



// ESTUDIO *SOBRE*
**VINCULACIÓN ENTRE UNIDADES DE
GÉNERO Y UNIDADES DE PARTICIPACIÓN
CIUDADANA EN LA ADMINISTRACIÓN
CENTRAL DEL ESTADO**
2025 //

UNIDAD DE GÉNERO
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS Y GÉNERO
DIVISIÓN DE ORGANIZACIONES SOCIALES
2025

Ministra Secretaria General de Gobierno:
Camila Vallejo Dowling

Subsecretario General de Gobierno:
Erwin Díaz Asenjo

Director División de Organizaciones Sociales:
Nicolás Hurtado Acuña

Supervisión editorial, Jefa Departamento de Estudios y Género:
Marcela Delgado Guarda

Autoras (Redacción y sistematización de resultados):
Marlene Vera Gutiérrez

Revisión y comentarios:
Valentina Arriagada Sanhueza

Diseño, diagramación y corrección de estilo:
Departamento de Comunicaciones División de Organizaciones Sociales



ÍNDICE

1. Introducción	6
2. Preguntas y objetivos de investigación	8
2.1. Preguntas	8
2.2. Objetivo general	8
2.3. Objetivos específicos	8
3. Resultados	9
3.1. Mandato de transversalización de la perspectiva de género	9
3.2. Metodología	10
3.3. Caracterización de los servicios entrevistados	11
4. Radiografía de una articulación entre Unidades de Participación y de Género	14
4.1. Radiografía en profundidad: un zoom analítico a la articulación entre Unidades	15
4.2. Vinculación limitada de las Unidades	20
5. De estrategias institucionales a esfuerzos individuales: Cómo se articula (o no) el trabajo entre Unidades	23
5.1. Cuando la estrategia institucional marca la diferencia	23
5.2. La ausencia de lineamientos: el gran desafío para la articulación	26
5.3. Iniciativa individual: cuando el trabajo conjunto depende de la voluntad profesional	28



6. ¿Dónde están los nudos? Principales barreras y desafíos	30
6.1. Sobrecarga de funciones	30
6.2. Género como tema secundario: baja priorización institucional	32
6.3. Presupuesto: una barrera permanente	32
6.4. La ausencia de lineamientos: más que un vacío normativo	33
6.5. La importancia de la evaluación	34
7. Un buen trabajo conjunto se nota: Buenas prácticas y experiencias exitosas de colaboración	35
7.1. Formación y capacitaciones	35
7.2. Planificación estratégica y trabajo colaborativo	36
7.3. Adaptación al contexto y al servicio	36
8. Conclusiones y proyecciones	38
9. [Documento Anexo: Lineamientos y recomendaciones para avanzar hacia una vinculación efectiva]	
.....	39



GLOSARIO DE ABREVIATURAS:

UG	⇒	Unidad de Género
EG	⇒	Encargada/o de género
UPC	⇒	Unidad de Participación Ciudadana
EPC	⇒	Encargada/o de Participación Ciudadana
ACE	⇒	Administración Central del Estado



// ESTUDIO *SOBRE* **VINCULACIÓN ENTRE UNIDADES DE GÉNERO Y UNIDADES DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DEL ESTADO** **2025 //**

1. INTRODUCCIÓN

La transversalización de la perspectiva de género ha sido una de las prioridades del gobierno del presidente Boric, planteada en periodo de campaña y llevada a cabo a través del rol de asesoras o encargadas de género en cada cartera del Estado; pasando de contar con “sectorialistas de género” que se vinculaban al entonces Ministerio de la Mujer, a contar con especialistas en la materia en los ministerios y servicios de la Administración Central del Estado. Durante el año 2014 surgieron unidades que se encargan de la transversalización de la perspectiva de género en las distintas áreas de cada servicio, considerando entre ellas la de Participación Ciudadana.

En la actualidad hay escasa información actualizada y centralizada acerca de qué ministerios o servicios cuentan con Unidad de Género y, en el caso de existir, qué tipo de vínculo tienen estas con las/os Encargadas/os de Participación Ciudadana (EPC). Esta realidad repercute en el desconocimiento acerca de cómo se está incorporando la perspectiva de género en esta área, en qué dimensiones de la participación incide esta perspectiva, qué tan fluida es la comunicación y trabajo en conjunto tanto de encargadas de género (EG) como de participación ciudadana, cuáles han sido los principales alcances y desafíos de este trabajo conjunto, entre otras preguntas.

En este contexto, desde la División de Organizaciones Sociales se realizó un estudio que permitiera conocer el vínculo que existe entre las unidades de Género y de Participación



ciudadana, evidenciando el tipo de trabajo desarrollado, la incorporación (o no) de la perspectiva de género en las tareas de quienes llevan el área de participación ciudadana y las necesidades que en materia de género pueda haber en este rol.

PROYECCIONES Y ALCANCES DEL ESTUDIO

Se logró, a través de este estudio, tener acceso a las dinámicas establecidas en la vinculación entre EG y EPC. Esto, a su vez, nos permitió conocer el nivel de incorporación de la perspectiva de género en materias de participación, los alcances que el trabajo conjunto ha conseguido, las dificultades propias de esta dinámica y las posibles vías que se abren para este trabajo.

A partir de estos resultados, se espera que surjan diversas vías de acción para fortalecer el vínculo entre las Unidades de Género y Unidades de Participación Ciudadana. Los hallazgos permiten no solo identificar las buenas prácticas existentes, sino también las áreas donde es necesario un mayor apoyo institucional o ajustes en las políticas públicas y dinámicas organizacionales.

Entre las proyecciones y medidas deseables que surgen de los resultados, destacan:

- **Fortalecimiento de la cooperación entre áreas:** Los resultados incluyen recomendaciones concretas para mejorar la articulación entre ambas unidades, optimizando la comunicación y la integración efectiva de la perspectiva de género en los procesos participativos. Esta dimensión se materializa en el documento anexo "Participación y Género: Lineamientos y recomendaciones para avanzar hacia una vinculación efectiva".
- **Desarrollo de capacitaciones conjuntas:** A partir de los desafíos identificados, se podrán diseñar programas de capacitación y formación específicos para funcionarios/as que fortalezcan las competencias tanto de EPC como de EG, integrando una perspectiva que considere las particularidades de cada sector y ministerio.
- **Elaboración de indicadores de género específicos para participación ciudadana:** Uno de los productos clave de este estudio es la posibilidad de que cada servicio elabore indicadores que permitan medir el grado de transversalización de la perspectiva de género en los mecanismos de participación ciudadana. Esto contribuiría al monitoreo y la evaluación continua de esta política, y su ejecución es posible a través de las Fichas de Carga de Compromisos y Fichas de Ejecución de Compromisos aplicadas por el Departamento de Estudios y Género de la División de Organizaciones Sociales y completada por los EPC de los servicios de la Administración Central del Estado.





2. PREGUNTAS Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

PREGUNTAS:

- ¿Hay unidades o coordinaciones de género vinculadas a las de participación ciudadana en los distintos ministerios y/o servicios?
- ¿Cómo funcionan las unidades que abordan la participación ciudadana y género de manera conjunta?
- ¿Es un modelo útil para enfrentar los desafíos institucionales en materias de transversalización de perspectiva de género?

OBJETIVO GENERAL:

Analizar las dinámicas de funcionamiento, estrategias y desafíos de las Unidades de Participación Ciudadana en vinculación con las Unidades de Género en la Administración Central del Estado.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1 Caracterizar el surgimiento y dinámica organizacional de las Unidades de Género en vinculación con las de Participación Ciudadana en la ACE.
- 2 Identificar las estrategias, alcances y facilitadores para las dinámicas de funcionamiento en la articulación del trabajo entre ambas unidades.
- 3 Evaluar los límites, necesidades y desafíos surgidos en la articulación del trabajo entre ambas unidades.
- 4 Identificar y documentar experiencias exitosas y buenas prácticas en el proceso de instalación y funcionamiento del modelo institucional.





3. RESULTADOS

En el presente estudio se buscó analizar las dinámicas de funcionamiento y vinculación que existen entre las Unidades de género y las Unidades de participación ciudadana en los ministerios y servicios de la Administración Central del Estado (ACE); para ello se indaga en las concepciones, estrategias, planes de trabajo y dinámicas que se establecen entre los/as profesionales de estas áreas: encargadas/os de participación ciudadana (EPC) y encargadas/os de género (EG).

3.1 MANDATO DE TRANSVERSALIZACIÓN DE

LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

Incorporar la perspectiva de género en el quehacer del Estado es un mandato. Tanto a nivel internacional como nacional, múltiples organismos han establecido que los Estados deben asegurar que sus políticas, programas y estructuras promuevan activamente la igualdad de género en todos los niveles.

Ya en 1997, el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC)¹ definió la transversalización de género como un proceso que exige considerar las implicancias para mujeres y hombres en todas las acciones públicas planificadas, desde la legislación hasta los programas y políticas. Esta definición ha sido ampliamente adoptada y ampliada por distintos actores, incluyendo la Unión Europea en 1998². En América Latina, la Convención de Belém do Pará (y su mecanismo de seguimiento en el 2015)³ refuerza la responsabilidad de los Estados, los partidos políticos y las organizaciones sociales de impulsar cambios normativos y culturales para garantizar la igualdad sustantiva entre hombres y mujeres.

¹ ECOSOC. (1997). Agreed conclusions 1997/2: Mainstreaming a gender perspective into all policies and programmes in the United Nations system. Naciones Unidas.

² Comisión Europea. (1998). Manual sobre la integración de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las políticas estructurales y de cohesión de la UE. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.

³ Comité de Expertas del MESECVI. (2015). Declaración sobre la Igualdad y la Autonomía de las Mujeres en el Marco de la Seguridad y la Paz. Organización de los Estados Americanos.

<https://www.oas.org/es/mesecvi/docs/MESECVI-DeclaracionSeguridad-ES.pdf>



En Chile, este mandato se ha expresado de forma concreta en varias acciones institucionales. Desde 2006, durante el primer gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet, se instauró la figura de la encargada de género en los ministerios y servicios como parte de un compromiso por avanzar hacia la igualdad de género. Aunque su implementación ha sido discontinua hasta la fecha, con el retorno de la presidenta al poder, esta figura fue re impulsada, reforzándose con el oficio del Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM, 2014)⁴ que instruye la creación formal de Unidades de Género en los ministerios.

Más recientemente, y en estrecha relación con la dimensión de Participación Ciudadana, el Instructivo Presidencial N°007/2022 establece como objetivo estratégico “fomentar la participación política y organizacional con perspectiva de género” (pág. 3), reconociendo explícitamente la necesidad incorporar esta perspectiva en los mecanismos de participación ciudadana.

Hoy todos los servicios y ministerios del país cuentan con una encargada de género,⁵ lo que guía el planteamiento central y las preguntas que dan cuerpo a esta investigación: ¿cómo es la vinculación efectiva entre las Unidades de Participación Ciudadana y las Unidades de Género? El desafío de este estudio es comprender cómo se articulan —o no— ambas Unidades en el cumplimiento del mandato de transversalizar el enfoque de género en los mecanismos de participación ciudadana con los que cuenta el Estado.

3.2 METODOLOGÍA

Para la producción de información y levantamiento de datos se utilizaron dos técnicas: cuestionario y entrevista. El primero fue enviado a la totalidad de ministerios, servicios y direcciones que son parte de la ACE (242 órganos), mientras que las entrevistas se realizaron a 10 servicios específicos con características diversas. La finalidad del cuestionario fue obtener un panorama general de la organización interna y vinculación entre las áreas de participación ciudadana y de género en estos órganos, una radiografía que nos permitiera identificar en qué Departamento o Unidad están alojados estos roles y cómo se materializa (o no) el trabajo conjunto entre ambas; además se indagó en qué tan incorporada se encuentra la perspectiva de género en las acciones que se llevan a cabo en materia de participación ciudadana. Este

⁴ Servicio Nacional de la Mujer [SERNAM]. (2014). Oficio Ordinario N° 414 de fecha 11 de agosto de 2014. Gobierno de Chile.

⁵ En muy pocas ocasiones la persona encargada de la Unidad de Género es hombre, se favorecerá en esta redacción, por lo tanto, el femenino para generalizar este rol.

formulario fue enviado a las/os 242 encargadas/os de participación ciudadana de la ACE y se recibieron 146 respuestas, que son el universo utilizado para el análisis del presente estudio.

Por su parte, las entrevistas tuvieron por objetivo la profundización en las dinámicas institucionales, en la orgánica y distribución de tareas según roles, la materialidad y cotidianidad en la vinculación entre EPC y EG y las estrategias concretas de incorporación de perspectiva de género en la participación ciudadana.

3.3 CARACTERIZACIÓN DE LOS SERVICIOS ENTREVISTADOS

A continuación, se describe brevemente el foco de acción de cada uno de los diez servicios entrevistados:

- **Instituto de Desarrollo Agropecuario – INDAP (Ministerio de Agricultura):** es un servicio dependiente del Ministerio de Agricultura y tiene por objetivo promover el desarrollo económico, social y tecnológico de los pequeños productores agrícolas y campesinos. La Ley Orgánica N° 18.910, que establece la estructura y funciones del Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), es la ley que rige la institución. Este servicio posee un fuerte despliegue territorial, orientado a productores agrícolas y campesinos, con mesas de trabajo específicamente dirigidas a mujeres rurales. Posee una compleja red de participación a través de consejos regionales, mesas temáticas y comités asesores. La perspectiva de género está transversalizada en sus mecanismos de participación.
- **Servicio de Reinserción Social Juvenil (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos):** Servicio nacional de reciente creación (año 2023) que reemplaza al Servicio Nacional de Menores (SENAME) en el área de justicia juvenil. Destinado a atender a adolescentes y jóvenes que han infringido la ley o están siendo investigados por un delito, bajo la supervigilancia del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. La ley N°21.527 que crea el Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil fue publicada en el Diario Oficial el 12 de enero de 2023. El servicio destina su trabajo a todas las personas que al momento de la ejecución del delito sean mayores de 14 años y menores de 18 años, respecto de quienes se haya decretado una sanción o medida en conformidad a la Ley N°20.084 sobre Responsabilidad Penal Adolescente.
- **Servicio Local de Educación Pública (SLEP) Colchagua (Ministerio de Educación):** Con la implementación de la Ley 21.040 se establece una nueva institucionalidad, donde los establecimientos educacionales que eran administrados por los municipios pasan gradualmente a formar parte de los Servicios Locales de Educación Pública. El SLEP



Colchagua se instauró en la primera fase, administrando actualmente los establecimientos educacionales de cuatro comunas. Su principal contacto usuario es con estudiantes, apoderados/as, directivos/as y comunidades escolares. Posee instancias robustas de participación v inculadas al sistema educativo, como Consejos Escolares, Consejo Local y Comité Directivo.

- **Comisión Nacional de Energía – CNE (Ministerio de Energía):** Es un organismo técnico encargado de analizar precios, tarifas y normas técnicas a las que deben ceñirse las empresas de producción, generación, transporte y distribución de energía, su Ley Orgánica Institucional corresponde al Decreto de Ley N° 2.224, de 1978, modificado por la Ley Núm. 20.402, de 2010 que crea el Ministerio de Energía. Por su carácter técnico y regulador no se relaciona directamente con la ciudadanía sino con agentes del sector energético. A pesar de ello, ha implementado acciones puntuales orientadas a la inclusión de mujeres en el rubro energético y otras estrategias de participación como comités normativos y cuentas públicas.
- **SERVIU Tarapacá (Ministerio de Vivienda y Urbanismo):** se rige por diversas leyes y decretos supremos, incluyendo la Ley de Vivienda (Ley 21.442), la Ley de Copropiedad Inmobiliaria (Ley 19.537), y la Ley de Arrendamiento de Predios Urbanos (Ley 18.101). Opera en todas las regiones del país, específicamente este SERVIU despliega sus acciones en la región de Tarapacá y se dedica a la planificación y ejecución de políticas habitacionales y urbanas. Trabaja con familias, comités de vivienda y comunidades beneficiarias de programas habitacionales. Cuenta con un plan regional que contempla objetivos en género y participación.
- **SERVIU La Araucanía (Ministerio de Vivienda y Urbanismo):** Servicio con las características jurídicas y administrativas ya mencionadas. Localizado en el sur del país, específicamente en la región de La Araucanía, cuenta con experiencia consolidada en participación ciudadana y trayectoria en incorporación de perspectiva de género en procesos como licitaciones, consultas y funcionamiento del COSOC.
- **Servicio de Salud Metropolitano Norte (Ministerio de Salud):** el Servicio de Salud Metropolitano Norte forma parte de la descentralización del Sistema Nacional de Salud llevada a cabo en 1979, a través del Decreto Ley N° 2763. Este Servicio de nivel local, vinculado a la red pública de salud orienta su trabajo a la atención sanitaria de la población de las comunas de Til Til, Colina, Lampa, Huechuraba, Quilicura, Conchalí, Recoleta e Independencia.
- **Servicio de Evaluación Ambiental - SEA (Ministerio del Medio Ambiente):** Es un servicio nacional con funciones técnicas vinculadas a procesos de evaluación ambiental, creado bajo la Ley 20.417. Dentro de sus funciones principales se encuentra la administración el Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA). Además, al SEA le corresponde promover y facilitar la participación ciudadana en la evaluación de proyectos. Su trabajo





con la ciudadanía se enfoca en consultas, talleres, actividades comunitarias y acceso a información relevante. Ha incorporado progresivamente la perspectiva de género en sus guías y metodologías.

- **Subsecretaría de la Niñez (Ministerio de Desarrollo Social y Familia):** Enfocada en la protección de derechos de niños, niñas y adolescentes, con base en la Ley 21.430. Desarrolla consejos consultivos comunales, regionales y nacionales. Si bien posee una unidad de género, su enfoque institucional se centra en los derechos de la niñez, incluyendo la equidad de género de manera transversal.
- **Servicio Nacional de Migraciones – SERMIG (Ministerio del Interior y Seguridad Pública):** es un organismo encargado de la gestión de la migración en el país, creado por la Ley N° 21.325 de Migración y Extranjería. El SERMIG, a su vez, se encarga de ejecutar la Política Nacional Migratoria, garantizando procesos migratorios seguros, ordenados y regulares. Trabaja con un fuerte enfoque interseccional y ha desarrollado acciones específicas para centralizar la información relevante de distintos servicios y adecuarla a las necesidades, contextos y situaciones particulares de migración; destaca su colaboración directa entre las unidades de género y participación.



4. RADIOGRAFÍA DE UNA ARTICULACIÓN ENTRE UNIDADES DE PARTICIPACIÓN Y DE GÉNERO

Los resultados del cuestionario revelan importantes diferencias en la forma en que se organizan y los espacios institucionales en que se alojan estos roles dentro de la estructura estatal. Se pueden identificar cuatro grandes hallazgos:

- **Diversidad en la estructura organizativa en participación:** no todos los servicios tienen una Unidad de Participación formalmente conformada, enfocada en los mecanismos establecidos en la Ley N° 20.500 ⁶; en algunos casos el área o división de participación ciudadana se aloja en un Departamento, en otras se configura como una Unidad o, incluso, es una función asignada a un profesional que cumple con otro rol dentro de otro equipo. Es decir, no hay homogeneidad en el modo de ubicar institucionalmente este cargo y sus tareas asociadas.
- **Baja dedicación exclusiva:** Solo en un 30% de los 146 servicios que respondieron el cuestionario las personas encargadas de participación se dedican exclusivamente a esta función. Esto implica que la mayoría debe distribuir su tiempo entre múltiples responsabilidades, aumentando su carga laboral y disminuyendo su posibilidad de generar planes de trabajo o acciones estrictamente enfocadas en el fortalecimiento de la participación y del vínculo entre la ciudadanía y el servicio correspondiente.
- **Ubicación organizacional heterogénea de EG en los distintos órganos de la ACE:** algunas Unidades de género están integradas en Departamentos internos como Gestión de Personas, otras forman parte del equipo asesor de Dirección, otras se alojan de manera centralizada en el ministerio respectivo, mientras que en algunos casos se ubican dentro de la misma Unidad de Participación Ciudadana, junto al/a EPC. Esta diversidad organizativa incide directamente en la forma y frecuencia con que ambos roles (EG y EPC) pueden vincularse y colaborar, lo que se profundizará más adelante en este informe.

⁶ Los mecanismos de participación que están delimitados en este cuerpo legal son: Acceso a información relevante, Cuentas públicas participativas, Consultas ciudadanas, Consejo de la Sociedad Civil (COSOC), entre otros como las Oficinas de información, reclamos y sugerencias (OIRS) o Diálogos Participativos.

- **Más allá de la Ley N°20.500:** Si bien la participación ciudadana se asocia a los mecanismos establecidos por esta normativa, no necesariamente se reduce exclusivamente a ellos, en la práctica, su alcance es más amplio. Dependiendo del servicio, la participación también involucra estrategias de vinculación territorial, interinstitucional, con organizaciones sociales, con mesas de trabajo propias del rubro del servicio, entre otras. Para estos servicios es recomendable considerar los modos de reporte de estos mecanismos, posibles homologaciones, formas de sistematización de actas, entre otros.

4.1 ¿CÓMO SE ARTICULAN LAS ÁREAS DE PARTICIPACIÓN Y GÉNERO?

Para efectos de analizar las dinámicas organizacionales y cómo esto incide en la transversalización de la perspectiva de género en la participación ciudadana se distinguen dos dimensiones: la vinculación entre EG y EPC, por una parte, y la incorporación de perspectiva de género en las labores y acciones asociadas a la participación ciudadana en cada institución, por otra.

En la primera dimensión es posible encontrar la distinción entre tres tipos de casos: una vinculación formal, permanente y fortalecida por programas o lineamientos institucionales; una vinculación esporádica, surgida de la buena relación y la voluntad de trabajo conjunto entre los/as profesionales de las áreas respectivas; y un tercer caso en que el vínculo interpersonal entre EG y EPC es bueno y cercano existiendo altas posibilidades de colaboración, no obstante, por diversas razones, no se materializa en un trabajo conjunto de incorporación de perspectiva de género en materias relativas a la participación.

Por otra parte, respecto de la incorporación de perspectiva de género en el trabajo de EPC, se distinguió entre aquellos servicios que consideran tener *muy bien incorporado* este enfoque en sus acciones e iniciativas, aquellos que declaran tener una *incorporación moderada* y aquellos que declaran *no contemplar este enfoque* en las acciones o actividades de participación ciudadana más allá de aquello mandatado por reglamentos y normativas (que el COSOC esté constituido con criterios de paridad, por ejemplo).

Ambas dimensiones (vinculación e incorporación de perspectiva de género) no necesariamente se condicen, es decir, **una mayor vinculación no siempre implica una mayor incorporación de este enfoque, y viceversa**. En algunos servicios puede haber una vinculación esporádica y/o puntual para ciertas acciones, o no haberla en absoluto, pero mantienen un enfoque de género altamente transversalizado en sus acciones relativas a participación ciudadana. Este es el caso de uno de los servicios entrevistados en el que, pese a no haber un vínculo entre EG y EPC, se posiciona de manera transversal desde una perspectiva de derechos, de inclusión y de género. En este caso, la sensibilidad desde el género se encuentra dada por un enfoque de base y una permanente capacitación a la totalidad de profesionales del servicio, por lo que, a pesar de no existir una vinculación formal o permanente entre ambas unidades, se prioriza la perspectiva de género en las iniciativas y programas.



"...no ha habido un lineamiento en ese sentido [de vinculación entre EG y EPC]... y más bien ha sido una iniciativa nuestra el poder hacer algún un trabajo en conjunto. Dentro de todo igual ha permeado el enfoque de derechos, entonces desde una mirada de derechos nosotros siempre tenemos en consideración el principio de no discriminación, o de interculturalidad, de género [...] la línea de trabajo que hacemos, la desarrollamos siempre en base al enfoque de género, considerando enfoque intercultural, de pertenencia territorial por ejemplo" (EPC Servicio 7).

Del formulario enviado a la totalidad de servicios, ministerios y direcciones de la ACE (242 órganos), se recibieron 146 respuestas. De ellas, los datos arrojan lo siguiente:

GRAFICO N°1: SERVICIOS QUE CUENTAN CON ENCARGAD DE GÉNERO

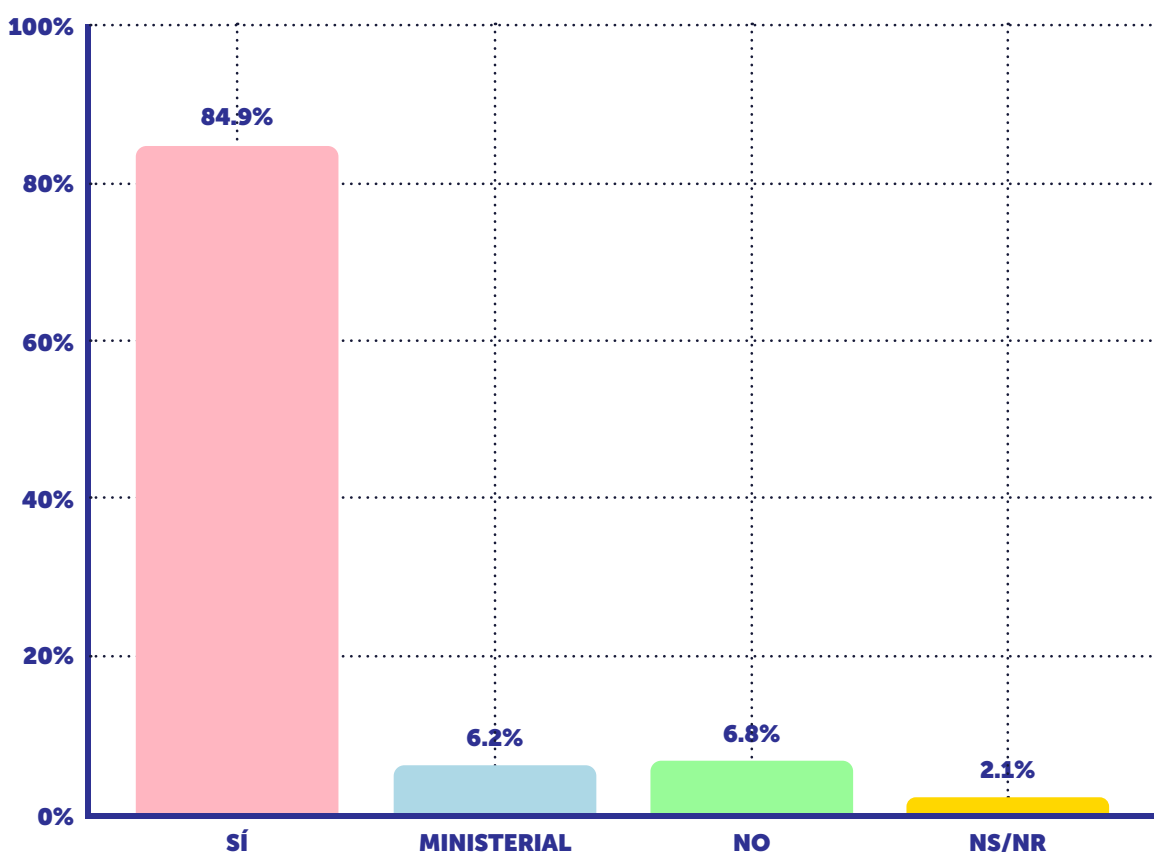


GRÁFICO N°1: ENCARGADAS DE GÉNERO EN SERVICIOS DE LA ACE

■ SÍ: 124 (84.9%)
 ■ MINISTERIAL: 9 (6.2%)
 ■ SIN EG: 10 (6.8%)
 ■ NS/NR: 3 (2.1%)



El mandato de que cada servicio debe contar con un/a profesional a cargo de la transversalización de la perspectiva de género se cumple en 124 de los servicios que respondieron el formulario (lo que equivale al 84,9%). Por su parte, 9 servicios (6,2%) indican que tienen EG, pero que este rol se encuentra alojado en su respectivo Ministerio. Mientras que 10 servicios (6,8%) declaran no contar con ese cargo en la institución.

GRAFICO N°2: DEDICACIÓN EXCLUSIVA DE EPC EN LOS SERVICIOS DE LA ACE

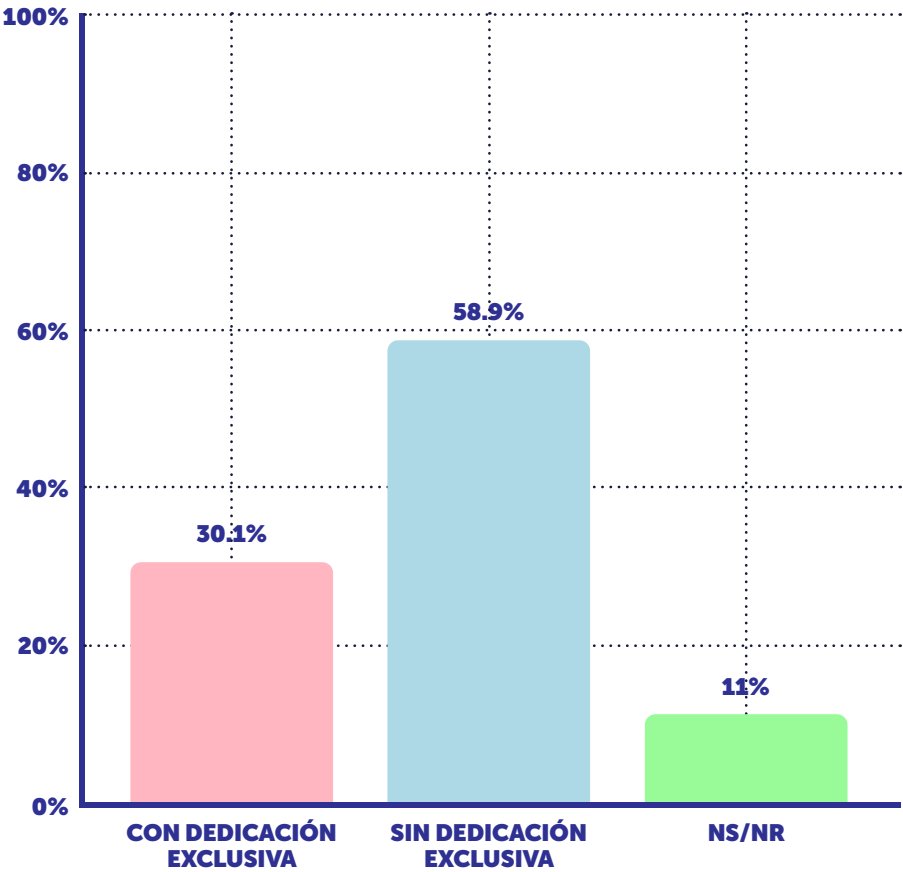


GRÁFICO N°2: DEDICACIÓN EXCLUSIVA



A pesar de lo establecido en el Instructivo Presidencial N°007/2022, se observa que la mayoría de EPC (58,9%, correspondiente a 86 servicios) no cuenta con dedicación exclusiva en esta materia, siendo las tareas asociadas a la participación ciudadana una más dentro de los roles que cumple el/la profesional. Por su parte, 44 servicios (30%) mencionan que la/el profesional de participación ciudadana sí tiene dedicación exclusiva.



GRAFICO N°3: NIVEL DE VINCULACIÓN ENTRE EPC Y EG

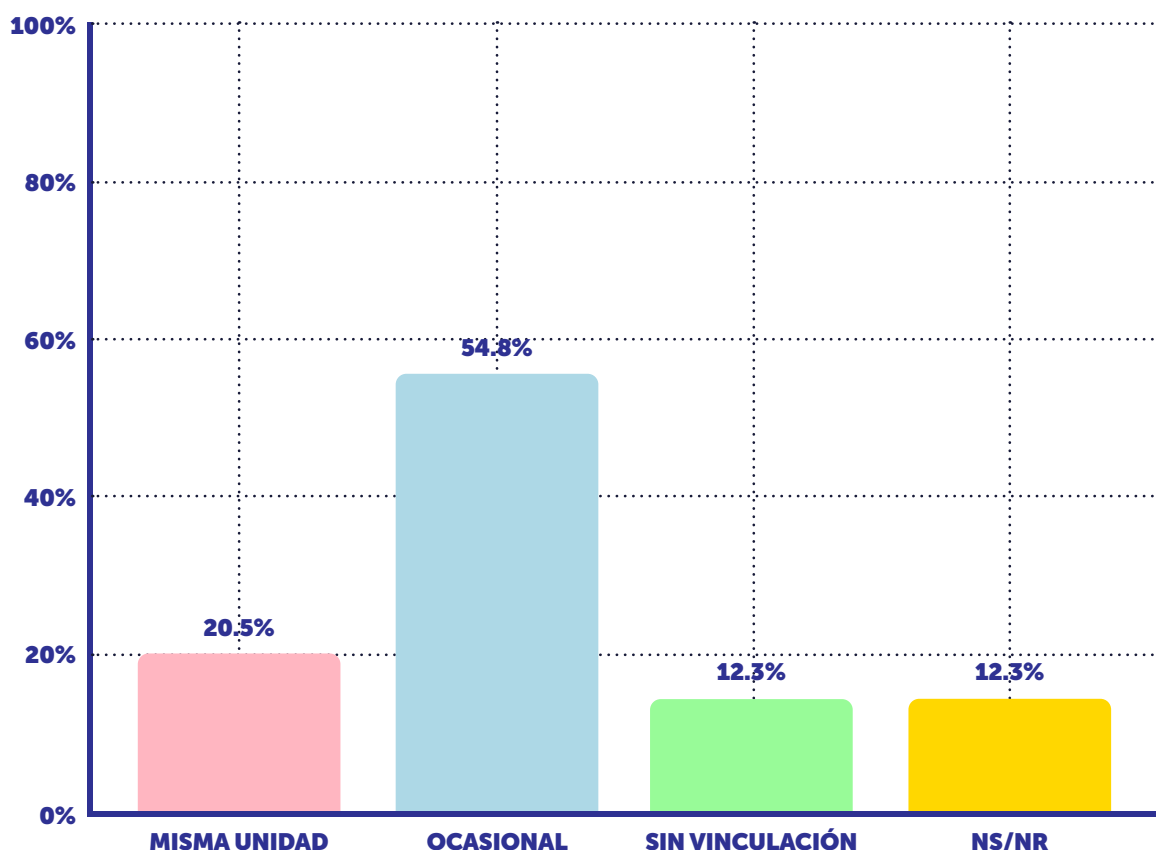


GRÁFICO N°3: NIVEL DE VINCULACIÓN ENTRE EPC Y EG

MISMA UNIDAD: 30 (20,5%) **OCASIONAL: 80 (54,8%)** **SIN VINCULACIÓN: 18 (12,3%)** **NS/NR: 18 (12,3%)**

El gráfico N°3 muestra cómo es la vinculación entre EPC y EG: en 80 servicios (correspondiente al 54,8%) la relación que se establece entre ambas unidades o profesionales a cargo es Ocasional, llevándose a cabo para acciones o procesos específicos y no respondiendo a una línea de trabajo permanente e institucionalizada. En menor medida, 30 servicios (20,5%) declaran que tanto EG como EPC se desempeñan en la *Misma Unidad*, esto permite tener un vínculo más estrecho en su despliegue laboral ⁷. Finalmente, 18 servicios (12,3%) responden trabajar *Sin Vinculación* entre EPC y EG.

⁷ Es importante destacar que, dependiendo del servicio, la persona a cargo de Género puede o no ser la misma que esté a cargo de Participación Ciudadana. Por lo que este indicador podría dar cuenta de dos personas que pertenezcan a la misma Unidad o de una persona que se haga cargo de ambos roles en la misma.

GRAFICO N°4: NIVEL DE INCORPORACIÓN DE PERSPECTIVA DE GÉNERO EN MATERIAS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA ⁸

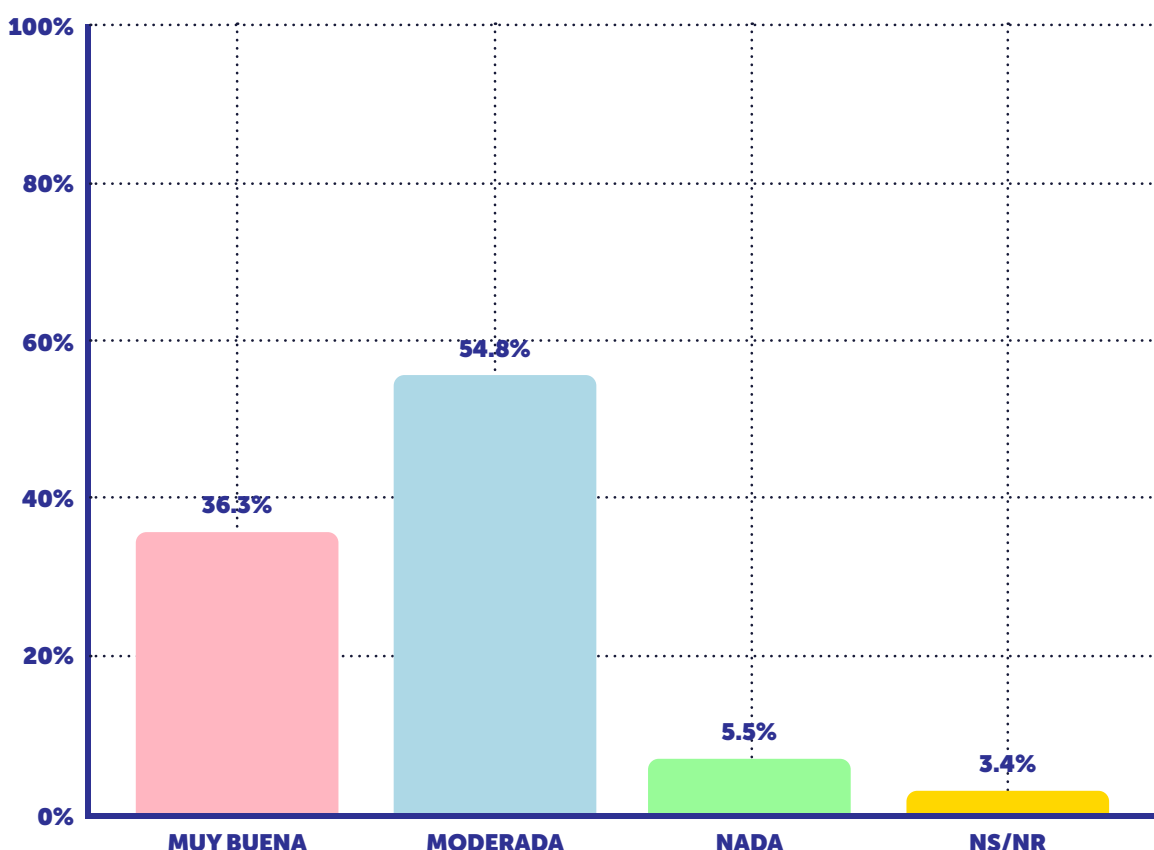


GRÁFICO N°4: NIVEL DE INCORPORACIÓN DE PERSPECTIVA DE GÉNERO EN MATERIAS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA

■ **MUY BUENA: 53 (36,3%)**
■ **MODERADA: 80 (54,8%)**
■ **NADA: 8 (5,5%)**
■ **NS/NR: 5 (3,4%)**

En concordancia con la pregunta anterior, 80 servicios (54,8%) declaran que han incorporado en un nivel moderado la perspectiva de género a las labores y acciones vinculadas a la participación ciudadana; mientras que 53 servicios (correspondientes al 36,3%) consideran que la incorporación de esta perspectiva es muy buena. 5 servicios (3,4%) no responden.

⁸ Como se profundizará más adelante, las acciones orientadas a la incorporación de perspectiva de género en materia de participación ciudadana son muchas y van a variar de acuerdo con cada institución. No obstante, se consideran, por ejemplo, la contemplación del criterio de paridad en la conformación de COSOC, la indicación normativa de mantener criterios de género en el área de participación, las Consultas Ciudadanas con preguntas orientadas a temáticas de desigualdades o brechas de género, las medidas que consideran la conciliación entre participación y responsabilidades de cuidado y crianza, etc.

4.2 RADIOGRAFÍA EN PROFUNDIDAD:

UN ZOOM ANALÍTICO A LA ARTICULACIÓN ENTRE UNIDADES

VINCULACIÓN LIMITADA DE LAS UNIDADES

Respecto de la vinculación entre las Unidades de Género y las Unidades de Participación Ciudadana en muchos servicios, ambas unidades funcionan de manera paralela sin articulación formal (54,8% con vínculo ocasional y 12,3% sin vinculación); a pesar de ello, hay casos en que se logra trabajar en conjunto gracias a la iniciativa de las y los profesionales a cargo de cada unidad o área y es una articulación que se da de manera puntual y específica.

Dentro de las respuestas al formulario, la vinculación ocasional se daba en el 54,8% de los 146 servicios, esto implica que, independiente de los resultados del trabajo conjunto, la relación se genera sin sistematicidad ni permanencia en el tiempo. Al ser vinculaciones ocasionales y no formalizadas, no contar con un plan de trabajo, objetivos comunes o estrategias conjuntas, el vínculo entre participación y género se ve debilitado.

Por su parte, algunas/os EPC entrevistadas/os declaran tener una buena relación interpersonal y laboral con las EG y manifiestan interés en fortalecer la articulación entre ambas áreas. Sin embargo, en muchos casos, **esta voluntad no se traduce en acciones concretas debido a la falta de tiempo, recursos o lineamientos claros.**

"somos las unidades que estamos más propensas a comunicarnos de forma directa con los apoderados y con los directores, y todos los profesores. Nos llevamos muy bien, tenemos muy buena comunicación entre unidades, con las otras tenemos también muy buena comunicación, pero no es constante porque son unidades que tienen otra línea" (EPC Servicio 2).

En otros, las iniciativas no se materializan debido al desconocimiento técnico específico: EPC no actualizados en materias de género o EG que desconocen acerca de participación y los mecanismos estatales; esta situación es previsible y esperable, dado que cada cargo tiene un área de conocimiento y acción, y es justamente por eso que la instrucción institucional en la colaboración se vuelve fundamental para la integración de ambas. En esta dinámica de vinculación ocasional, algunas iniciativas colaborativas logran materializarse y tener éxito, pero de manera puntual, sin continuidad ni estructuración formal.



Un tercer caso es la vinculación formal, esto es, se encuentra determinada por un plan de trabajo, un lineamiento institucional, o el trabajo de un Comité o Mesa de Género; en algunas ocasiones EPC y EG pertenecen a la misma Unidad (20% de las respuestas recibidas en el formulario), por lo que la relación es cercana y con mayor frecuencia. En estas situaciones se evidencia unificación de metas y vinculación más permanente y estable entre ambas áreas.

"una de las metas es establecer una mesa de participación ciudadana con distintos funcionarios. Una mesa formal, digamos, que esté por una resolución, y luego capacitar esta mesa en el tema de participación ciudadana, y elaborar un plan de trabajo junto con el encargado de género y de otros profesionales que serán parte de esta mesa" (EPC Servicio 5).

No obstante, dependiendo de la estructura organizacional del servicio, en algunos casos ambos roles pueden ser cumplidos por la misma persona, generando la posibilidad de un trabajo que imbrique participación y género; si bien este resultado es positivo en la medida en que permite la integración de esta perspectiva en las actividades de participación ciudadana, implica alta carga laboral para la/el profesional a cargo, sobre todo si "género" y "participación" tienen metas, indicadores y compromisos institucionales distintos.

CASOS DE TRANSVERSALIZACIÓN EXITOSA

Existen excepciones en los servicios donde la perspectiva de género se ha trabajado transversalmente entendiéndolo como un enfoque que debe permear de manera integral las acciones e iniciativas tanto internas como externas en la institución. En estos casos, la incorporación del enfoque de derechos o la perspectiva interseccional⁹ contribuyen a que las consideraciones de género no se ajusten exclusivamente a las recomendaciones de los manuales de participación o se limiten a aspectos normativos básicos, sino que permea relaciones internas, fundamentación y ajustes a los programas, mesas de trabajo transversales, vinculación intersectorial, estrategias de participación, entre otros. En los servicios de estas características que participaron de las entrevistas para este estudio, la vinculación entre EPC y EG no se encuentra formalizada y, de acuerdo con el formulario, su frecuencia es ocasional, no obstante, género, interseccionalidad e inclusión son características que se encuentran en la base de las acciones de participación.

⁹ La perspectiva de derechos implica reconocer a las personas como sujetos de derechos, orientando la acción estatal a garantizar su ejercicio pleno, especialmente de aquellos grupos históricamente excluidos. La perspectiva interseccional, en tanto, permite identificar cómo se entrecruzan diversas desigualdades (género, clase, etnia, edad, etc.), orientando políticas públicas más justas y sensibles a la diversidad de experiencias.

Estos casos dan cuenta de la relevancia de las orientaciones generales de los servicios y de marcos en los cuales se inscriben las acciones del mismo; así, servicios que trabajan bajo una perspectiva de derechos o relevando características interseccionales de las personas usuarias (como territorio, nacionalidad, etapa vital, entre otras) logran permear de manera más integral y natural un enfoque de género.

LA JERARQUIZACIÓN COMO BARRERA O FACILITADOR

De acuerdo con la percepción de las/os EPC entrevistadas/os para este estudio, cuando las EG están ubicadas institucionalmente cerca de la dirección del servicio o a nivel ministerial, pueden permear la institución y poseen mayor capacidad de incidencia en la tarea de la transversalización. Sin embargo, esto a su vez podría ralentizar procesos (como la aprobación de una acción, un procedimiento o, incluso, un documento) dados los flujos institucionales y los tiempos de revisión, comentarios y aprobación de los mismos.

"Yo siempre creo que es bueno que sea un trabajo colaborativo porque el hecho de que la persona encargada de género esté en el gabinete, de alguna manera facilita que la perspectiva permee al resto de la institución... porque somos instituciones jerárquicas, entonces todo va con instrucción, con oficio, con resolución, y en ese sentido es una ventaja. Pero al mismo tiempo es una desventaja porque te demoran un poco más los procesos" (EPC Servicio 1).

Luego de observar esta radiografía institucional a la vinculación entre unidades, es posible decir que **la vinculación entre las Unidades de Género y las de Participación Ciudadana en la ACE es aún incipiente (pese a ser una medida que se implementa desde el 2014) y heterogénea**. Aunque hay servicios que han avanzado en la transversalización del enfoque de género en sus estrategias de participación, en la mayoría de los casos esta relación se ve debilitada y depende más de la voluntad individual que de un marco institucional claro. Para fortalecer esta articulación, es importante generar espacios formales de coordinación entre EPC y EG, establecer lineamientos comunes y asegurar recursos y tiempo suficiente para que los/as EPC puedan incorporar de manera efectiva la perspectiva de género en su trabajo.



5. DE ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES A ESFUERZOS INDIVIDUALES: CÓMO SE ARTICULA (O NO) EL TRABAJO ENTRE UNIDADES

A partir de las principales conclusiones del ejercicio radiográfico realizado en el apartado anterior, a continuación, se profundizará en las estrategias que las/os profesionales del área de participación ciudadana utilizan con el fin de incorporar la perspectiva de género y vincularse con las referentes del área.

Como se mencionó, la articulación entre las Unidades de Participación Ciudadana y las Unidades de Género en la ACE no sigue un patrón homogéneo. En algunos casos, existen estrategias institucionales claras y lineamientos que favorecen la transversalización de la perspectiva de género en la participación ciudadana. Sin embargo, en muchos otros, el trabajo se basa en esfuerzos individuales, iniciativas esporádicas o la voluntad de los/as profesionales.

Para profundizar en esta área se mostrarán las diversas modalidades de organización interna y algunas estrategias que adoptan los servicios, según sus contextos, orientadas a trabajar hacia un horizonte de igualdad de género.

5.1 CUANDO LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

MARCA LA DIFERENCIA

En algunos servicios, la transversalización de la perspectiva de género está integrada en los planes de trabajo y orienta de manera sistemática las acciones de participación ciudadana. Este enfoque permite consolidar una articulación permanente y formal entre ambas áreas incidiendo en la forma en que se diseñan e implementan las estrategias de participación con enfoque de género.



A continuación, se presentan cuatro modalidades de trabajo en los que se evidencia este abordaje institucional

5.1.1 PLANES DE TRABAJO ANUALES Y

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Algunos servicios han institucionalizado la articulación entre participación y género a través de planes o mesas de trabajo. Un ejemplo destacado de entre los servicios entrevistados posee una estrategia que contempla un Plan Regional que se rinde al nivel central anualmente. Esta iniciativa contempla como meta el desarrollo de mesas de trabajo en las que participan profesionales de diversas áreas, entre ellas, la de género y la de participación ciudadana.

Para operacionalizar la estrategia se desprenden objetivos focalizados en el fortalecimiento institucional, la formación, el diálogo y la participación ciudadana, los que se abordan a través de una planificación anual y una propuesta de trabajo. Ahora bien, dado que cada región cuenta con sus particularidades, estas mesas no funcionan de la misma manera o con los mismos programas, sino que, a partir de los objetivos dados a nivel central ajustan sus acciones y propuestas a la realidad local.

Por lo tanto, la existencia de un plan anual y de carácter interdisciplinario no solo facilita la ejecución y el seguimiento de las acciones, sino que también se consigue transversalizar el enfoque de género en las estrategias del servicio.

5.1.2 TRANSVERSALIZACIÓN MÁS ALLÁ DE LA

PARTICIPACIÓN CIUDADANA

En dos de los servicios participantes en las entrevistas que se encuentran enfocados en grupos históricamente excluidos, las respectivas EPC mencionan que el enfoque de género no solo se aplica en los mecanismos de participación establecidos en la Ley N° 20.500, sino que permea diversas dimensiones del trabajo institucional. Esto implica la integración de mesas de trabajo interdepartamentales, capacitaciones y ajustes en programas y normativas. De este modo, el primer servicio menciona que se han realizado intervenciones, diálogos y consultas ciudadanas que utilizan metodologías participativas y con enfoque de género. Pese a que los esfuerzos surgen desde la EPC, gracias a los datos levantados en estas instancias, se ha logrado comprender la perspectiva de género no solo desde la diferenciación hombre/mujer o la inclusión de diversidades sexo genéricas, sino que desde la interseccionalidad.



"Aquí fue cuando se me hizo carne la importancia de que aplicaran un enfoque siempre interseccional, porque si bien las preguntas relacionadas a las mujeres en general respondían sin problemas, después cuando contestaban preguntas como "¿a qué colectivo crees que debe estar dirigida la información?" Ahí aparecían las mujeres, pero no como "mujeres", sino la mujer madre soltera, la mujer racializada, adulta mayor, la mujer profesional..." (EPC Servicio 10).

Por su parte, uno de los servicios comenta una situación de interés: en el formulario de caracterización se declara no tener vinculación entre EPC y EG, no obstante, respecto de la incorporación de la perspectiva de género en materias de participación ciudadana se establece que está muy bien incorporada. Al consultar por esta aparente disonancia durante la entrevista, el EPC menciona que se debe al **trabajo institucional de capacitación constante a funcionarios/as** y que la transversalización de la perspectiva de género se lleva a cabo como parte del enfoque de derechos que orienta las acciones y programas del servicio; así, la interseccionalidad, la inclusión, el horizonte de equidad e igualdad, entre otros, son pilares de su trabajo y no dimensiones que incorporar al área de participación.

5.1.3 TRABAJO EN RED DENTRO DE UN MISMO MINISTERIO

Otra estrategia institucional que se puede resaltar en términos de fortalecimiento de la articulación entre EG y EPC es la colaboración entre referentes de participación de distintos servicios; desde algunos ministerios se han impulsado reuniones periódicas entre las Unidades de Participación de sus distintos servicios, promoviendo el intercambio de experiencias, la construcción de materiales conjuntos y la estandarización de enfoques ministeriales en participación y género. Independiente del lugar en donde se aloje el rol de la EG, el abordaje inclusivo de la participación ciudadana y con enfoque de género no depende exclusivamente del vínculo entre EG y EPC, sino que se fortalece en el trabajo interinstitucional que promueve el aprendizaje entre pares y genera respaldo institucional a las iniciativas implementadas, fortaleciendo la perspectiva de género de manera más transversal.

Por su parte, otra estrategia ministerial aplicada a través de los servicios con presencia local que se encargan de la gestión de programas y políticas a nivel regional, es mantener una comunicación transversal a través de un Centro de Formación. Esta unidad es una coordinación nacional que entrega lineamientos a los niveles regionales para que cada uno pueda realizar las adaptaciones o propuestas de acuerdo a la realidad local. Ahora bien, la coordinación nacional trabaja de manera independiente con las regiones, pero a su vez, las/os profesionales locales mantienen una fluida comunicación y colaboración gracias a grupos de whatsapp. Esta realidad unifica el trabajo de las/os EPC y permite trabajar bajo



parámetros compartidos; no obstante, no necesariamente asegura la incorporación de una perspectiva de género que tienda a la transversalización, esto es un esfuerzo adicional de cada EPC que se interesa y preocupa por esta dimensión.

"Tenemos una coordinación nacional que es el Centro de Formación, ¿no es cierto? Donde está la unidad nacional de participación ciudadana inserta y, desde allí, siempre que necesitamos un tipo de orientación o de ayuda, están pendientes. Pero particularmente con cada región. Además, tenemos un grupo de WhatsApp donde estamos todos los encargados del servicio y las SEREMIS. Si alguno dice, "¿sabes qué? Estoy redactando estos términos de referencia, ¿cómo podría orientar esto?" O "¿cómo fomentar esto otro?" Quienes tengan esa información o experiencia le contestan" (EPC Servicio 5).

5.2 LA AUSENCIA DE LINEAMIENTOS:

EL GRAN DESAFÍO PARA LA ARTICULACIÓN

Uno de los principales obstáculos identificados en la relación entre las Unidades de Participación Ciudadana y las Unidades de Género es la falta de una estructura institucional que oriente y respalde su trabajo conjunto. Esta ausencia de un marco común dificulta no solo la coordinación entre áreas, sino también la posibilidad de establecer estrategias sostenidas para integrar el enfoque de género en los procesos participativos. En estos casos, la articulación entre ambas unidades suele depender de voluntades individuales más que de una planificación institucionalizada, lo que genera desigualdades entre servicios y limita la posibilidad de avanzar hacia una transversalización sistemática. En este escenario, resultan clave tanto el respaldo de las jefaturas como la existencia —o ausencia— de lineamientos normativos y directrices claras.

5.2.1 EL ROL DE LAS JEFATURAS, UNA CLAVE PARA LA ARTICULACIÓN

Un factor determinante en la incorporación de la perspectiva de género es el respaldo de las jefaturas y equipos directivos. Tres de los servicios entrevistados han desarrollado procesos de capacitación para sus funcionarios/as, facilitando la integración del enfoque de género en sus acciones de participación. Allí donde las jefaturas apoyan y promueven la



transversalización, los procedimientos son más fluidos y las iniciativas tienen mayor alcance y permanencia en el tiempo. Este contexto facilita el cumplimiento del horizonte de transversalización de la perspectiva de género y permite que la misma vaya más allá de acciones específicas, sino que se integre de manera orgánica en la labor del servicio. En contraste, en servicios donde las jefaturas no priorizan esta perspectiva, los/as EPC enfrentan mayores barreras y las acciones se limitan a iniciativas puntuales sin proyección estratégica.

"Yo creo que se debe mantener el tema de las capacitaciones a los funcionarios. Y, en el caso específico de las jefaturas, yo no sé cómo serán, pero ponerles como una meta. No sé si existe alguna meta. Creo que hay una meta asociada en capacitación a la jefatura. Entonces, ver que eso efectivamente se cumple. Que los directores, los encargados de servicio, incluso los ministros, vean que eso se cumple. Porque creo que, si no lo incorporan como un indicador en su gestión, difícilmente vamos a llegar con la voluntad de que se ejecute y se integre la participación" (EPC Servicio 1).

5.2.2 LA NECESIDAD DE LINEAMIENTOS Y DIRECTRICES CLARAS

Como ya se ha mencionado, la falta de marcos normativos específicos para la articulación entre participación y género produce inseguridades sobre cómo avanzar en la transversalización de este enfoque. Algunos servicios han optado por incluir este principio en normativas internas, que han incorporado criterios de género en su Reglamento de COSOC y en su Norma de Participación; otra estrategia ha sido el esfuerzo por materializar este enfoque en las medidas y acciones vinculadas a la Participación Ciudadana con recomendaciones concretas y medidas institucionales claras. Estos esfuerzos dependen de la iniciativa de cada servicio, en lugar de ser parte de una política pública unificada.

"...nosotros incorporamos el enfoque de género como un lineamiento a partir de la elaboración de guías de participación ciudadana que se desarrollaron el año pasado. Entre agosto y octubre sacamos dos guías [...] cuando desarrollamos actividades de participación ciudadana tenemos la indicación de hacer una planificación de esa actividad. Y eso es parte de lo que está normado. Tenemos una estrategia de participación, entonces entendemos, en primer lugar, quién va a estar a cargo de llevarlo a cabo, y a quién va dirigido, cuáles son las características de esa comunidad. Entonces, por ejemplo, se han tomado decisiones específicas cuando las profesionales son mujeres, hay un resguardo más concreto en terreno frente a los posibles riesgos. Y también cuando el público al que va dirigida una actividad en particular, hay en su mayoría mujeres, también se han tomado medidas, todo dado por la Guía de Participación Ciudadana" (EPC Servicio 6).



5.3 INICIATIVA INDIVIDUAL: CUANDO EL TRABAJO

CONJUNTO DEPENDE DE LA VOLUNTAD PROFESIONAL

A falta de lineamientos institucionales, la articulación entre género y participación en varios servicios depende de la motivación y compromiso de sus encargados/as. Esto se traduce en colaboraciones puntuales o esfuerzos individuales que, aunque valiosos, no garantizan una continuidad o consolidación de la transversalización del enfoque de género en la participación ciudadana.

5.3.1 COLABORACIONES ESPECÍFICAS ENTRE ÁREAS

En tres de los servicios entrevistados se han desarrollado iniciativas conjuntas entre las áreas de participación ciudadana y de género, como capacitaciones o consultas con este enfoque; se declara, además, por parte de las respectivas EPC, una relación fluida, cercana y que propende a realizar trabajo en conjunto con las EG de sus servicios.

"...desde este año, el encargado de género es de mi mismo departamento, pero eso no ha significado que nosotros hayamos mantenido una coordinación más formal. Lo que hacemos es, para trabajar la agenda de inclusión social, mantenemos reuniones de coordinación, nos dividimos el trabajo, yo me hago cargo de algunas cosas, él se cargó de otras, y luego ya nos reunimos de nuevo, juntamos los productos, y se elaboran los informes conjuntos" (EPC Servicio 5).

Sin embargo, estas acciones surgen de la iniciativa de las profesionales y no de un mandato institucional. **La ausencia de planificación a mediano y largo plazo hace que estos esfuerzos dependan de la disponibilidad de los equipos, de las voluntades y relaciones interpersonales, y no de una política institucional sostenida.**

En uno de los servicios entrevistados encontramos un alto nivel de trabajo en colaboración entre la persona que se encarga de la transversalización de género (rol alojado en el Departamento de Desarrollo y Gestión de Personas) y la EPC; se menciona una excelente capacidad de coordinación y de distribución de trabajo, además de una fluida comunicación para desarrollar las iniciativas. Los desafíos mencionados en esta entrevista se vinculan principalmente a la carga laboral, de hecho, es una de las razones por la que optan internamente por distribuirse las tareas asociadas a participación ciudadana, y ya que ninguna de las dos profesionales tiene exclusividad de responsabilidades en su cargo y deben combinar estas tareas con labores de otras áreas.

"Desde la perspectiva de género, hay un departamento que el año pasado hasta febrero contaba con una especialista en temas de género, que fue apoyo en algunas iniciativas que nosotros teníamos ya para incorporar el enfoque en nuestros productos. [...] Entonces, hicimos varias capacitaciones el año pasado, pero siempre a nivel de funcionarios, de titulares, de ciudadanía, pero capacitaciones que salen desde el servicio. Entonces, nosotros trabajábamos así: si se necesitan temas de enfoque de género, recurriamos al otro departamento y trabajábamos en conjunto con esa profesional. Y de manera paralela, estaba trabajándose también en la actualización de la política de enfoque de género a nivel institucional. Y eso estaba en otro departamento, que es el Departamento de Desarrollo y Gestión de las Personas, que depende de la División de Administración y Finanzas" (EPC Servicio 6).

5.3.2 ESFUERZOS PROVENIENTES DESDE LAS

UNIDADES DE GÉNERO

En algunos servicios, es la Unidad de Género la que ha tomado la iniciativa de articularse con participación ciudadana. Dentro de los servicios entrevistados se destacan algunos esfuerzos de sectores altamente técnicos, en el que esta característica se transforma en una dificultad en materias de participación y género dado el tipo de interacción que tienen con la ciudadanía, las características de la información que tienen disponible, entre otras. En este caso, la Unidad de Género ha liderado esfuerzos para sensibilizar sobre la importancia de incorporar este enfoque en las estrategias de participación, por una parte, y en relaciones y dinámicas internas, por otra. Las iniciativas, al igual que en el caso anterior, son puntuales y surgen desde la voluntad de las profesionales del área, generando mesas de trabajo, paneles de mujeres profesionales del área, educación y sensibilización a la ciudadanía, etc.

"...se han tenido muy buenas iniciativas. Una de ellas, por ejemplo, es que incorporarnos a la orientación e instrucción del secretario ejecutivo [del servicio], que todos nuestros paneles, todos nuestros webinar y encuentros, siempre vemos porque estén integrados tanto por hombres como por mujeres, que se le ha denominado coloquialmente como paneles inclusivos. Si invitan a algún profesional a participar de un panel, tenemos que asegurarnos como institución prever que solamente vamos a participar en la medida en que existan mujeres, y no solo moderando, sino que exponiendo en estos paneles, y también nosotros promover la participación de profesionales como expositoras en las distintas instancias en que abrimos canales con la ciudadanía, ya sea en la Cuenta pública, en el COSOC, y en otras instancias" (EPC Servicio 6).





6. ¿DÓNDE ESTÁN LOS NUDOS?

PRINCIPALES BARRERAS Y DESAFÍOS

El análisis de las entrevistas da cuenta de una serie de obstáculos que dificultan la articulación efectiva entre las Unidades de Participación Ciudadana y las Unidades de Género. Estas barreras no solo responden a condiciones estructurales del funcionamiento institucional, sino también a factores culturales, simbólicos y organizacionales que limitan la transversalización del enfoque de género en la participación ciudadana. Si bien ya se han mencionado algunas a lo largo de este informe, en el siguiente apartado se sistematizan los principales desafíos con los que encargadas/os de participación se encuentran al momento de vincularse con su referente de género o integrar esta perspectiva en sus labores.

6.1 SOBRECARGA DE FUNCIONES

Una de las principales limitaciones identificadas es la alta carga laboral de los/as encargados/as de participación ciudadana y de género, quienes, en la mayoría de los casos y a pesar de lo mandatado en el Instructivo Presidencial N°007/2022, no cuentan con dedicación exclusiva al cargo. Esta condición, sumada a la falta de personal y a la multiplicidad de tareas que deben asumir, restringe la posibilidad de generar procesos colaborativos sostenidos entre ambas áreas.

"Mi colega, que está desarrollando como encargado de género, no es exclusivo en ello. Él corresponde a una unidad de otro Departamento en el que está el área de Trabajo Social. Entonces, la verdad es que me cuesta pensar que él le esté dando como mucho tiempo, digamos por la carga y todo eso, al género. Entonces, y en razón de ello, es que hasta el momento desde que yo asumí no nos hemos comunicado para nada" (EPC Servicio 3).



"Cuando yo ingreso como jefa del departamento, las primeras tareas son conocer todo lo que se hacía en tema de participación y formar el departamento. A mí me tocó trabajar con ustedes como DOS a partir de la encuesta que nos mandaban en temas de participación y enfoque de género y otras instancias... como capacitaciones, talleres, etc. Me empezaron a llegar a mí. ¿Por qué? Porque nosotros internamente no tenemos una única persona encargada de participación ciudadana. Entonces, nos dividimos un poco la tarea con quienes lo estaban desarrollando hasta ese momento, que era el departamento de comunicaciones. En el departamento de comunicaciones hay una persona que estaba hasta ese momento encargada de las comunicaciones con ustedes también. Entonces, desde mayo del año pasado nos compartíamos todo. Por ejemplo, ahora la encuesta que nos mandan a nosotros como trimestral para evaluar un poco el tema de la participación, la contestamos a media". (EPC Servicio 6).

"Para nosotros siempre es complejo los tamaños de los equipos, imagino que eso se repetirá un montón, nosotros tenemos mucho trabajo. Por ejemplo, queremos insistir en la perspectiva de género más allá de las instancias que están con nosotros sino ir al siguiente anillo ¿qué ocurre con las instancias que están en otros espacios? Y después ¿qué ocurre en las regiones? Para eso necesitamos personas, necesitamos personas que tengan tiempo para poder planificar y ejecutar programas, y eso siempre es una dificultad, algo que es difícil de abordar, pero que necesitamos para poder trabajar más activamente". (EPC Servicio 9).

En muchos servicios, el rol de participación ciudadana está alojado en equipos que también abordan temáticas como género, vinculación territorial, comunicaciones, gestión comunitaria o gestión de personas, sin una delimitación clara de funciones; lo mismo ocurre con las referentes de género de los servicios. Esto repercute en que la relación entre ambas unidades (en el caso de haber unidades específicas) se mantenga en niveles mínimos o esporádicos, sin una estrategia formal de trabajo conjunto. Inclusive, en ocasiones la/el profesional que desempeña el rol de EPC es también EG de su servicio, concentrando tareas que, si bien se pueden y deben vincular estrechamente, tienen sus propios objetivos, áreas de desarrollo y, en algunos casos, indicadores diferentes que cumplir como metas anuales, PMG o compromisos ministeriales, debiendo dedicarse a cada uno por separado y generando un aumento de carga laboral considerable.



6.2 GÉNERO COMO TEMA SECUNDARIO:

BAJA PRIORIZACIÓN INSTITUCIONAL

A pesar de los esfuerzos de algunos servicios, la perspectiva de género aún no es reconocida como una dimensión central en el diseño e implementación de las estrategias de participación ciudadana. En algunas instituciones, se percibe como una tarea accesoria o dependiente exclusivamente del rol de la EG, lo que dificulta que permee otras áreas o equipos del servicio.

Esta baja priorización se vincula por una parte con una falta de conocimiento técnico y metodológico respecto de las posibilidades concretas de integración de esta perspectiva en las acciones vinculadas a participación ciudadana; y, por otra, con el nivel de comprensión y compromiso que tienen las jefaturas con la transversalización del enfoque. Cuando no existe una formación específica en género ni una convicción institucional al respecto, las iniciativas tienden a diluirse, fragmentarse o perder fuerza.

"Lo que pasa es que la perspectiva de género en la participación es una política pública que su esencia es la transversalización, por eso se señala en el 007, en el instructivo presidencial, que depende del director o directora. Entonces, la lógica del funcionamiento es que yo trabaje con las, que me hablen y me inviten a sus cosas que tengan que ver con participación y a esto poder incluirle la mirada de género e inclusión. Bueno, esa lógica no se ha dado. Entonces, hay un funcionamiento con grupos aislados" (EPC Servicio 4).

6.3 PRESUPUESTO: UNA BARRERA PERMANENTE

El financiamiento específico para acciones de participación con enfoque de género, no se encuentra contemplado en el marco legal de participación, y los recursos destinados a esta área van a depender de cada servicio y su determinación interna. Esta falta de recursos limita la posibilidad de implementar acciones sostenidas o de una mayor envergadura, abarcar mayor cantidad de usuarios/as o implementar estrategias participativas. En varios casos, los/as encargados/as de participación deben autofinanciar reuniones o actividades, lo que desincentiva la planificación de iniciativas y restringe el alcance de las propuestas.



"Y también diciendo algo que probablemente todo el mundo te va a decir, creo que no es ni una novedad, pero también está la falta de recursos para poder incentivar la participación. Me imagino que todos dirán lo mismo y todos dirán que es un problema gigantesco respecto a los recursos, pero para el caso nuestro es súper, súper sentido." (EPC Servicio 9).

6.4 LA AUSENCIA DE LINEAMIENTOS:

MÁS QUE UN VACÍO NORMATIVO

Si bien ya se ha señalado la falta de lineamientos como un desafío importante, las entrevistas permiten profundizar en las consecuencias estructurales que se generan. La inexistencia de orientaciones claras desde niveles centrales produce importantes distinciones entre las propuestas y medidas de los servicios, donde cada cual interpreta y aplica la relación entre género y participación según su propio criterio y posibilidades.

Si bien el Instructivo Presidencial N°007/2022 establece que el enfoque de género debe permear la participación ciudadana, no entrega mecanismos concretos para articular esta vinculación, dejando un margen amplio para interpretaciones diversas; esto genera dos principales consecuencias: en primer lugar, se entrega a las instituciones la libertad suficiente para que las medidas y acciones orientadas a la incorporación de perspectiva de género en el área de participación se puedan adaptar a las necesidades, características, tipo de personas usuarias, rubro y características técnicas y organizacionales de cada una. Es un marco amplio, entonces, dotado de flexibilidad y posibilidad de adaptación según el servicio.

Al mismo tiempo, esta amplitud genera un espacio propicio para la fragmentación o el tratamiento aislado del tema, sin anclaje estructural e institucional. Esta falta de directrices genera una desarticulación de los esfuerzos individuales, que, como se ha mencionado, muchas veces no logran instalarse como acciones sistemáticas o medidas de largo plazo por carecer de respaldo institucional. La falta de lineamientos también reduce la capacidad de las/os EPC y EG para negociar internamente sus propuestas y plantearse un plan de trabajo en colaboración: sin un marco superior que les respalde, sus iniciativas quedan sujetas a la interpretación y voluntad de superiores jerárquicos, de las relaciones interpersonales o de otras prioridades de los servicios.



"Y siempre ha existido la voluntad, pero yo digo que falta la formalidad. Falta la formalidad de, "¿sabes qué? Este es nuestro plan de trabajo, nos vamos a reunir cada quince días o una vez al menos", no sé, y eso no lo hemos hecho nunca. Pero, insisto, cada vez que hemos necesitado la ayuda del otro, lo hemos hecho". (EPC Servicio 5).

6.5 LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN

Evaluar procesos es fundamental en toda organización de cualquier área, ya sea pública o privada, ya sea en educación o en minería; la evaluación permite pasar de una lógica reactiva a una proactiva y propositiva en base al aprendizaje de procesos anteriores. Implica, ciertamente, un aumento de carga laboral, ya que para cada proceso o programa es necesario establecer indicadores, dimensiones a evaluar, mecanismos de evaluación y conclusiones/decisiones que se desprenderán de este proceso. No obstante, su aplicación es sumamente valiosa para establecer mejoras.

Dentro de las dimensiones identificadas como un desafío en la articulación entre EG y EPC se encuentra la evaluación de procesos. Ni los programas de participación ni las estrategias de transversalización de género suelen ser evaluadas de forma sistemática y, en consecuencia, se desconoce cuáles son los indicadores para medir el impacto, la incidencia, la efectividad, avances o retrocesos. Esta situación impide retroalimentar las acciones implementadas y limita la posibilidad de mejoras o de proponer nuevas y mejores formas de concretar la articulación entre ambas áreas.

Esto se identifica como una dificultad generalizada, que no se aloja exclusivamente en la vinculación entre género y participación, sino en distintas áreas: procesos participativos que no contemplan la instancia de devolución a los/as participantes; implementación de estrategias (comunicacionales o metodológicas) sin retroalimentación de funcionarios/as o usuarios/as; implementación de acciones en materia de género que no se nutren de comentarios de personas beneficiarias, entre otros.

Por su parte, una adecuada evaluación permitirá saber si lo que se está haciendo realmente funciona, tanto en lo metodológico como en lo procedimental, lo que favorecerá el aprendizaje institucional y ayudará a orientar la toma de decisiones. Asimismo, la evaluación será clave para identificar oportunidades de mejora en la vinculación entre EG y EPC, en base a la medición de impacto e incidencia de las acciones llevadas a cabo por el servicio.





7. UN BUEN TRABAJO CONJUNTO

SE NOTA: BUENAS PRÁCTICAS Y EXPERIENCIAS EXITOSAS DE COLABORACIÓN¹⁰

Aunque en general este estudio pretende identificar barreras estructurales y desafíos persistentes en la vinculación entre EG y EPC en los órganos estatales, también se busca relevar experiencias valiosas que den cuenta de que una articulación entre Participación Ciudadana y Género es posible y, aún más, con resultados exitosos y de crecimiento tanto para las/os profesionales, el servicio y las personas usuarias.

Estas experiencias exitosas y buenas prácticas son resultado de una voluntad activa, estrategias claras y condiciones habilitantes que las posibilitan. Estas, a pesar de ser distintas en su origen y alcance, puesto que cada servicio tiene sus propios contextos, objetivos y estrategias, comparten una característica común: han logrado aplicar el enfoque de género a acciones concretas dentro de los mecanismos de participación.

7.1 FORMACIÓN Y CAPACITACIONES

Este estudio ha dado cuenta de la relevancia que tiene la formación de los equipos de trabajo, transformándose en una estrategia clave para avanzar en la transversalización del enfoque de género.

¹⁰ Dado el valor de las medidas mencionadas en este apartado y la relevancia de reconocer buenas prácticas y resultados exitosos es que hacemos mención de los servicios o ministerios que han mostrado un avance en materia de vinculación, capacitación o incorporación de perspectiva de género en sus acciones, programas y medidas en materia de participación ciudadana.

Capacitación permanente: dentro de quienes participaron de la entrevista para este estudio, **SERVIU Tarapacá y SERVIU La Araucanía** comparten dos experiencias valiosas en términos de capacitación y planificación estratégica. Por una parte, ambos EPC compartieron que desde el nivel central (**Ministerio de Vivienda y Urbanismo, MINVU**) se preocupaban de la permanente capacitación de funcionarios/as en las temáticas que son de interés y relevancia para sus cargos.

Actualmente, en el marco de un curso impartido por la Universidad de Chile en el que participaban junto a otros dos representantes de otros **SERVIU** identificaron justamente la falta de vinculación entre EG y EPC como temática común y lo transformaron en su “problema de investigación”. Se da cuenta a través de este ejemplo cómo se pueden aprovechar las instancias formativas para identificar nudos y proponer estrategias de trabajo conjunto abordando los desafíos desde una perspectiva interinstitucional y no solamente limitándose a la dinámica organizacional localizada de sus servicios.

La iniciativa de capacitación permanente de este Ministerio se traduce en su Campus MINVU que cuenta con cursos para sus funcionarios/as y se puede encontrar material y actualizaciones en torno a distintas temáticas, entre ellas, género.

7.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y

TRABAJO COLABORATIVO

En algunos casos la colaboración interinstitucional y el establecimiento de redes han sido factores relevantes para propiciar un trabajo que integre género y participación.

El **Ministerio de Justicia y Derechos Humanos** ha impulsado espacios de trabajo conjunto entre sus distintos servicios, permitiendo el intercambio de estrategias y materiales, así como el acompañamiento entre pares. Esta modalidad les ha permitido obtener una mirada más amplia del funcionamiento del servicio, lo que fortalece las acciones e iniciativas individuales en el apoyo de un colectivo. Una experiencia similar ocurre en las mesas regionales de **SERVIU**, donde los equipos locales adaptan lineamientos nacionales a las particularidades territoriales, generando planes de trabajo regionales en mesas de trabajo donde participan profesionales de distintas áreas, espacio propicio para la vinculación entre las áreas de participación ciudadana y de género, la planificación a largo plazo y el trabajo colaborativo asegurando una mirada con enfoque de género.

7.3 ADAPTACIÓN AL CONTEXTO Y AL SERVICIO

Es muy importante destacar que cada órgano del Estado se encuentra enfocado en áreas muy distintas unas de otras, por lo que las consideraciones o recomendaciones más generales





que emanan del marco normativo en temáticas de participación deben ser adaptadas tanto a los temas de los que se hace cargo el servicio como a los grupos de personas usuarias con los que se vincula la institución.

Un gran trabajo de adaptación se puede encontrar en el **Servicio Nacional de Migraciones, SERMIG**: en este servicio el mecanismo “Acceso a Información Relevante” es de suma importancia, por lo que desde el área de Participación Ciudadana se realiza un ejercicio de centralizar la información que llega desde otros servicios (fondos disponibles, trámites, campañas, difusión de políticas públicas, espacios abiertos de participación, etc.). El servicio no solo realiza la tarea de centralizar la información, sino que también de consultar datos o informaciones específicas para personas migrantes en sus distintas situaciones (con o sin trabajo formal, con o sin hijos/as, con o sin nacionalidad, etc.); además, categoriza esta información y se encarga de ponerla a disposición a través de sus canales oficiales, pero también a través del contacto con organizaciones y agrupaciones de personas migrantes con la finalidad de conseguir un mayor alcance. Todo este trabajo se realiza en colaboración con la Encargada de Género, con quien coordinan cuándo, cómo y por qué vías, difundir la información, revisan el uso del lenguaje, consideran elementos de interseccionalidad, entre otros.

Por su parte, el **Servicio de Evaluación Ambiental** ha desarrollado las “Guías para la participación ciudadana Temprana”. Según la información disponible en su página web, estas guías tienen por objetivo “ofrecer herramientas, criterios y recomendaciones para identificar, prevenir, gestionar y transformar positivamente los conflictos socioambientales que puedan surgir en relación con proyectos o actividades que se presentan al SEIA”. Dado que la participación ciudadana es un elemento clave en este servicio y de la relevancia que tiene para la elaboración, aprobación e implementación de programas, es que este servicio se ha preocupado de entregar lineamientos y herramientas a sus funcionarias/os. En estas guías, fruto del trabajo colaborativo entre las referentes de Participación y de Género, se considera la perspectiva de género, el autocuidado, la interseccionalidad y otros elementos que nutren este enfoque.

Ambos servicios demuestran un compromiso con la participación ciudadana desde una perspectiva de género, haciendo adaptación de las normativas y el mandato de transversalización de la perspectiva de género a través de la creación de materiales o difusión específica de información.





8. CONCLUSIONES Y PROYECCIONES

Este estudio permitió observar con mayor detalle cómo se configura la relación entre las Unidades de Participación Ciudadana y las Unidades de Género en la Administración Central del Estado, tanto desde un punto de vista estructural como práctico. A partir del análisis de diez servicios, se identificaron desafíos comunes, barreras institucionales y también experiencias inspiradoras que demuestran que una articulación real y efectiva no solo es posible, sino necesaria. Se comparten a continuación algunas preguntas, pistas y reflexiones de cierre que pueden orientar el camino hacia una participación ciudadana más equitativa, inclusiva y con enfoque de género.

A más de una década del mandato formal de transversalizar el enfoque de género en el Estado, la articulación entre las unidades de género y las de participación ciudadana sigue siendo en la mayoría de los casos esporádica y frágil. A menudo, estas acciones dependen de la iniciativa personal de funcionarias/os comprometidas/os y no de políticas institucionales claras. Ante esta situación es posible preguntarnos por la forma en que se vinculan estas áreas en los propios servicios y orientar las iniciativas de trabajo hacia una articulación que deje de depender de las voluntades, para transformarse en prácticas institucionalizadas.

Por su parte, la ubicación organizacional de las EG dentro del organigrama institucional influye en su capacidad de acción, pero no la determina por completo. Una estructura favorable puede facilitar el trabajo conjunto, pero sin una cultura institucional que lo respalde, este vínculo no se sostiene. Como profesionales a cargo de las estrategias de participación ciudadana y con el objeto de lograr la transversalización de la perspectiva de género, vale la pena dar una mirada a las estructuras de los servicios y preguntarse, ¿qué mecanismos podemos implementar para que participación y género se piensen y actúen de manera conjunta, más allá de la ubicación formal de sus unidades? Esta respuesta es tan amplia como estructuras organizacionales hay en la ACE, por lo que es una reflexión (y consecuentes respuestas/propuestas) que deben ajustarse a la realidad y necesidades propias del servicio de acuerdo con la división interna, la cantidad de profesionales disponibles, las actividades del servicio, entre otros elementos.

Algunos servicios han logrado superar los mínimos normativos (como el uso de lenguaje inclusivo o la paridad en COSOC) e incorporar el enfoque de género en todo su ciclo de participación: planificación, ejecución, evaluación y sistematización. ¿Qué podríamos adaptar de esas estrategias exitosas a nuestros propios contextos?

En la línea de enriquecer este informe de resultados es que se elaboraron algunas recomendaciones y lineamientos que es posible seguir para pensar en una participación ciudadana que esté permeada y posicionada desde una perspectiva de género.





9. PARTICIPACIÓN Y GÉNERO: LINEAMIENTOS Y RECOMENDACIONES PARA AVANZAR HACIA UNA VINCULACIÓN EFECTIVA

El fortalecimiento del vínculo entre las Unidades de Participación Ciudadana (UPC) y las Unidades de Género (UG) es una condición clave para avanzar en la transversalización de la perspectiva de género en el quehacer del Estado. Sin embargo, el presente estudio ha evidenciado que esta articulación es aún incipiente, dependiente de la voluntad individual y sin claridad acerca de su estructura y posibilidades de vinculación.

A partir de estos hallazgos, se presentan los siguientes lineamientos y recomendaciones, organizados en dos niveles: (1) institucionales, dirigidos a las estructuras y autoridades de los servicios públicos; y (2) operativos, dirigidos a las y los profesionales a cargo de participación ciudadana y de género.

Las siguientes recomendaciones tienen por objetivo dar un marco de acción para el trabajo articulado entre EG y EPC; no obstante, considerando la distribución organizacional heterogénea de los cargos, se entregan recomendaciones para avanzar hacia la transversalización de la perspectiva de género en el trabajo de participación ciudadana, independiente de los niveles de vinculación que posean ambas unidades.





RECOMENDACIONES INSTITUCIONALES: PARA LOS SERVICIOS, DIRECCIONES Y JEFATURAS

1. FORTALECER LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Los resultados del estudio revelan la importancia de contar con una estructura organizacional que posibilite y respalde el trabajo coordinado entre las/os profesionales a cargo de Género y quienes llevan los temas de participación ciudadana. De acuerdo a la experiencia de algunos servicios entrevistados, estrategias exitosas para conformar una vinculación fortalecida son:

- Establecer formalmente mesas de trabajo entre las unidades de género y participación, con objetivos, cronograma, sistema de reporte y responsables definidos. Estas mesas pueden ser intersectoriales, unificando metas y estrategias de trabajo.
- Asegurar la existencia de canales formales de coordinación y comunicación entre ambas unidades. Si bien es cierto que la conformación de mesas de trabajo requiere de una reestructuración de roles y responsabilidades, una forma de comenzar a fortalecer la vinculación es procurar que exista claridad respecto de cuáles son los canales de coordinación y comunicación, y de qué manera serán distribuidos los roles y tareas.
- Asignar recursos específicos y tiempo laboral protegido para el trabajo colaborativo entre EG y EPC. Ciertamente los recursos económicos dependerán de la disposición presupuestaria de cada servicio, no obstante, sí es posible considerar los recursos humanos necesarios para el desarrollo de las acciones de participación ciudadana. La claridad respecto a la cantidad de profesionales y los tiempos necesarios para las tareas de participación ciudadana son claves para evitar la sobrecarga laboral, uno de los principales desafíos institucionales identificados por las/os profesionales entrevistadas/os para este estudio.



2. GENERAR LINEAMIENTOS MINISTERIALES

Si bien cada servicio cuenta con cierta autonomía para la ejecución de tareas propias del rol de participación ciudadana y también para la implementación de estrategias para la transversalización del enfoque de género, es recomendable conocer cuáles son las políticas o lineamientos ministeriales para ello. La posibilidad de contar con un mapa, una ruta, con sugerencias o recomendaciones respecto de las orientaciones ministeriales, entrega a EPC y EG certezas respecto de lo que se espera en términos de vinculación con la ciudadanía con sensibilidad a las desigualdades de género y las necesidades diferenciadas de la misma. En esa línea, se recomienda:

- Elaborar instructivos sectoriales que orienten el trabajo conjunto entre EG y EPC, con metas anuales, ejemplos de buenas prácticas y herramientas aplicables. Esto permitiría entender la participación ciudadana desde y hacia un sector de personas usuarias específicas; a la vez que daría a las/os profesionales un marco claro de acciones concretas y posibilidades prácticas de trabajo coordinado.
- Garantizar que estos lineamientos sean vinculantes a nivel de planificación institucional, evitando dejarlos a la integración voluntaria (independiente de los niveles de flexibilidad y autonomía que tengan los servicios en su estructura organizacional). Una manera de garantizar la incorporación efectiva de estos lineamientos es integrando metas compartidas en los PMG, realizando convenios de gestión o generando procedimientos compartidos en las acciones de participación ciudadana. El resultado de esta medida no solo fortalece el vínculo entre EG y EPC, sino que imbrica desde los fundamentos la perspectiva de género con la comunicación con la ciudadanía, siendo un paso concreto y efectivo hacia la transversalización de este enfoque.

3. CAPACITACIÓN DE JEFATURAS

Las jefaturas y coordinaciones comprometidas con la articulación entre género y participación tenderán a facilitar espacios, aprobar programas, acciones o medidas y dar soporte a este trabajo colaborativo. Para ello es fundamental el conocimiento respecto del enfoque de género y del valor e impacto que tiene la participación ciudadana bajo esta mirada. Para ello se recomienda:

- Capacitar a los equipos directivos en enfoque de género y participación ciudadana, promoviendo una comprensión común de estos principios.



- Instalar institucionalmente la convicción de que la perspectiva de género no es solo un requerimiento técnico o cuantificable, sino una apuesta cualitativa por la equidad, la justicia institucional y la calidad de las políticas públicas. Una mirada sensible a las desigualdades que conecta de manera más efectiva con la realidad de las personas usuarias de cada órgano del Estado.

4. EVALUAR PARA MEJORAR

La evaluación es una herramienta útil en todas las áreas en que se aplique, desde las dimensiones procedimentales hasta las teóricas, pasando por impacto, incidencia, efectividad; medir es importante para saber en qué y cómo mejorar. Una evaluación con sentido no se implementa con orientación punitivista ni busca la pesquisa de responsables por las dimensiones con menor aprobación, sino que, por el contrario, permite identificar esas dimensiones y las razones de los errores o fallas de funcionamiento/implementación/desarrollo. **El sentido y objetivo de la evaluación es siempre la mejora**; el identificar el error permite buscar e idear estrategias de mejora para una próxima y mejorada versión. Para ello es fundamental, en la articulación de ambas áreas.

- Definir indicadores y métricas específicas que permitan evaluar la incorporación del enfoque de género en los mecanismos de participación.
- Incluir la evaluación de impacto, incidencia y calidad de las acciones emprendidas, más allá del cumplimiento formal o cuantitativo de las metas y objetivos institucionales.

5. VINCULACIÓN CON ACTORES EXTERNOS

El afán institucional nos lleva, en muchas ocasiones, a enfocarnos en la consecución de metas, en la implementación de un programa o en la ejecución de propuestas en el área de participación, en perjuicio del centro de nuestro trabajo: la ciudadanía. En este devenir institucional se diluye la valiosa vinculación y el importante aporte que puede significar mantener vínculos activos con organizaciones sociales con experiencia en género en el área o rubro de cobertura de los respectivos servicios. Experiencias positivas han surgido desde la articulación activa entre ciudadanía, género y participación dando una perspectiva contextualizada y conectada con la realidad a las propuestas institucionales. Desde esta perspectiva, es posible:



- Establecer alianzas con organizaciones sociales, académicas o técnicas con experiencia en género y participación, para enriquecer el trabajo institucional, validar diagnósticos y co-construir estrategias de acción. Es posible incluir en los COSOC actores asociados a estas temáticas, con la finalidad de establecer una permanente orientación hacia la participación con perspectiva de género.

6. PROMOVER TRABAJO INTERMINISTERIAL

Otra buena práctica destacada y que entrega un marco claro de acción y un fuerte respaldo institucional a EG y EP en su vinculación es la posibilidad de trabajo con otros servicios de sus mismos ministerios. Compartir lineamientos es una dimensión ya abordada anteriormente, no obstante este punto busca una articulación más práctica en la que se compartan experiencias acerca de procesos, documentación y normativas para fortalecerlas, entre otras medidas. Así, es posible promover este trabajo interministerial a través de:

- Fomentar redes interinstitucionales entre servicios de un mismo ministerio, que permitan compartir materiales, normativas, procesos y aprendizajes sobre participación y género. De acuerdo a la experiencia de EPC entrevistados para este estudio, es posible generar canales de comunicación compartidos, reuniones trimestrales, proyecciones anuales conjuntas, entre otras estrategias para llevar a cabo esta colaboración.
- Establecer metas compartidas y mecanismos de cooperación horizontal entre servicios y regiones. Los trabajos regionales y la posibilidad de compartir cómo funcionan o no ciertas políticas o programas en cada contexto territorial es sumamente nutritivo para pensar en una articulación efectiva entre EG y EPC en la realidad local que se ubica cada servicio.



RECOMENDACIONES OPERATIVAS: PARA PROFESIONALES DE LAS ÁREAS DE PARTICIPACIÓN Y GÉNERO

1. CONSTRUIR CONFIANZAS Y VÍNCULOS DE TRABAJO

Partiendo desde los niveles más fundamentales, es importante fortalecer y buscar una buena y fluida relación profesional e interpersonal entre EG y EPC. De la mano con la promoción de climas laborales saludables y amables, el trabajo colaborativo, para que sea efectivo y resulte de crecimiento profesional y desarrollo institucional, tiene que estar cargado de voluntad y disposición de llevar adelante retos, tareas engorrosas y acciones desafiantes. A nivel individual, se recomienda:

- Buscar instancias de acercamiento laboral y diálogo permanente entre EG y EPC, aun en ausencia de lineamientos formales. La evidencia a través de la experiencia de las/os EPC entrevistadas/os da cuenta de que, incluso sin estructuras formales que sostengan el vínculo, si ambas/os profesionales lo disponen, se logran con éxito las metas compartidas.
- Reconocer que la buena relación interpersonal es un punto de partida, pero no puede sustituir la planificación estratégica. Por lo que se recomienda establecer un plan de acción y una organización interna que se condiga con los marcos institucionales en los que se encuentran insertas/os.



2. IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE COLABORACIÓN

Uno de los desafíos que presenta la tarea de transversalizar la perspectiva de género es que no hay una única forma de integrar este enfoque en el Estado; ello dependerá los grupos de la ciudadanía con los que se vincule el servicio, el área, rubro y tareas específicas de este. Es por ello que se requiere de profesionales con la capacidad de identificar los espacios en que es posible mover un poco la barrera de la desigualdad, de no dar por sentado que “así se hacen las cosas”, sino con la inquietud permanente y la mirada crítica que permita comprender de qué manera se manifiestan las desigualdades estructurales y cómo es posible abordarlas desde el lugar específico de participación ciudadana. Para ello es importante.

- Identificar los espacios de acción, aprovechando procesos institucionales claves (cuentas públicas, consultas ciudadanas, reglamentos, campañas) para incorporar el enfoque de género con acciones concretas. ¿Qué medidas o acciones tenemos presupuestadas para este año en la Unidad de Participación?, ¿de qué manera implementarlas con perspectiva de género? son preguntas que van de la mano y que en su respuesta se encuentran las estrategias concretas que darán forma al cumplimiento de estos objetivos.
- Integrar la perspectiva de género desde el diseño de cada actividad participativa, no como agregado final; lo que requiere una mirada entrenada en modos y estrategias de abordaje de estas desigualdades y, por lo tanto, la colaboración entre ambas áreas o unidades, desde el inicio de las propuestas, es de suma relevancia.

3. PROMOVER LA AUTOFORMACIÓN CRUZADA

Este punto ha resultado ser reiterativo en el levantamiento de necesidades tanto de profesionales a cargo del área de género como de quienes llevan la participación ciudadana en sus servicios. Cada profesional, dado su perfil y especialización, es conocedor/a de su materia de expertise, no obstante, es posible (y comprensible) que haya un desconocimiento en el área de su contraparte. La colaboración, entonces, se verá entorpecida por la falta de comprensión de los enfoques, las prioridades e incluso las estrategias de acción. La colaboración, entonces, debe ir acompañada de la co-formación y el aprendizaje, esto se puede lograr a través de:



- Generar espacios internos donde EPC se formen en enfoque de género y EG se familiaricen con los mecanismos de participación ciudadana. Para ello, instituciones como la División de Organizaciones Sociales cuenta con instancias de formación disponibles para ambos roles, pero también hay otros servicios que tienen a disposición de funcionarios y funcionarias diversas capacitaciones en inclusión, no discriminación y perspectiva de género (como el Observatorio de Participación Ciudadana y No Discriminación o el Ministerio de la Mujer y Equidad de Género).
- Crear un lenguaje común que permita comprender los puntos de encuentro y los límites de cada rol; esto es, no solamente coordinar acciones compartidas, sino que generar una imbricación que establezca claramente cuáles son los espacios compartidos y cuáles las áreas de expertise de cada profesional.

4. DIAGNOSTICAR NECESIDADES COMPARTIDAS

Este punto está orientado a identificar “en qué puedo aportar a mi contraparte y en qué me puede aportar su conocimiento”. El diagnóstico al inicio de los procesos es clave para plantear las líneas de trabajo, las metas, las estrategias para materializar estos objetivos, etc. Un diagnóstico colaborativo contribuirá a que la perspectiva de género se encuentre integrada desde los inicios, desde los fundamentos y que no se considere solamente como un accesorio o un indicador con el que cumplir. Se recomienda, por lo tanto,

- Levantar un diagnóstico conjunto que identifique brechas, desafíos y potenciales de articulación dentro del servicio.
- Revisar si los esfuerzos de transversalización están dirigidos solo al trabajo externo con la ciudadanía, o también se aplican al interior del servicio, o viceversa. Esto contribuye con una mirada más amplia del trabajo de participación ciudadana, entendiendo también cómo incide la cultura organizacional en la vinculación con la ciudadanía.



SUGERENCIAS PARA IMPLEMENTACIÓN PROGRESIVA

Para facilitar su aplicación, los lineamientos pueden dividirse según su nivel de dificultad y horizonte temporal. Un ejemplo de ello es:

Acciones de corto plazo (alta autonomía)	Acciones de mediano plazo (requieren validación interna)	Acciones de largo plazo (requieren decisión de dirección o ministerio)
Reuniones de coordinación informal entre EG y EPC.	Elaboración conjunta de plan de trabajo anual.	Instrucciones ministeriales o sectoriales de articulación género-participación.
Inclusión de criterios de género en una actividad puntual.	Diseño de indicadores de evaluación con enfoque de género.	Inclusión de metas compartidas en instrumentos de gestión institucional.
Autoformación cruzada en temas clave y colaboración puntual.	Establecimiento de metas compartidas y canales formales de vinculación.	Asignación de presupuesto y tiempos protegidos para trabajo colaborativo.
Difusión de experiencias exitosas entre colegas para motivar acciones similares en otros servicios o regiones.	Establecimiento de mesas técnicas permanentes entre UG y UPC con cronograma y metas compartidas.	Inclusión del trabajo articulado género-participación como criterio evaluado en sistemas de calidad institucional.





REFLEXIONES AL CIERRE

La incorporación efectiva de la perspectiva de género en los mecanismos de participación ciudadana no solo es una exigencia normativa o técnica: es una apuesta ética por una democracia más representativa e inclusiva. Las experiencias analizadas en este estudio demuestran que, cuando se generan espacios de colaboración entre las Unidades de Participación Ciudadana y las Unidades de Género, se abren nuevas posibilidades de acción estatal más conectadas con las realidades y necesidades de las personas.

El desafío es avanzar desde los esfuerzos individuales hacia una institucionalidad que promueva y sostenga estas articulaciones. Para ello, estos lineamientos buscan ofrecer un marco orientador, pero flexible, que permita adaptar las estrategias a las distintas realidades de los servicios. Se intenta vincular a través de estas recomendaciones la voluntad política, el compromiso profesional y la creación de estructuras que faciliten el trabajo conjunto; estos serán elementos centrales para avanzar hacia una institucionalidad que no solo “informe” o “escuche” a la ciudadanía, sino que también transforme los espacios de participación desde el reconocimiento de las desigualdades.







// ESTUDIO *SOBRE*
**VINCULACIÓN ENTRE UNIDADES DE
GÉNERO Y UNIDADES DE PARTICIPACIÓN
CIUDADANA EN LA ADMINISTRACIÓN
CENTRAL DEL ESTADO**
2025 //

¡Contáctanos!



organizacionessociales.gob.cl 



+56 2 2412 5053

