

Resumen ejecutivo

Condicionantes de género en la movilidad y ascensos a los cargos de mayor jerarquía en el Poder Judicial

Licitación ID 425-85-LE18

Preparado para: La Secretaría de Igualdad de Género y No Discriminación de la Corte Suprema de Chile

27 de julio de 2019

INTRODUCCIÓN

- 1 Este documento es un resumen ejecutivo del Informe N°3, final, que la empresa Economía y Gestión Pública Consultores Ltda. (EGP Consultores) presenta en el marco de la realización del servicio profesional denominado “**Condicionantes de Género en la Movilidad y Ascensos a los cargos de mayor jerarquía en el Poder Judicial**”, solicitado por la Secretaría Técnica de Igualdad de Género y No Discriminación, de la Excelentísima Corte Suprema de Justicia de Chile.
- 2 Dentro de los antecedentes a la iniciativa de abordar este estudio, destacan los indicios respecto de la composición actual, en términos de igualdad de género, de los cargos de más alta jerarquía, especialmente en los cargos de primera y segunda categoría del escalafón primario, y en los cargos de jefatura de la CAPJ. Esta situación da pie, evidentemente, para que las percepciones de igualdad de oportunidades y transparencia en el acceso a cargos sea negativa, cuestión que es explorada por ejemplo en el “Estudio de diagnóstico sobre la perspectiva de género en el Poder Judicial chileno”.
- 3 El **Objetivo General** del estudio fue “Identificar eventuales sesgos y barreras de género en los procedimientos que permiten la movilidad y ascenso de quienes integran el Poder Judicial y la Corporación Administrativa a los cargos de mayor jerarquía”. Los **Objetivos Específicos** fueron, por su parte, los siguientes:
 - i. Desarrollar un marco teórico sobre las diferencias existentes entre mujeres y hombres en relación con las oportunidades de movilidad y ascenso laboral en Poderes Judiciales y otros lugares de trabajo, a nivel nacional e internacional, considerando el modo en que los roles y estereotipos de género pueden afectar dicha movilidad, la eventual existencia de brechas, barreras y sesgos de género de las propias organizaciones en cuanto a sus procesos de selección y reclutamiento, prácticas y cultura.
 - ii. Analizar con enfoque de género los perfiles de los cargos de mayor jerarquía del Poder Judicial (escalafón primario primera y segunda categoría, jefaturas de la Corte Suprema y de la Corporación Administrativa) con el fin de identificar, entre otros aspectos, posibles sesgos y barreras de género.
 - iii. Describir la normativa y el procedimiento asociado a los procesos de reclutamiento y selección de los cargos pertenecientes al escalafón primario de primera y segunda categoría.
 - iv. Caracterizar los procesos de reclutamiento y selección de los cargos del escalafón primario (primera y segunda categoría) y de jefaturas de la Corte Suprema y de la Corporación Administrativa del Poder Judicial llevados a cabo en 2017.
 - v. Establecer patrones de movilidad en la trayectoria laboral de los integrantes del escalafón primario de la primera y segunda categoría.

- vi. Proponer cursos de acción que permitan eliminar las brechas, sesgos y barreras de género en todos los procesos decisionales que inciden en el acceso a los cargos de mayor jerarquía al interior del Poder Judicial.

MARCO TEÓRICO

- 4 Durante las últimas décadas las mujeres han aumentado su participación en el mercado laboral, sin embargo, esta inserción resulta desigual y se ha traducido en problemas de discriminación respecto al acceso, condiciones, retribución, permanencia y calidad del empleo, debido a las restricciones que genera (en términos de tiempo y sobrecarga de funciones) el ejercicio del rol productivo y reproductivo (Meza, 2018: 13 y 15)¹.
- 5 Gastiazoro (2013) advierte que, si bien las situaciones de discriminación ya no son evidentes o directas, pueden manifestarse de otras maneras, como cuando en una entrevista de trabajo, empleadores que consideran que ciertas mujeres pueden ser una carga para la empresa, les preguntan sobre su vida familiar y sus planes a futuro.
- 6 En este contexto, y a pesar de contar con las competencias requeridas para ocupar los puestos de mayor cualificación, en determinado punto de su carrera laboral mujeres altamente calificadas se ven en una situación de estancamiento (Meza, 2018:17).²
- 7 Las “recomendaciones” han sido señaladas como “el mecanismo más frecuentemente empleado por las organizaciones para cubrir posiciones gerenciales”, pero en contextos de organizaciones tradicionalmente masculinas, la pertenencia a redes de influencia (y por ende las opciones de trabajo en la organización) se ven -por ello- limitadas para las mujeres.
- 8 Existen sistemas de promoción laboral formales e informales. Los sistemas formales han sido desarrollados y formalizados, por parte de la organización, a partir de una definición clara de las trayectorias profesionales, apoyados en mecanismos que facilitan el ascenso en

¹ Se considera que existe **discriminación laboral** en tanto dos trabajadores idénticamente productivos son tratados de modo diferente ya sea por causa de su apellido, género o raza, cuando esas condiciones en sí mismas no tienen efecto sobre la productividad (Altonji and Blank, 1999; Heckman, 1998)” (Bravo, Sanhueza & Urzúa, 2007:3). De este modo, la discriminación supone “un trato desventajoso, indefenso o adverso hacia un individuo”, que no considera necesariamente su “carácter individual, talento, mérito o desempeño” sino su pertenencia a un grupo social (Farías & Ljubetic:2018:24).

² En años recientes se ha propuesto la figura del “laberinto” para dar cuenta de la multiplicidad de obstáculos que enfrentan las mujeres en distintos momentos de sus trayectorias laborales y que a diferencia del “techo de cristal”, no siempre son invisibles ni se ubican en el nivel más cercano a las posiciones jerárquicas de una organización. Se trata más bien de prejuicios acerca de los intereses que orientan sus trayectorias laborales y sobre su presencia en cargos directivos, “particulares resistencias al liderazgo femenino y aspectos que desafían el balance entre trabajo y responsabilidades familiares”, al mismo tiempo que se percibe una incongruencia entre las cualidades que se consideran necesarias para desempeñarse en cargos directivos y las cualidades que se atribuyen a las mujeres (Godoy & Mladinic, 2009: 54).

condiciones de equidad (Grueso, 2009:18). Los sistemas informales “no emplean criterios preestablecidos, se caracterizan por ser manejados con unas bases ad hoc y, debido a la ausencia de un procedimiento sistemático y estructurado, cada caso de promoción se analiza y decide de manera aislada (Powell, 1999)” (Grueso, 2010:81). Lo cual promueve sesgos en la toma de decisiones (Grueso, 2009:18).

- 9 En ambos niveles, formal e informal, las organizaciones constituyen “espacios generizados” que emergen de contextos institucionales, en cuya base se producen y reproducen relaciones de poder que tienen su efecto en desigualdades de género, aunque las barreras y sesgos presentes suelen ser ignoradas o naturalizadas, en definitiva, invisibilizadas.
- 10 En las organizaciones actuales, existen y persisten elementos estructurales y culturales que afectan la construcción de roles, en función de atributos asociados o tradicionalmente desempeñados, de manera por lo general diferenciada, para mujeres y hombres. El examen de los Poderes Judiciales a nivel internacional indica que ello no es la excepción.

NORMATIVA APLICABLE Y PERFILES DE LOS CARGOS DE ALTA JERARQUÍA EN EL PODER JUDICIAL

- 11 A partir del análisis de los elementos normativos y perfiles de los altos cargos en el Poder Judicial chileno se identifican ciertos patrones como, por ejemplo, que a medida que se asciende en la jerarquía institucional los requisitos de experiencia constituyen barreras y dificultades para una promoción equitativa a los puestos de trabajo, puesto que el acceso a la experiencia no es neutral al género, ya que la carrera profesional de mujeres y hombres se desarrolla, frecuentemente, a ritmos distintos. Otra posible barrera de género, y por similares motivos, estaría asociado al requisito de disponibilidad para viajar, el que se verifica por ejemplo en los cargos de Jefatura de la CAPJ y en algunos de las direcciones de la Corte Suprema.
- 12 Se identifican ciertas barreras que dificultan el acceso de las mujeres a los altos cargos, a pesar que éstas logran superarlos cada vez con mayor frecuencia. No obstante, estas barreras persisten, siendo particularmente sensibles los requisitos de antigüedad y la inocuidad de las calificaciones, requisitos que debiesen reemplazarse por mejores validadores de la calidad de la experiencia y del mérito y desempeño esperado de los aspirantes a cargos.³

³ Un grupo considerable de los entrevistados claves plantea un problema estructural a la base, y que tiene relación con la normativa que favorece la antigüedad en el cargo por sobre otros atributos como el mérito, a la hora de seleccionar postulantes, generándose ahí la pregunta sobre si es equivalente antigüedad a experiencia.

- 13 El requisito de **antigüedad** se ve asociado a una estructura organizacional percibida como piramidal y jerárquica, que se resiste a modernizar sus procesos de decisión en materia de promoción laboral. Esta estructura colabora con la segregación vertical de las mujeres dentro del Poder Judicial, si bien muchas de ellas han desarrollado estrategias exitosas para potenciar sus carreras. Algunas opiniones levantadas plantean que, en realidad, es cuestión de tiempo para que las mujeres alcancen altos cargos en mayor número, ya que el ingreso masivo de estas al Poder Judicial es más reciente.
- 14 Por otro lado, se constata que los **descriptores de cargos** y en general la **definición de perfiles laborales** están altamente condicionados por la normativa y visión legalista (y tradicionalmente masculina) del desempeño en el Poder Judicial, que se cruza ineludiblemente con aspectos culturales de la organización. Se requiere en ese sentido abrir un espacio mayor a los mecanismos más técnicos de reclutamiento y selección, y para ello modificar o generar las normas o instrucciones pertinentes. En particular, se destaca la importancia de que los *Descriptores de Cargo* sean transversales y contengan información y contenidos disponibles para todos los procesos de gestión organizacional, no solo de personas, sino que también de procesos, y que incorporen atributos igualmente asequibles para hombres y mujeres, especialmente en atención a sus perfiles típicos de ciclo de vida laboral.

ANÁLISIS DE PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LOS CARGOS DE ALTA JERARQUÍA EN EL PODER JUDICIAL

- 15 En relación a cómo se desarrollan los procesos de reclutamiento y selección, aparte del predecible efecto de las barreras señaladas en los dos párrafos anteriores (y desarrollados en extenso en el capítulo 3), en base a la opinión de los informantes clave **se sustenta con fuerza la impresión de que existe un mecanismo paralelo que define el acceso a los altos cargos**, informal, al cual se le refiere en ocasiones como *curriculum oculto*, o red de relaciones que, se sospecha, predomina a la hora de definirse a los candidatos idóneos para estos cargos, por sobre los mecanismos formales que se ha logrado establecer y que, como decíamos, sólo logra ejercer su alcance en las primeras etapas de los procesos.
- 16 En efecto, especialmente para los cargos de alta jerarquía, se reconoce que la Unidad de Recursos Humanos tiene poca incidencia en los **mecanismos de selección**. Si bien esta unidad - y más específicamente la subunidad de Reclutamiento y Selección- tienen la responsabilidad de hacer el concurso y recibir los antecedentes de los postulantes a los cargos, lo más lejos que ellos pueden llegar es a establecer nóminas, de 30 postulantes, con un respectivo ranking de puntaje. Sin embargo, una vez que esta unidad ha confeccionado la referida nómina, los procedimientos o criterios seguidos para la definición de las ternas y cinquenas pasan completamente al terreno de la discrecionalidad. Independientemente del mérito de quienes

toman en sus manos esta etapa del proceso, las unidades de RRHH pierden la pista, no son informados en todos los casos de las ternas conformadas y en ocasiones tienen dificultades incluso para enterarse de quién fue finalmente nombrado. La nómina confeccionada no resulta siquiera limitante para quienes deciden las ternas y cinquenas (quienes pueden votar por candidatos fuera de nómina). En este contexto, el mismo ranking preparado pierde toda la relevancia que podría alcanzar en contextos más formales.

- 17 En tal situación, se tornan más relevantes los **estereotipos**. En todos aquellos intersticios en que se permita la subjetividad o discrecionalidad, van a aparecer sin duda los sesgos o prejuicios, que en el caso de las mujeres son altos, como se plantea en el marco teórico.
- La maternidad y la familia siguen siendo aspectos que se endosan a las mujeres, ya sea para discriminarlas negativamente, por ejemplo, de labores que se asocian a alto rendimiento, como son los de alta jerarquía, y/o en su efecto, a discriminarlas positivamente, traspasándoles siempre los temas de familia, hijos etc., o tareas de administración, sistematización, orden, minuciosidad, como el caso del cargo de relator.
 - La edad es también otro factor que colabora con crear estereotipos de género. Se piensa que las mujeres mayores piensan por sí mismas y no se dejan mandar, reclaman, pero también les puede costar menos ser juez ya que la edad tiende a valorarse como experiencia. A su vez, se piensa que las mujeres jóvenes tienen el problema de que pueden quedar embarazadas, pero a su vez pueden ser más adaptables, pueden funcionar mejor como secretarias o relatoras.
 - Otro elemento si bien no de consenso, se relaciona con la ropa y la apariencia física.
- 18 En todo lo anterior colabora (o se yuxtapone) la reproducción de sesgos culturales que a nivel organizacional va generando y manteniendo creencias, estereotipos y prácticas que en definitiva repercuten en el campo de oportunidades de mujeres y hombres. En éstas, las mujeres son construidas y localizadas de acuerdo a atributos que, muchas veces, se asocian también al grupo etario al que pertenecen. Tal es el caso por ejemplo de la existencia de requisitos informales, no declarados, en el comportamiento de las mismas, pudiendo considerarse apropiado que las mujeres de mayor edad tengan una personalidad más fuerte, en cambio las más jóvenes requieran de ciertas conductas por ejemplo más dóciles para poder ser más aceptadas y potenciar sus posibilidades.
- 19 Estas barreras representan restricciones y limitaciones que ponen en entredicho los principios de no discriminación, transparencia y objetividad, abogados formalmente por el Poder Judicial. Al mismo tiempo, advierten sobre la disyunción existente entre la normativa vigente y los procesos de gestión de personas, y la necesidad de integrar el valor de ambos instrumentos de dirección institucional para avanzar en la profesionalización de los procesos de selección y promoción.

- 20 Tomando como muestra los procesos del año 2017, en el escalafón primario, aparecen tendencias interesantes que conviene relevar, en orden especialmente a respaldar ciertas creencias que consideramos muy positivas, en el sentido que las mujeres tienen mucho espacio para mejorar su participación en los altos cargos, y que en parte ello ocurrirá en tanto mayor sea el número de mujeres que pueda y se decida a postular. Se aprecia en los datos disponibles para ese año, un claro indicio de que, mientras mayor sea el número de postulantes mujeres a un cargo, habrá una mayor presencia de mujeres en la terna. Esto, independiente del número de postulantes hombres.
- 21 Los positivos resultados del proceso de promoción del año 2017 dan cuenta de los avances y logros en materia de equidad alcanzados institucionalmente hasta la fecha. No obstante, si bien estos resultados no se corresponden con las críticas observaciones de las entrevistadas acerca de los procesos de reclutamiento y selección, se debe comprender que sus explicaciones dan cuenta del proceso estructurante de provisión y promoción de cargos de alta jerarquía en el Poder Judicial, que ha fijado barreras normativas, organizacionales y culturales con resultados discriminatorios para las mujeres. De ahí que sea necesario mensurar las estadísticas del año 2017 en un curso de tiempo más amplio.

PATRONES DE MOVILIDAD

- 22 Por ello, y para explorar además las trayectorias típicas dentro del Poder Judicial, de quienes acceden a los cargos de alta jerarquía, analizamos información referida a los concursos realizados en el período 2010 a 2018, correspondiente a 121 casos.⁴
- Se observan ciertos rasgos y trayectorias típicas entre las personas que acceden a altos cargos en el Poder Judicial. Destacamos las siguientes:
 - Respecto al tipo de tribunal del que provienen, la mayoría de las personas nombradas en la primera categoría del escalafón primario fue previamente Ministro o Ministra en la Corte de Apelaciones de Santiago, mientras que buena parte de las nombradas en la segunda categoría del escalafón primario provienen del área penal, principalmente Tribunales Orales en lo Penal.
 - Hay una clara brecha de género en el acceso al cargo de Ministros o Ministras de la Corte Suprema, donde fueron nombrados principalmente hombres (7), mientras que 3 de las 4 mujeres nombradas provinieron de fuera del Poder Judicial. No se aprecia una brecha

⁴ En este periodo de tiempo se nombraron 11 ministros y ministras de la Corte Suprema y dos Fiscales Judiciales de esta misma Corte, ambos correspondientes a la primera categoría del escalafón primario, mientras que en la segunda categoría fueron nombrados 85 ministros y ministras para Corte de Apelaciones, 18 fiscales judiciales de Corte de Apelaciones, un secretario de Corte Suprema y 14 Relatores, aunque de estos últimos se consiguió información sólo de 4.

de género en el número de nombramientos en los cargos de segunda categoría del escalafón primario.

- En términos comparativos, las mujeres que acceden a la Corte Suprema aparecen con un promedio de edad menor, pero esto se debe a que éstas provienen principalmente de fuera del Poder Judicial. Las mujeres nombradas en la segunda categoría del escalafón primario tenían en promedio cuatro años más que sus pares varones. Se observa, además, que las mujeres tienen más permanencia promedio por cargo que los hombres.
- También se observa que las mujeres tienden a moverse menos a través del territorio nacional para realizar su carrera judicial, estando generalmente en una misma ciudad región.

23 Otras observaciones de interés refieren a las etapas inmediatamente anteriores a los concursos:

- Al analizar las ternas o cinquenas conformadas para los concursos del periodo, se observa que para el cargo de Ministro o Ministra de Corte Suprema la presencia de mujeres es entre 0 y 1 mujeres en cada cinquena. De las 11 cinquenas compuestas, sólo hubo 7 mujeres entre un total de 55 personas, alcanzando una proporción del 13%. En cinco oportunidades no hubo mujeres, y el máximo de mujeres en una cinquena fue de dos.
- En cuanto a las ternas para los cargos de Ministro y Ministra de Corte de Apelaciones, y Fiscal Judicial de esa misma corte, las mujeres representaron una proporción menor a 40%.
- El listado de personas que recibieron al menos un voto para conformar la correspondiente terna o cinquena, para los cargos de la primera categoría del escalafón primario, está típicamente conformado por 12 personas, de las cuales el promedio de mujeres votadas es menor a 2. Por otra parte, en el listado de preselección de los cargos de la segunda categoría del escalafón primario, conformado en promedio por 9 personas, el número de mujeres incluidas se encuentra típicamente entre 3 y 4.

RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

24 El estudio desarrollado ha explorado diversos aspectos en relación a las oportunidades de las mujeres de optar a los cargos de más alta jerarquía en el Poder Judicial y en su Corporación Administrativa (CAPJ). Si bien se valora y reconoce que hay una participación creciente de las mujeres, aún es una realidad que su presencia es reducida en los cargos de mayor jerarquía.

25 El estudio ha puesto de manifiesto tres realidades distintas: la de los Ministros y Ministras de la Corte Suprema, la de los demás altos cargos del Poder Judicial y la de la Corporación:

- De los 21 Ministros y Ministras de la Corte Suprema, 16 provienen de la “carrera judicial”. De éstos 3 son mujeres, lo que representa el 19%. Otros 5 Jueces de la Corte Suprema son personas “externas”, y de éstas 3 son mujeres, es decir el 60%. Creemos que esta figura habla por sí sola respecto de las dificultades que enfrentan las mujeres que hacen carrera al interior del Poder Judicial. En el caso de los demás altos cargos del Poder Judicial, la presencia de las mujeres alcanza poco más del 40%. Finalmente, en los cargos más altos de la CAPJ escasean las mujeres. Por ejemplo, sólo 1 de los 7 jefes de departamento es una mujer.
- Las normas que rigen los procesos de nombramiento al interior del Poder Judicial, aparecen como hábiles para reproducir una estructura machista en la Judicatura. Estas normas se crean en una época en que solo hombres son jueces, y los criterios para elegir algunos atributos en desmedro de otros, son producto de la época. De allí que la experiencia, que bien pudo haber sido un elemento idóneo en el contexto, puede hoy representar una barrera y constituirse en una brecha normativa, que se produce por la inhabilidad de adecuación a los valores actuales, permitiendo la preeminencia de la antigüedad sobre el mérito aún a pesar del relativo consenso en contrario de ello.
- Los mecanismos y dispositivos normativos y organizacionales de modernización incorporados a la fecha (que son un avance en materia de igualdad de género y no discriminación) presentan un alcance acotado, ya que en general solo aplican a las primeras etapas en los mecanismos de selección. En la medida que avanzan los procesos éstos pasan por un filtro organizacional que levanta alertas respecto de posibles sesgos (procesos discrecionales y poco transparentes), como es por ejemplo el origen o fundamento de los votos en el pleno, en la determinación de las ternas y cinquenas). En ese sentido, es necesario profundizar el alcance de los métodos más modernos, para que el proceso de selección y nombramiento ofrezca mayores niveles de objetividad y transparencia.
- En el caso particular de la CAPJ, la información levantada indica una (sub)cultura propia, en que los altos cargos están sujetos a exigencias particulares de roles típicamente masculinos, respecto de horarios y cargas de trabajo, generando formas o modalidades de organización y trabajo que para una mujer implicará adaptarse y “sacrificar” aspectos personales. Esto se cruza en parte, con que, para algunos cargos, se requiere de profesiones dominadas por la presencia de hombres (por ejemplo, ingeniería)⁵.

26 A partir de lo anterior, elaboramos algunas recomendaciones:

⁵ Como señala el Marco teórico: “De este modo prima el “criterio de aceptabilidad” que favorece a los hombres, en tanto despliegan características más afines a las culturas corporativas en las que predominan valores masculinos, lo que asegura su vinculación con las organizaciones (Collinson et al., 1990) (Grueso, 2009:18).

- Considerando que, en nuestro país, las instituciones y las personas levantan con fuerza creciente valores de construcción de una sociedad más igualitaria entre hombres y mujeres, lo que permea la cultura, políticas y prácticas de las instituciones, conviene plantearse seriamente si la **normativa vigente**, que regula el nombramiento de los altos cargos del Poder Judicial, generada en una época anterior, está en condiciones de ser interpretada de acuerdo con los valores actuales, o si es menester identificar aquellos conceptos o ideas que no tienen la habilidad de adaptarse a través de la interpretación. En el centro de esta cuestión está la preeminencia de la antigüedad sobre el mérito en los concursos.
- Una **reforma normativa**, sin embargo, se dificulta dada la jerarquía de las normas (constitucionales y legales) vigentes y aplicables, frente a las cuales el mismo ordenamiento que pretendió dar la Corte Suprema, por vía de Autos Acordados (especialmente Acta 184-2014), ve limitado tanto su alcance regulador como su aplicación práctica.
- En este contexto, surgen iniciativas como la del Ministerio de Justicia y DDHH, de la **mesa interinstitucional sobre nombramiento de jueces**, que emitiera su informe final en enero de 2019. Éste hace énfasis en expandir la independencia judicial interna y externa a través de cambios institucionales que garanticen los principios de publicidad, transparencia, mérito y debido proceso en los nombramientos del Poder Judicial, mediante la creación de un organismo que concentre parte de las labores no jurisdiccionales encomendadas actualmente a la Corte Suprema, y en particular los nombramientos, lo que permitiría incorporar un enfoque más moderno a estos procesos. La mesa identifica elementos de diagnóstico y recomendación específicos para la dimensión de género, lo que converge en la proposición de una medida transitoria de discriminación positiva hacia las mujeres: la introducción del género como variable dirimente (en caso de empates) al momento de formular las ternas y cincoenas.
- Junto con reconocer el valor de ese trabajo y propuestas, nos permitimos proponer la siguiente alternativa: establecer la obligación de incorporar a cada terna o cincoena **al menos una mujer y al menos un hombre**. En el caso de las cincoenas podría considerarse incluso un mínimo de dos mujeres y dos hombres. Creemos que esta medida tendría efectos positivos sobre la participación de las mujeres en los procesos de concurso (especialmente a la luz de lo observado en 2017), y sobre el perfil de carrera que desarrollan las mujeres al interior del Poder Judicial.
- En cuanto a la definición de los **perfiles de cargo**, entendemos que, si bien éstos se encuentran altamente determinados por los requerimientos legales, se puede desarrollar un esfuerzo de especificación que resulte neutral al género. Se requiere en particular analizar el perfil de los altos cargos de la Corporación Administrativa. Recomendamos para ello aplicar un **método de análisis especializado**. Una práctica

metodológica interesante es el GBA+ de Canadá. En Chile, el Observatorio de Gestión de Personas de la Universidad de Chile ha desarrollado también metodologías e instrumentos pertinentes. También es posible el desarrollo de una metodología particular para el Poder Judicial.

- A nivel de **fortalecimiento organizacional**, la idea de crear una nueva instancia institucional que concentre parte de la actividad no jurisdiccional de la Corte Suprema y, en particular, que sea responsable de la conformación de ternas o cincoenas, podría acelerar los cambios necesarios. No obstante, esta vía puede demorar y por ello es posible pensar en iniciativas inmediatas, que promuevan los mismos objetivos de mejora. Esto es, por ejemplo, propiciar, incentivar o retomar iniciativas que permitan posicionar la problemática de género en el Poder Judicial, a través de **actividades de difusión y discusión internas**, tales como por ejemplo la identificación (y eventual premiación) de **mejores prácticas** de género, organización de **intercambios o encuentros** con Poderes Judiciales de otros países. También puede incorporarse talleres o seminarios obligatorios, que otorguen certificación y que sean valorados en los mecanismos de calificación, carrera funcionaria y concursos.
- La eliminación de los roles y estereotipos de género es sin duda una tarea que trasciende al Poder Judicial y su cultura interna. En otras palabras, estos factores estarán presentes en la medida que existan en la sociedad, y por ello persistirá el riesgo de que estos encuentren un lugar en los espacios de discreción al interior de la organización, lo que se traduce en discriminación. Por ello, es conveniente reducir los espacios discrecionales o de poca transparencia, mediante la imposición de medidas que obliguen a exponer el **fundamento y sustento de cada decisión**. También sancionando con rigor las conductas contrarias a la probidad en el **manejo de las influencias personales** (entrevistas personales previas, llamadas de terceros). A este respecto se puede hacer uso, por ejemplo, de las herramientas de transparencia incorporadas en la ley del Lobby y Ley de Transparencia, haciendo un símil de éstas o adaptándolas a las regulaciones y normas del Poder Judicial.
- Finalmente, en línea con algunas de las recomendaciones propuestas por la mesa interinstitucional, que dan cuenta de una concepción “organizacional” moderna, y señala vías concretas hacia un “gobierno corporativo” más eficiente, podría considerarse también lo que en los contextos “corporativos” se concebirse como la figura del “**oficial de cumplimiento**”. Esta es una persona o unidad que reporta al nivel más alto de la organización, encargada de implementar y monitorear el cumplimiento de las medidas y regulaciones adoptadas, difundiendo, colaborando en su implementación, recibiendo denuncias internas por incumplimiento e investigando tanto estas denuncias como las situaciones que pudiera detectar directamente, para informar a la instancia superior.

