, además de la academia.

#### **Diversidades y semejanzas**

*¿Por qué perfiles sociodemográficos distintos terminan en características de participación y liderazgo sociopolítico relativamente similares y uniformes? ¿Necesitamos de miradas innovadoras para captar diversidades enriquecedoras?*

El estudio parte planteando algo ya conocido: cómo la dimensión de género interactúa con otras variables socioeconómicas, políticas y culturales, las que por supuesto, influyen en los perfiles y trayectorias de las mujeres líderes o interesadas en ejercer una posición de liderazgo en espacios de toma de decisión.

La información del perfil sociodemográfico de las líderes involucradas en la Escuela de SernamEG muestra algunos matices respecto a las medias nacionales. Por ejemplo, una mayor presencia de mujeres líderes rurales que se identifican con un pueblo originario o afrodescendiente, de origen “extranjero”, que cuentan con títulos de estudios universitarios y postítulos, muchas de las cuales declaran trabajar. Es riesgoso asociar una situación *ad hoc* (en este caso, las participantes seleccionadas por la Escuela) con las estadísticas promedio nacionales. Aun así, el hallazgo más interesante es que hay una gran demanda de formación para el liderazgo.

Sin embargo, esta diversidad de los perfiles acaba perdiendo su riqueza potencial cuando observamos las características de participación y liderazgo sociopolítico, donde aparece una semejanza sustancial. Es como si hubiera una suerte de uniformidad, sobre todo en lo que concierne a los roles públicos de las líderes, sus principales sectores de incidencia, sus aspiraciones y estilos de liderazgo. Sin embargo, no todo se uniformiza al ser “mujeres”. La experiencia en el campo chileno y en muchos países de América Latina muestra que no es necesariamente así en la realidad. Necesitamos tener más conocimientos sobre estas distintas realidades.

## Perspectiva histórica

*¿Cómo han cambiado las mujeres, sus perfiles, sus trayectorias, pero también sus oportunidades y perspectivas en un determinado periodo de tiempo?*

Sea el lapso de tiempo que sea el se quiera usar (por ejemplo: el periodo desde el regreso a la democracia en Chile, los últimos cinco años que incluyen la época de la pandemia, u otras opciones sustentadas con base en los cambios que se quieran considerar), es clave adoptar una perspectiva histórica que nos permita ir más allá de la fotografía del momento.

En este documento se intuyen ciertos cambios en el abordaje al liderazgo de las mujeres, como las estrategias colectivas que implican la construcción de redes, o las estrategias personales vinculadas a los procesos de terapia, sobre todo en los casos de violencia y maltrato. Sin embargo, es clave ir más allá en la identificación y análisis de los cambios de mediano/largo plazo, para entender mejor el alcance real de lo que se aspira y se logra efectivamente en términos de “liderazgos transformadores”. ¿Los contextos en los que se interactúa no presentan nuevas variables o tendencias que exigen cambios también de parte de las mujeres líderes? ¿Podemos seguir actuando con las mismas herramientas de siempre?

## Visión sectorial y visión sistémica

Por las características de la Escuela, que plantea un cierto tipo de abordaje, es evidente que el énfasis hacia lo político y social condiciona de entrada, el análisis de las características de participación y liderazgo —justamente “sociopolítico”— y también las consecuentes motivaciones, desafíos y estrategias. Los hallazgos del estudio giran entonces alrededor de esta visión “sectorial” que podría en el futuro, ser complementada por otras dimensiones que por el momento, no aparecen claras, como la económica, la ambiental o la cultural.

Los cambios en curso en las sociedades actuales, y no solo en Chile, requieren de miradas sistémicas y de liderazgos transformadores que tomen en cuenta las nuevas complejidades; que estén en condiciones de estructurar diálogos y consensuar agendas más integrales con múltiples actores.

## B. Desafíos y oportunidades: líneas de acción diferenciadas que pueden construir convergencias

### A nivel de colectivos y redes de mujeres

El estudio muestra un abanico de motivaciones, desafíos y estrategias que es variado pero bastante “tradicional”, entendiéndolo por ello espacios que parecen involucrar principalmente a las mujeres. Hay una mirada un tanto “autocentrada” en la mayoría de las estrategias que se proponen. Es como si las estrategias planteadas (colectivas, formativas, personales) y las mismas acciones, estuvieran planteadas sin “otros” actores claramente identificados, y con una tónica más de protesta y defensa, que de propuesta y alianzas.

Posiblemente, lo anterior se deba al hecho que se plantean grandes temas de una agenda nacional desde las mujeres, quedando por profundizar los contextos territoriales. ¿Qué significa esto? Durante los módulos formativos de la Escuela se pudo apreciar que hay lineamientos transversales comunes, muy asociados a la lucha por los derechos, y en esto no son significativas las variantes entre mujeres del norte, centro y sur del país. Reconocer estas similitudes, encontrarse y dialogar alrededor de ellas, es clave como un primer paso. Sin embargo, el segundo paso —que quedó claro en muchos de los debates de la Escuela— es mirar más profundamente las diversidades que se construyen desde las identidades y los capitales territoriales propios. No es lo mismo lo que han logrado y/o quieren lograr mujeres chilotas, que lo que viven y plantean mujeres aymaras iquiqueñas; mujeres jóvenes de pueblos y ciudades intermedias no

viven ni sueñan lo mismo que sus coetáneas de los grandes centros metropolitanos; mujeres migrantes de otros países traen consigo bagajes culturales que difieren de los de quienes migran desde territorios rurales hacia las ciudades chilenas. Y así podríamos seguir.

Un enfoque territorial para el empoderamiento de las mujeres no es algo nuevo<sup>4</sup>, y tampoco lo es una mirada hacia las juventudes y los activos culturales<sup>5</sup>, pero en Chile son líneas que se podrían actualizar y profundizar. Una forma de hacerlo podría ser el de concursos — regionales, nacionales, temáticos— movilizados de estrategias creativas de empoderamiento de mujeres y transformaciones territoriales, lo que permitiría, entre otras acciones:

- Tener una base de datos (BBDD) de experiencias inspiradoras, conducidas por mujeres y/o con mujeres como actrices protagónicas, que hayan logrado rutas de incidencia asentadas en redes y alianzas multiactorales, agendas compartidas y cambios multidimensionales (sociales, políticos, culturales, económicos, ambientales, de inclusión) a nivel territorial.
- Disponer de un material experiencial —guías de casos— que podría motivar intercambios, rutas de aprendizaje, laboratorios territoriales y módulos formativos, todos los cuales vayan ampliando el desarrollo de capacidades a muchas otras mujeres.
- Constituir un fondo de incentivos para seguir articulando y desarrollando estas estrategias territoriales, involucrando a numerosas instituciones públicas, privadas, internacionales.
- Contribuir a instalar debates regionales y nacionales que permitan proponer alternativas transformadoras, desde las voces y las experiencias de las propias mujeres y sus colectivos.
- Constituir redes entre territorios y mujeres líderes que compartan problemáticas y oportunidades similares.

4 Ver, por ejemplo, respecto al enfoque territorial y el empoderamiento de las mujeres rurales, los seis estudios países (entre ellos, el de Chile), el informe síntesis regional y una propuesta para América Latina (Rimisp, Cepal, FAO, ONU Mujeres). <https://diversity-development.com/es/enfoque-territorial-para-el-empoderamiento-de-las-mujeres-rurales-analisis-y-propuestas-desde-america-latina/>

5 Ver, por ejemplo, Ranaboldo, Claudia y Leiva Cañete, Fabiola (2013); *La valoración de los activos culturales: ¿estrategias innovadoras para el empoderamiento de las mujeres rurales jóvenes?*; documentos de trabajo del programa Nuevas Trenzas, 14. Lima, Perú. [https://repositorio.iep.org.pe/bitstream/handle/IEP/930/ranaboldo\\_lavalorizaciondeactivos.pdf;jsessionid=1D7C9114B13E649E7FCE38B2740FE006?sequence=5](https://repositorio.iep.org.pe/bitstream/handle/IEP/930/ranaboldo_lavalorizaciondeactivos.pdf;jsessionid=1D7C9114B13E649E7FCE38B2740FE006?sequence=5)

## A nivel de sectores públicos

En relación con la Escuela, se ha visibilizado la iniciativa de la institucionalidad pública de género, entiendo esta como el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género, y el Servicio Nacional de la Mujer y Equidad de Género. Sin embargo, si queremos ser coherentes con la orientación transformadora de los liderazgos femeninos, la interlocución de las mujeres no puede ser exclusivamente con este Ministerio, por lo cual el Estado ha de trabajar en la transversalización sectorial de las políticas públicas de género. De ahí que es importante destacar:

- Involucrar otros sectores clave a nivel ministerial (economía, cultura, desarrollo social, medioambiente, agricultura, educación, trabajo) y de los servicios y fondos públicos. La creación de espacios, permanentes y decisorios, de debate y diseño compartido entre las instituciones y los colectivos de mujeres, contribuyen a generar nuevas políticas, normas e incentivos sensibles al empoderamiento de manera multidimensional.
- Potenciar la interrelación con los gobiernos locales, en mayor medida, fortaleciendo al mismo tiempo nuevos tipos de gobernanza a nivel territorial, con planes, presupuestos, instancias de vigilancia, organizaciones de ejecución, etc., que involucren la toma de decisiones, la actuación y el control de parte de las mujeres, y sus propias estrategias creativas y diversificadas.
- Impulsar un proceso formativo orientado a actualizar y ampliar las capacidades de los/as funcionarios/as públicos para abordar y apuntalar cambios en lo que concierne a las principales trabas existentes para el empoderamiento de las mujeres.

## A nivel de sectores privados

En el estudio hay grandes ausentes: los sectores privados, especialmente aquellos vinculados a las empresas. No estamos hablando solo de las medianas y grandes empresas, sino de los emprendimientos de las mujeres, y las micro y pequeñas empresas femeninas y mixtas. Toda una constelación de actores y actividades a menudo bastante más real, para las mujeres, que las políticas públicas.

El estudio identifica que es necesaria la vinculación de estas instancias de capacitación como la Escuela para mujeres líderes, con empleo, ingreso y otras variables económicas, relevantes en una lógica de empoderamiento. Es cierto que, anteriormente, se ha querido identificar al ámbito económico como fundamental para la

autonomía, la ciudadanía y el empoderamiento de las mujeres, pero no siempre los resultados de una actuación exclusiva en este ámbito han sido evidentes. No hay que parcializar la mirada en una sola dimensión, pero tampoco se la puede obviar, a mayor razón cuando ha sido reiteradamente planteada como necesaria en el proceso formativo de la Escuela, por mujeres del norte, centro y sur de Chile.

En tal sentido:

• Conocer más experiencias (no solo chilenas) en las que el liderazgo femenino empresarial se ha movilizad, ha crecido, ha sido determinante o, al contrario, ha sido sistemáticamente disminuido, y las razones de ello.  
• Abordar la dimensión económica regenerativa como parte de los necesarios cambios sistémicos en una lógica de sostenibilidad. ¿Cuáles son las propuestas de las mujeres al respecto? ¿Cómo dialogan dentro y fuera de las empresas? ¿Qué tipo de nuevos conocimientos y competencias se requieren, tanto entre las mujeres como de parte de las propias empresas?

## A nivel de la academia

En el estudio surgen distintas pistas que interpelan a la academia, ya que se abordan estrategias formativas (en liderazgo y en feminismo), y lo central de la experiencia con la Escuela es de carácter formativo con una universidad.

La expansión de capacidades es un ítem transversal a todos los niveles y actores. Invertir en capacidades, en capital humano y su tránsito al capital social, es una prioridad. Sin embargo, se vuelve a enfatizar que estas capacidades no pueden ser pensadas solo en términos de la formación de líderes mujeres, sino del sistema complejo de actores que influyen en ellas y en las que ellas quieren influir. Junto a lo anterior, es necesario actualizar a los/as funcionarios/as públicos, a los/as profesionales y técnicos privados, a los cuerpos académicos, y no solo exigir que sean las mujeres de los colectivos y redes de base quienes deben capacitarse. Sabemos que el Estado está desarrollando esta tarea y que su alcance se ha ido expandiendo, pero aún queda mucho por avanzar.

Experiencias latinoamericanas y europeas<sup>6</sup> han mostrado que se necesita:

• Innovar los currículos universitarios a nivel de enfoque y métodos, democratizando el acceso a la formación universitaria y la titulación.  
• Trabajar en red y de manera sistémica con instituciones y actores muy diversos, siendo las universidades solo uno de los actores.  
• Desarrollar módulos que permitan abordar, en una perspectiva histórica, grandes temáticas actuales, a nivel nacional e internacional, con un cable a tierra que son los territorios.

La experiencia de la Escuela de SernamEG es muy valiosa y podría atreverse a incursionar en una innovación y diversificación de algunos de sus procesos formativos en las líneas planteadas.

Todo lo anterior, visibilizando las propias experiencias de la diversidad de lideresas, sus organizaciones y colectivos, y acompañando sus estrategias en diversas escalas territoriales y alcances institucionales.

## 7. Bibliografía

Referencias bibliográficas:

• AWID (2004); *Interseccionalidad: una herramienta para la justicia de género y la justicia económica. Derechos de las mujeres y cambio económico*; N° 9, agosto.

• BCN (2021); *Participación laboral femenina y recuperación pospandemia*; Minuta N°25-21 26/04/2021, María Teresa Corvera Vergara.

• Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal, 2017); *Ley modelo interamericana para prevenir, sancionar*

---

<sup>6</sup> Ver, por ejemplo, la experiencia de Sus-Ter, Redes de conocimientos, habilidades y competencias para una valorización territorial inclusiva y sostenible del patrimonio cultural, los productos de origen y la biodiversidad. <https://www.suster.org/>

Sus-Ter se basó en la experiencia originaria del Programa Desarrollo Territorial con Identidad Cultural, impulsado por Rimisp - Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural y la Plataforma de Diversidad Biocultural y Territorios, la Fundación Ford y un grupo grande de aliados.

y erradicar la violencia contra las mujeres en la vida política.

•Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal, 2021); *La autonomía económica de las mujeres en la recuperación sostenible y con igualdad*; Informe Especial COVID-19, No 9.

•García, M. (2013); *Incidencia Política Feminista*, en M. Castañeda, *Perspectivas feministas para fortalecer los liderazgos de mujeres jóvenes* (p. 293-311); Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, Universidad Nacional Autónoma de México.

•Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación de las Naciones Unidas para la Promoción de la Mujer (Instraw, 2007); *Guía de liderazgo para la participación política de las mujeres en el ámbito local*.

•Instituto Nacional de Estadísticas (INE, 2017); *Resultados del censo de población y vivienda 2017*.

•Instituto Nacional de Estadísticas (INE, 2021); *Conozca cuáles son las comunas 100% urbanas y 100% rurales del país*; noticia publicada en la página web del INE, 13 de septiembre de 2021.

•Lagarde, M. (2000); *Claves feministas para liderazgos entrañables*; Managua, Puntos de Encuentro.

•Longa, F. (2010); *Trayectorias e historias de vida: perspectivas metodológicas para el estudio de las biografías militantes*; VI Jornadas de Sociología de la UNLP, Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Departamento de Sociología, La Plata.

•Lupano, M., & Castro, A. (2006); *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad* (6).

•Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MDSF, 2022); *Resultados de la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional, Casen 2022*.

•PUCP (2022); *La investigación descriptiva con enfoque cualitativo en educación*; Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Educación; Primera edición digital, marzo 2022, Lima, Perú.

•Ranaboldo, C. (2011); *Tendiendo puentes: mujeres rurales, acceso a la tierra y valorización de la diversidad biocultural territorial*, en P. Costas, *Tierra de Mujeres. Reflexiones sobre el acceso de las mujeres rurales a la tierra en América Latina* (p.

73-87); La Paz, Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra.

•Ranaboldo, C. & Leiva, F. (2013); *La valorización de los activos culturales: estrategias innovadoras para el empoderamiento de las mujeres rurales jóvenes*; Lima, IEP, Nuevas Trenzas, Documento de Trabajo 201, serie Programa Nuevas Trenzas, 14.

•Rodas, F. y G. Pacheco (2020); *Grupos focales: marco de referencia para su implementación*; *Innova Research Journal*, ISSN 2477-9024, septiembre - diciembre de 2020; Vol. 5, Nº 3 p. 182-195.

•Sanjuán, L. (2019); *El análisis de datos en investigación cualitativa*; FUOC, febrero 2019; Barcelona, España.

•Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos (OEA, s.f.); *La violencia de género en línea contra las mujeres y niñas. Guía de conceptos básicos*; OAS Cataloging-in-Publication Data.

•Servicio Nacional de la Discapacidad (Senadis, 2022); *Resultados nacionales de la población adulta, correspondientes al III Estudio Nacional de la Discapacidad*; Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género (SernamEG, 2022); *Manual de Relatoría Escuela de Líderes Políticas y Sociales 2022*; Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género, Gobierno de Chile.

•Servicio Nacional de Migraciones e Instituto Nacional de Estadísticas (2023); *Estimaciones de extranjeros*; última actualización del 19 de julio de 2023, página web revisada en diciembre de 2023.

•Subcomisión de Estadísticas de Género (SEG, 2023); *Brecha de género en la tasa de ocupación (nacional y regional)*; Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (Subdere, 2016); *Identidades y género: el valor de las mujeres en el desarrollo territorial*; Programa de Fortalecimiento de la Identidad Regional, Departamento de Estudios y Evaluación, División de Políticas y Estudios.

#### **Páginas web:**

[www.bcn.cl/portal/](http://www.bcn.cl/portal/)

[www.cepal.org/es/temas/asuntos-genero//data.oecd.org/](http://www.cepal.org/es/temas/asuntos-genero//data.oecd.org/)

[//minmujeryeg.gob.cl/](http://minmujeryeg.gob.cl/)

[www.oxfam.org/es](http://www.oxfam.org/es)

[www.undp.org/es](http://www.undp.org/es)

[www.servecl/](http://www.servecl/)

[www.unwomen.org/es](http://www.unwomen.org/es)

## 8. Anexo metodológico

### Aspectos metodológicos generales

El estudio “Mujeres, líderes que transforman” se enmarca en un enfoque metodológico cualitativo, que espera lograr una aproximación a las principales características, motivaciones y desafíos de las mujeres que actualmente ejercen diferentes liderazgos sociopolíticos a lo largo de Chile. En este sentido, se busca levantar información primaria y realizar un estudio de tipo descriptivo-analítico que considere los enfoques de trayectorias de vida e interseccionalidad.

En particular, el enfoque descriptivo permite conocer las características y comportamientos dominantes del grupo o fenómeno objeto del estudio, a través de la descripción exacta de los datos recopilados, siempre considerando el contexto exacto en el que este se produce (PUCP, 2022: pág. 15-16). A la vez, la investigación analítica es una continuación del estudio descriptivo, puesto que emplea el pensamiento crítico para explicar las relaciones causales entre las características y/o comportamientos descritos (Sanjuán, 2019: pág. 13).

Por otro lado, la perspectiva de trayectorias permite abordar los cambios que ha experimentado la sociedad y su impacto en la vida y las estructuras sociales en las que las mujeres líderes actúan (Longa, 2010: pág. 10-11). De esta forma, la investigación dará cuenta de las transiciones específicas que han ocurrido en la vida de las mujeres, en relación directa con el ejercicio de liderazgos sociopolíticos.

La investigación se enmarca en el enfoque de interseccionalidad, definido como una herramienta de análisis que ayuda a entender la manera en que el género interactúa constantemente con otras identidades y características, tales como la situación económica, la etnia, la lengua, la religión, la edad, la orientación sexual, la discapacidad, el estado civil, el territorio de proveniencia, entre otras (AWID, 2004). La interseccionalidad es uno de los principios que guiarán el diseño de la muestra y a la vez es un lente para interpretar los resultados del estudio, considerando que la interacción de diferentes identidades influye sustancialmente en las trayectorias de las mujeres y en las características de sus liderazgos.

Por último, es importante evidenciar que, al tratarse de una investigación cualitativa —que además se enmarca en proceso pedagógico específico, convocado por el SernamEG— no es recomendable generalizar los resultados a la población total de

mujeres que ejercen liderazgos en Chile. A pesar de ello, la metodología utilizada responde al propósito de contribuir a la reflexión sobre los liderazgos de las mujeres en Chile y su potencial aporte para las transformaciones sociales.

### Técnicas e instrumentos de levantamiento de información

El estudio considera las siguientes técnicas de levantamiento de información:

• **Encuesta cualitativa.** Se realizó una encuesta cualitativa de carácter facultativo, enviada por correo electrónico a todas las participantes de la versión 2023 de la ELPS. La encuesta permitió recopilar datos sociodemográficos e información clave sobre los liderazgos ejercidos por las mujeres que participan de la Escuela.

Considerando el universo total de 1231 mujeres que fueron seleccionadas para participar de la ELPS 2023, se necesitaban 600 respuestas para que la muestra sea representativa (nivel de confianza 95%, margen de error 5%). Se recibieron en total 1086 respuestas, de las cuales 1038 pudieron ser utilizadas para el análisis descriptivo<sup>7</sup>. El análisis preliminar de estos datos, permitió ajustar el diseño metodológico de los grupos focales y de las entrevistas en profundidad.

• **Grupos focales.** Se realizaron 4 grupos focales, con el objetivo de levantar información de distintos grupos de mujeres líderes deliberadamente seleccionadas según: i) áreas geográficas; ii) criterios de interseccionalidad; iii) características de liderazgo<sup>8</sup>.

Para la definición de los grupos focales se consideró en primer lugar una división en las siguientes áreas geográficas: Territorios del Norte (Regiones de Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Atacama, Coquimbo); Territorios del Centro (Regiones de Valparaíso, O'Higgins, Maule y Ñuble); Territorio Metropolitano; Territorios del Sur-Sur Austral (Regiones de Biobío, Araucanía, Los Ríos, Los Lagos, Aysén, Magallanes y Antártica Chilena).

---

<sup>7</sup> Se eliminaron los valores duplicados (encuestas repetidas), los valores correspondientes a encuestadas que no autorizaron el uso de sus datos para la investigación, y los valores correspondientes a encuestas incompletas (donde no se contestaron todas las preguntas).

<sup>8</sup> Cabe destacar que no se consideraron para la selección de la muestra aquellas mujeres que participaron en otras instancias de levantamiento de información cualitativa en el marco de otro producto de investigación sobre violencia de género y redes sociales.

En segundo lugar, por cada grupo se seleccionó una diversidad de participantes, para relevar las situaciones específicas de algunas mujeres, en particular: i) residencia en territorios urbanos y rurales; ii) diferencias etarias (líderes jóvenes, adultas y mayores); iii) pertenencia a pueblos indígenas, afrodescendientes o migrantes; iv) otras características o "identidades" que pueden influir en las trayectorias de las líderes y/o en sus intereses (ej. discapacidad, género no binario, entre otras).

Por último, para la selección se consideró la heterogeneidad de las características de liderazgo de las mujeres, a saber: i) rol público; ii) sector de incidencia; iii) temáticas de interés; iv) estilo de liderazgo; v) aspiraciones de liderazgo.

Los grupos focales fueron moderados por Francesca Compagnone y Antonino Vicenzot y se realizaron entre el 14 y el 16 de noviembre. Cada grupo focal tuvo una duración aproximada de una hora y media. Se buscó la participación de 6-10 mujeres por grupo focal, por lo tanto fueron convocadas 15 mujeres por territorio. Participaron en total 18 mujeres.

•**Entrevistas semiestructuradas.** Con el objetivo de profundizar los hallazgos de los grupos focales, se realizaron 6 entrevistas en profundidad. Para construir la muestra se utilizaron los mismos criterios de selección de los grupos focales.

## **Análisis de información**

Para el análisis de datos se utilizaron los softwares Microsoft Excel y Atlas.ti. En particular, Excel se utilizó para analizar las respuestas de la Encuesta y para construir gráficos. Por otro lado, Atlas.ti facilitó la categorización y codificación de la información recopilada en el marco de los grupos focales y de las entrevistas, previamente transcritas. De esta forma, se logró establecer relaciones y modelos interpretativos que se exponen en el cuaderno, junto con las citas de las participantes.

# **Mujeres, líderes que transforman**

Escuela de Líderes Políticas y Sociales 2023

Programa “Mujeres Participación Política y Social”

Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género