



# Género y políticas públicas

*Estado del arte*

Diciembre 2009



# Índice

Índice.....	- 2 -
Presentación y antecedentes.....	- 3 -
Marcos y enfoques de incorporación del enfoque de género en las políticas públicas.....	- 4 -
Tres enfoques para la incorporación de la perspectiva de género.....	- 5 -
Qué ha pasado en América Latina .....	- 5 -
Políticas públicas y género en Chile .....	- 6 -
Hitos y avances de la incorporación de la perspectiva de género.....	- 6 -
Estrategia de implementación de políticas públicas de género en Chile .....	- 7 -
El Sistema enfoque de género del Programa de mejoramiento de la gestión.....	- 14 -
Análisis de dificultades, logros y desafíos en la implementación del PMG de Género.....	- 17 -
El Programa Marco de la Calidad en el PMG 2009 y la incorporación de la Perspectiva de Género .....	- 20 -
Consideraciones y proyecciones en la implementación de políticas públicas de género en Chile ..	- 23 -
La voz de los actores .....	- 24 -
Evaluación de la estrategia de transversalización del enfoque de género.....	- 24 -
Rol del PMG de Género y su aporte a la transversalización del enfoque de género .....	- 26 -
Avances en la incorporación del enfoque de género en las políticas públicas.....	- 31 -
Dificultades para la incorporación del enfoque de género en las políticas públicas.....	- 32 -
Perspectiva de género: ¿políticas para mujeres o enfoques inclusivos?.....	- 35 -
Conocimientos y experticias necesarios para incorporación del enfoque de género.....	- 37 -
Hitos para la incorporación del enfoque de género .....	- 38 -
Estado de avance de la incorporación del enfoque de género .....	- 39 -
Desafíos para la incorporación del enfoque de género en los organismos públicos .....	- 40 -
Análisis y resultados.....	- 46 -
Enfoques, estrategias e instrumentos disponibles para la instalación del enfoque de género .....	- 46 -
Avances, dificultades y desafíos.....	- 47 -
Referencias bibliográficas .....	- 50 -



## Presentación y antecedentes

La incorporación de la perspectiva de género en las políticas públicas ha tenido como objetivo visibilizar y corregir las desigualdades e inequidades de género, a través del compromiso explícito del Estado de revertir las desigualdades presentes en la sociedad; asimismo, transformar las relaciones de género. La incorporación del enfoque de género en las políticas públicas ha sido identificada, también, como una estrategia para incrementar la eficacia y eficiencia de las mismas; construir políticas públicas más equitativas y mejorar su focalización; promover la participación ciudadana; fortalecer la democracia y contribuir a la modernización del Estado y la gestión pública.

La instalación del enfoque de género a través de los PMG, aseguró de manera muy efectiva la instalación de metas asociadas al enfoque. Además permitió, progresivamente, visibilizar brechas de género, generar procesos de análisis de las diferencias; instalar la necesidad de rediseñar los programas incorporando especificidades de género; y, en algunos sectores, generar procesos de análisis y diseño de su misión, propósitos y objetivos estratégicos a la luz de la perspectiva de género; aportando a la transversalización del enfoque. Sin embargo, también adoptó en muchos casos, la forma de un compromiso formal.

Ello cobra mayor relevancia, considerando que la instalación del Enfoque de Género conlleva cambios culturales de relevancia para las personas, instituciones, y en la prestación de bienes y servicios. Consideramos que esta dimensión es fundamental, ya que se refiere a las concepciones culturales que presenta el conjunto de la sociedad respecto a la perspectiva de género y que se constituyen en barreras, pues generalmente evidencia una actitud reactiva frente al abordaje del tema. Además, constituye una muestra clara de lo que el enfoque de género intenta revertir.

Existen elementos de contexto que requieren considerarse al proyectar género y políticas públicas en Chile. Uno de ellos se asocia a las consecuencias del cambio de gobierno. El gobierno de la Presidenta Bachellet tuvo una orientación específica para este tema, dándole un refuerzo y apoyo político profundo. Ello define el desafío y la incertidumbre de la sustentabilidad de los avances alcanzados. Se han previsto algunos mecanismos de sustentabilidad e institucionalización de las estrategias, cuyo efecto final no podemos evidenciar aún con el cambio de gobierno.

La incorporación definitiva del género en el Programa Marco de la Calidad, el que sin duda define nuevos desafíos en la forma de incorporar el enfoque de género a los procesos de gestión de calidad, es uno de los principales procesos a observar en el marco de la instalación del enfoque de género como una política de Estado, pero también como una acción en el marco de la actual administración.

El presente documento da cuenta del proceso de recopilación y sistematización de antecedentes respecto al Estado del arte en la incorporación del Enfoque de género y políticas públicas, realizado por Germina. El estudio se enmarca en la necesidad de conocer el estado actual del tema en nuestro país, ante la constatación de la creciente demanda de organismos del sector público por incorporar el enfoque de género en su quehacer; la necesidad de revisar y ajustar las estrategias de aplicación del enfoque que han implementado dichos organismos; y la falta de antecedentes sistematizados respecto a cómo se ha incorporado el enfoque de género en los organismos públicos y sus resultados. Consideró una revisión documental que incluyó información de instituciones gubernamentales, organismos internacionales y bases de datos electrónicas académicas, pertinentes para al tema. Además, se realizaron entrevistas a informantes clave.

Santiago, Abril de 2010



## Marcos y enfoques de incorporación del enfoque de género en las políticas públicas

La necesidad de incorporar la perspectiva de género en las políticas públicas, se ampara en la necesidad de visibilizar y corregir las desigualdades e inequidades de género, evidenciando el rol que todo Estado democrático tiene en la contrarrestación de los mecanismos generadores de desigualdad presentes en la sociedad y por lo tanto, en la construcción y transformación de las relaciones de género. Ello implica también contrarrestar la consiguiente reproducción de desigualdades a través de las políticas públicas, a través de lo que se ha denominado “neutralidad o ceguera de género”, que refiere a la creencia que tratar a todos por igual asegura la no discriminación, sin considerar que hombres y mujeres tienen necesidades y condiciones distintas (SERNAM, 2008).

El análisis de las necesidades de género, por lo tanto, se vuelve un elemento central al momento de diseñar y aplicar políticas públicas con enfoque de género. En este sentido, la conceptualización de “necesidades de género”, desarrollados por Moser, se ha aplicado al análisis de las políticas públicas de género, permitiendo hacer distinciones de gran utilidad, distinguiendo entre Políticas públicas correctivas y políticas públicas propositivas (Moscoso, 2008), así se distinguen los siguientes tipos de políticas:

- ◆ Las **políticas correctivas**, se orientan al ajuste en aquellos ámbitos donde existen discriminaciones o desigualdades que impiden que las mujeres accedan a beneficios y servicios y/o políticas orientadas a grupos específicos de mujeres más vulnerables frente a problemas sociales críticos. En general abordan los conflictos que resultan consecuencia de la división social del trabajo y la segmentación social.
- ◆ Las **políticas propositivas**, se orientan a eliminar los mecanismos reproductores de la segregación sexual y la desigualdad de género. Para ello, plantean procesos de desarrollo inclusivos que consideren cambios a la estructura dentro de la vida social, el Estado, el mercado, la familia y la comunidad. Implican la apertura de espacios institucionales y simbólicos que potencien la mayor participación femenina.

Por otro lado, los beneficios de incorporar el enfoque de Género en las Políticas Públicas, descritos por el Servicio Nacional de la Mujer de Chile (SERNAM) son:

- Mejorar la comprensión de los procesos sociales, económicos y culturales.
- Aumentar la eficacia y eficiencia de las Políticas Públicas.
- Hacer a las Políticas Públicas más equitativas.
- Aumenta la transparencia de la acción pública.
- Redistribuir mejor los recursos y las oportunidades.
- Mejorar la Focalización de las Políticas Públicas.
- Promover la participación ciudadana.
- Ayudar al fortalecimiento de la democracia.
- Contribuir a la modernización del Estado y la Gestión Pública.



## Tres enfoques para la incorporación de la perspectiva de género

Se ha descrito que la aplicación de la perspectiva de género en las políticas públicas ha tenido una evolución progresiva, en torno a tres enfoques (Ríos, M., 2008):

- **Enfoque de Mujer en Desarrollo:** aplicación del género en las políticas públicas caracterizada por la instalación de políticas de género asociadas directamente a políticas específicas para grupos de mujeres; con el objetivo de incorporar o visualizar a mujeres en áreas clave para el desarrollo.
- **Enfoque de Género en desarrollo:** aplicación del género en las políticas públicas caracterizada por impulsar estrategias para el trato igualitario de las mujeres y para la igualdad de derechos.
- **Enfoque de transversalización de género:** definida como “la integración sistemática de la perspectiva de género en todos los sistemas y estructuras, en las políticas, programas, procesos de personal y proyectos, en las formas de ver y hacer, en las culturas y organizaciones.” (Ríos, M. 2008:2)

Se considera que la aplicación de un Enfoque de Transversalización no reemplaza a los Programas para promover la Igualdad de Género; ni a políticas específicas dirigidas a mujeres, o a superar desigualdades específicas de género. Asimismo, la transversalización debe acompañarse de políticas que aseguren la paridad y/o equilibrio de género dentro y fuera de las instituciones.

Por otro lado, existe claridad al respecto que la aplicación de una estrategia de Transversalización requiere de personal, capacidades, recursos y responsables destinados a desarrollarla de manera adecuada; así como contar con instrumentos formales para su monitoreo que aseguren el cumplimiento de sus metas y la asignación de recursos. Por último, se constata la alta relevancia de contar con oportunidades políticas para su aplicación; redes de apoyo de los actores involucrados en cada una de las áreas temáticas; la adecuación de los marcos político ideológicos que orientan las políticas sectoriales; claridad en las metas estratégicas; buena gestión y la existencia de Políticas macro para la igualdad de género.

## Qué ha pasado en América Latina

De manera consistente, el análisis de la incorporación del enfoque de género en América Latina, ha permitido distinguir tres tipos de políticas públicas que han respondido a las demandas por igualdad de género en nuestra región (Astelarra, J. en Moscoso, C., 2008), a saber:

- **Políticas de igualdad de oportunidades,** orientadas a garantizar la participación de las mujeres en el ámbito público, por medio de la revisión de los marcos legales que eliminen las desigualdades, en la educación y en la formación de las mujeres para desempeñar las actividades públicas y en la promoción de la conciencia de sus derechos.



- **Políticas de acción positiva**, planteadas en ámbitos en que persiste la discriminación y la desigualdad de género. Busca apoyar a las mujeres para el logro de la igualdad de acceso a los puestos de trabajo y a la política entre otros aspectos.
- **Políticas de transversalidad y paridad en las políticas públicas**, considerada como la ampliación de la actuación institucional del Estado en materias de política de igualdad de oportunidades, incorporando no sólo a las instancias cuya finalidad específica sea la implementación de estas políticas, sino que al Estado en su conjunto. También se entiende la transversalidad como la aplicación de la dimensión de género a la actuación pública. La paridad refiere a un tipo de acción positiva en que los géneros tienen la misma representación en todas las actividades, particularmente en los puestos y cargos políticos.

## Políticas públicas y género en Chile

### Hitos y avances de la incorporación de la perspectiva de género

Desde el inicio de la instalación de la perspectiva de Género en las Políticas Públicas en Chile hasta la fecha, pueden distinguirse tres grandes etapas, caracterizadas por la progresiva instalación de determinadas estrategias y acciones (Reyes, A., 2008):

- **Período de 1991 a 1999:** caracterizada por la *creación del Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM)* y la generación de información empírica, de diagnóstico y análisis sobre la realidad de la mujer desde el Estado; el diseño y coordinación de programas sociales de alto impacto dirigidos a mujeres, como violencia intrafamiliar, mujeres jefas de hogar, prevención del embarazo adolescente, mujeres temporeras, información de derechos de las mujeres; capacitación laboral, creación y fomento de microempresas, coordinación intersectorial y capacitación a funcionarios(as) públicos(as) en el tema. Se inicia el proceso de Reformas legislativas. Se diseña e implementa el primer Plan de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres (1994/1999) y su adecuación a la realidad de regiones y comunas. Se enfatiza el trabajo intersectorial, como una forma de avanzar y comprometer a los otros sectores en el cumplimiento del Plan de Igualdad y se incorpora el Plan de Igualdad al Programa de Gobierno; se firman múltiples convenios y se generan comisiones con distintos sectores para implementar el Plan de Igualdad. SERNAM y SEGPRES (Secretaría General de la Presidencia) crean la Comisión Interministerial de Seguimiento al Plan de Igualdad de Oportunidades (integrado también por los ministerios de Trabajo, Educación, Salud, Justicia, Vivienda, Agricultura y Bienes Nacionales). Se crean las Comisiones Regionales de Igualdad de Oportunidades.
- **Período de 2000 a 2005:** se inicia con la implementación del *2° Plan de Igualdad de Oportunidades (2000 / 2010)*. SERNAM integra en su quehacer el concepto de “Enfoque de Género en las Políticas Públicas” y asume la estrategia de transversalización del enfoque de género para el trabajo con el conjunto de la institucionalidad pública. Se crea el *Consejo de Ministros por la Igualdad de Oportunidades* (2000); el establecimiento de Compromisos Ministeriales de Igualdad de Oportunidades y agendas sectoriales; y el Consejo de Ministros se replica a nivel regional (Comisiones PRIO). Se instala el Sistema de Equidad de Género en el Programa de Mejoramiento de la Gestión (2002); el PMG recibe de parte del BID el primer premio en el “Concurso de políticas, planes y programas nacionales con impacto en la



igualdad de género en América Latina y El Caribe”. Se define la entrega anual de una Cuenta Pública sobre los avances en términos de equidad de género el día 8 de marzo.

- **Período de 2006 a la fecha:** asume la Primera Mujer Presidenta de Chile; designa al primer Gabinete Paritario de la Historia; la Equidad de Género se define como una prioridad de Gobierno y forma parte del Programa de Gobierno; se elabora e implementa la Agenda de Género 2006/2010. Es una etapa de profundización y ampliación de la estrategia de transversalización de género, complementada con el trabajo intersectorial focalizado en los sectores donde las brechas de género son más significativas. Se retoma y fortalece al Consejo de Ministros/as por la Igualdad de Oportunidades; se nombran asesores ministeriales de género en todos los sectores; se forman mesas sectoriales de género; se definen compromisos ministeriales de género que son integrados al Sistema de Programación Gubernamental de SEGPRES. El PMG de género inicia una fase de afianzamiento, donde su carácter se vuelve más político, pues se espera que los servicios incorporen de manera transversal el género en su quehacer institucional. Se fortalecen las Comisiones Regionales de Igualdad de Oportunidades y se elaboran las Agendas Regionales de Género.

## Estrategia de implementación de políticas públicas de género en Chile

Para apreciar el marco de políticas públicas de género vigentes en Chile hasta diciembre de 2010, se detallarán dos ejes centrales: el Segundo Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres (2000-2010) y la Estrategia de implementación de políticas públicas de género (2006-2010).

### Segundo Plan de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres 2000-2010

El Segundo Plan de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres 2000-2010, incluye seis áreas temáticas, que son:

- ◆ Una Cultura de Igualdad.
- ◆ Promover los derechos de las mujeres y garantizar su pleno ejercicio.
- ◆ Participación en las estructuras de poder y en la adopción de decisiones.
- ◆ Autonomía económica de las mujeres y superación de la pobreza.
- ◆ Bienestar en la vida cotidiana y calidad de vida.
- ◆ Enfoque de Género en las Políticas Públicas.

En particular, la última área, relativa a la incorporación del Enfoque de Género en las Políticas Públicas, posee tres objetivos con lineamientos específicos, que son:

- 1. Consolidar el proceso de legitimación e institucionalización del enfoque de género en políticas públicas.**
  - I. Incluir en los procesos de modernización del Estado la equidad de género.
  - II. Evaluar y promover la asignación de recursos humanos, financieros, organizacionales y operativos, orientados a lograr la equidad de género.
  - III. Producir información desagregada por sexo o desagregar la ya existente.
  - IV. Incorporar el análisis comparativo por sexo en el diseño y evaluación de las políticas y en las reformas legislativas.



- V. Producir indicadores de género para favorecer la evaluación y monitoreo de las políticas.
- VI. Modificar la actual Ley del SERNAM para adecuar su estructura a su misión.
- VII. Incorporar la perspectiva de género en las decisiones económicas y en los presupuestos nacionales, regionales y municipales.

**2. Fortalecer la coordinación intersectorial para abordar problemas específicos derivados de las desigualdades entre mujeres y hombres, cautelando la integralidad del enfoque.**

- I. Institucionalizar y transformar en políticas públicas los modelos de intervención exitosos impulsados por el SERNAM y otros servicios.
- II. Capacitar al personal de las instituciones públicas en metodologías y normativas con enfoque de género en su acción habitual.
- III. Garantizar que el diseño, seguimiento y evaluación de las políticas sectoriales hacia las mujeres considere la especificidad de lo rural, urbano y etnias.
- IV. Incorporar los objetivos y lineamientos de este Plan en las metas ministeriales.
- V. Generar instancias de coordinación y diseño de políticas de los organismos públicos a nivel nacional y regional, con las organizaciones de la sociedad civil, incluyendo productores y asalariadas, agrícolas, indígenas y ONGs.

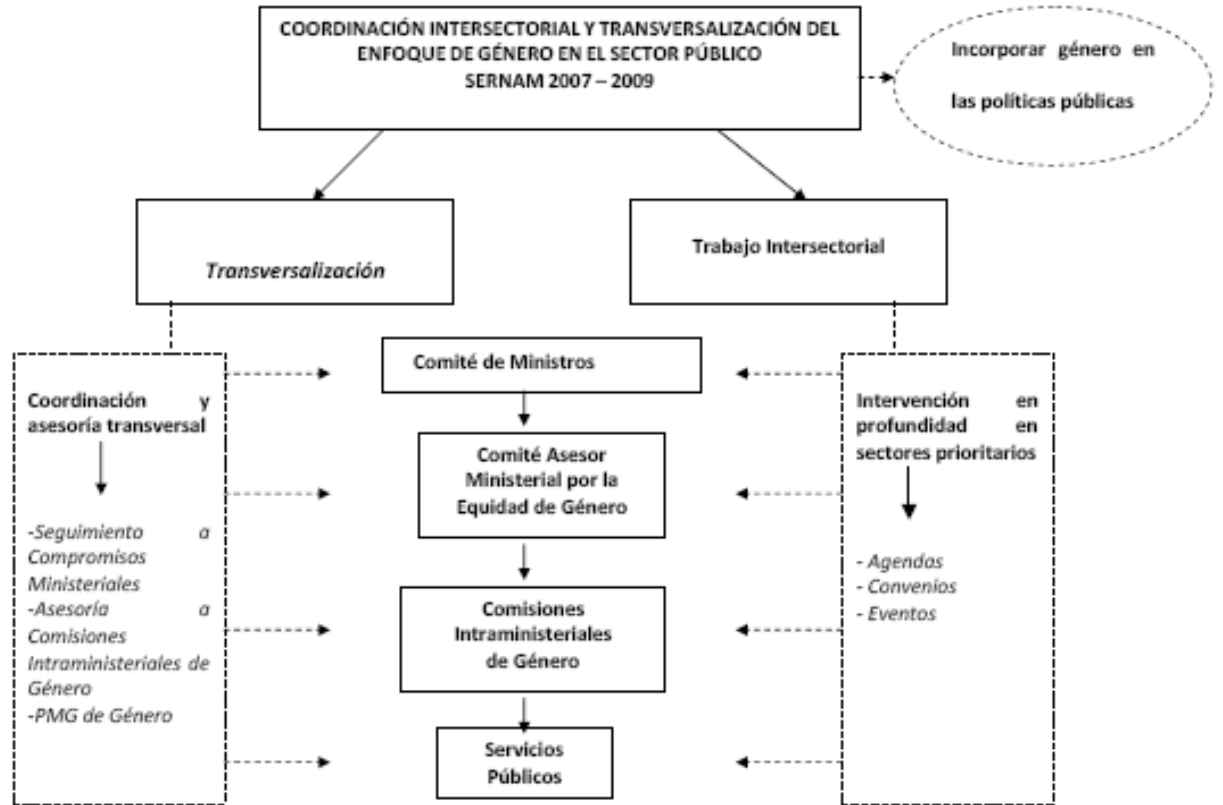
**3. Promover la adopción del enfoque de género en los niveles regional y local, así como en las relaciones internacionales.**

- I. Impulsar acciones orientadas a adaptar las políticas de género a las realidades regionales y locales, y facilitar la coordinación para la puesta en marcha de los planes operativos que desarrollarán este Plan de Igualdad.
- II. Asignar recursos de manera equitativa para la puesta en marcha de políticas de género, regionales y locales.
- III. Incorporar el enfoque de género en los mecanismos de planificación estratégica de los gobiernos regionales y locales.
- IV. Velar por el cumplimiento de la Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (Cedaw) en el quehacer integral del Gobierno.

**Estrategia de implementación de políticas públicas de género (2006-2010)**

La Estrategia de implementación de políticas públicas de género (2006-2010) posee un Marco Político establecido a través de la *Agenda de Equidad de Género del Gobierno* que define Prioridades Gubernamentales. A su vez, la incorporación del Enfoque de Género en las Políticas Públicas en este período se implementa a través de dos grandes estrategias: *“Trabajo Intersectorial focalizado en sectores prioritarios”* y *“Transversalización del Enfoque de Género en el Estado”*.





SERNAM – Departamento de Coordinación Intersectorial

SERNAM 2009. Orientaciones Político Técnicas del Departamento de Coordinación Intersectorial del Servicio Nacional de la Mujer, para las Direcciones Regionales. Enviado por Correo electrónico por SERNAM (correo electrónico del 14 de agosto de 2009)

La **Agenda de Equidad de Género del Gobierno** es un documento oficial que adopta la transversalidad, asumiendo que la equidad de género es un bien público que debe ser abordado transversalmente por los distintos Ministerios y Sectores del Estado; y la entiende como una acción conjunta, integrada y coordinada de todos los sectores, con una orientación estratégica sobre la base del conjunto de medidas y acciones priorizadas dirigidas a la equidad de género. Incluye dos grandes áreas de compromiso gubernamental; los “*Compromisos del Gobierno de Chile para avanzar en Equidad de Género*” y la “*Agenda Ministerial para la equidad de género*”.

Los “**Compromisos del Gobierno de Chile para avanzar en Equidad de Género**” plantean cuatro grandes objetivos:

1. Eliminar o reducir la discriminación en contra de las mujeres.
2. Eliminar o reducir las brechas que existen entre mujeres y hombres, pero también aquellas que existen entre mujeres, como son la brecha entre el campo y la ciudad, entre las mujeres indígenas y las que no lo son, entre las de sectores populares y las de sectores sociales de mayor escolaridad, entre las jóvenes y mujeres mayores; entre las mujeres que tienen alguna discapacidad y las que no la tienen.



3. Ampliar los derechos y responsabilidades de las mujeres en el ámbito público y de los varones en el ámbito privado, contribuyendo a hacer más igualitarias las relaciones entre los géneros.
4. Contribuir al empoderamiento de las mujeres como sujetos sociales, y en tanto protagonistas del desarrollo de las familias, la comunidad y la sociedad toda y al desarrollo de sus potencialidades en el ámbito cultural, artístico, académico, científico y tecnológico.

Estos cuatro objetivos son precisados en relación a cada una de las prioridades fijadas por el Gobierno en el Mensaje de la Presidenta de la República ante el Congreso Pleno, el 21 de mayo de 2006 y se estructuran de la siguiente forma (Reyes, A., 2009):

**1) Un Chile más seguro: Proteger a nuestra gente.** Incluye compromisos tales como:

- ◆ Reforma previsional que considera las disparidades originadas en la condición laboral femenina y masculina.
- ◆ Educación: equidad entre mujeres y hombres en el sistema educacional en todos sus niveles.
- ◆ Acceso al trabajo, seguridad en el empleo, empleo decente, prácticas anti-discriminatorias (BPL)
- ◆ Lucha contra la pobreza: mayor acceso de mujeres a los instrumentos de superación de la pobreza (MJH).
- ◆ Protección de la salud: enfoque de equidad de género que considere las necesidades de las mujeres en las distintas etapas de su vida: VIF, salud laboral, etc.

**2) Un Chile más próspero: El salto al desarrollo.** Incluye compromisos tales como:

- ◆ Contribución de la mujer al desarrollo económico y social del país.
- ◆ Emprendimiento de mujeres: mejorar su acceso y las condiciones en que se insertan.
- ◆ Nueva política ambiental: incorporar los efectos diferenciados de los proyectos de desarrollo en mujeres y hombres, en los estudios de impacto ambiental encargados por el Estado.
- ◆ Chile, Potencia Alimentaria: ampliar la ya elevada contribución de las mujeres a las actividades agropecuarias y pesqueras.

**3) Un Chile en que se vive mejor: Cultivar calidad de vida.** Incluye compromisos tales como:

- ◆ Seguridad ciudadana: incorporar la VIF en el marco de la Estrategia de Seguridad Pública.
- ◆ Una justicia reparadora: garantizar a las víctimas el acceso oportuno a la justicia y la plena aplicación de las normas legales sobre violencia de género. Asegurar el cumplimiento de las medidas de protección decretadas por los Tribunales.
- ◆ Construir hogares, barrios y ciudades: mejorar la calidad de la vivienda y del barrio, ya que influyen definitivamente en las relaciones de las parejas, en las familias y en la ciudad, y por lo tanto, en la calidad de vida de las mujeres.

**4) Un Chile más integrado: Nuevo trato ciudadano.** Incluye compromisos tales como:

- ◆ Participación ciudadana: Incrementar la participación de las mujeres y sus organizaciones en el quehacer social, político y cultural para el fortalecimiento de la democracia y el buen gobierno.



- ◆ Calidad de la democracia y sistema electoral: Generar un marco adecuado para la discusión y aprobación de la reforma del sistema electoral, incluido un sistema de cuotas en las candidaturas a cargos de elección popular con el objetivo de alcanzar progresivamente la paridad.
- ◆ Discriminación: Implementar el “Código de buenas prácticas sobre no discriminación” en todos los organismos de la administración central del Estado y promover su adopción en las empresas privadas.

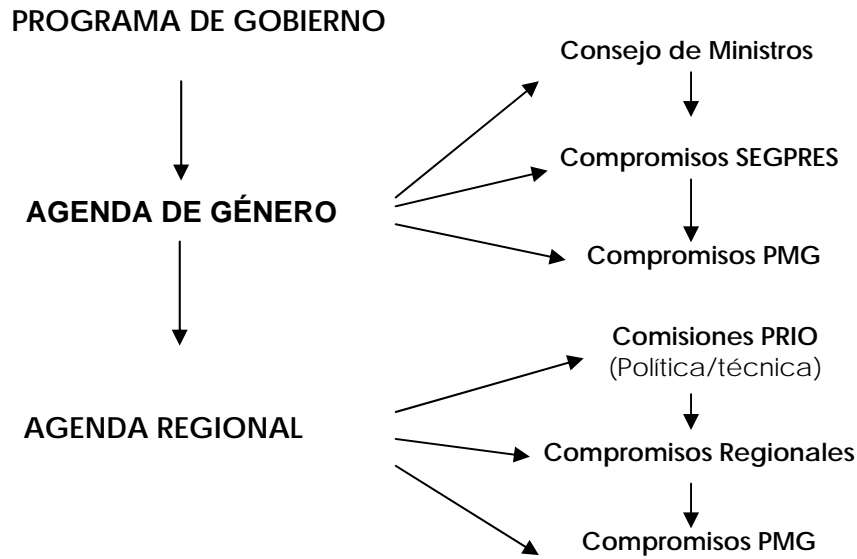
La “**Agenda Ministerial para la equidad de género**”, se orienta a dar una visión amplia y articulada de las contribuciones de cada Ministerio para avanzar en equidad de género durante el actual gobierno; detallando tareas específicas para el SERNAM y los distintos Ministerios, de manera conjunta y coordinada. Incluye 3 grandes áreas de compromisos:

- ◆ **AGENDA DE SERNAM:** Establece prioridades para las Agendas Legislativa, de Formación Continua y Capacitación de Capital Humano, de Coordinación Intersectorial y Transversalización de Género; Agenda en Estudios, en el Desarrollo Regional y Local, en Programas Especiales; en Relaciones Internacionales; y la Agenda en Difusión y Comunicaciones.
- ◆ **AGENDA DE LOS MINISTERIOS TRANSVERSALES.** Establece prioridades para los Ministerio del Interior, de Relaciones Exteriores, Defensa, Hacienda, Secretaría General de la Presidencia, Secretaría General de Gobierno, MIDEPLAN.
- ◆ **AGENDA DE LOS MINISTERIOS SECTORIALES.** Establece prioridades para: Ministerio de Economía, de Educación, del Trabajo, de Salud, Agricultura, Justicia, Obras Públicas, Vivienda, Transportes y Telecomunicaciones, Bienes Nacionales, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes y Comisión Nacional del Medio Ambiente.

La implementación de la actual Agenda de Género, por lo tanto tiene directamente que ver con el Programa de Gobierno, y se asocia a una serie de mecanismos de transversalización de género, como son el Consejo de Ministros, los compromisos ministeriales de género (con SEGPRES) y los compromisos asociados al PMG de género. A su vez, esta agenda tiene una expresión regional, a través de los mecanismos de las Comisiones PRIO, y los compromisos regionales y asociados al PMG de Género. Esta síntesis se presenta en el siguiente cuadro (SERNAM, 2009)



## Implementación de la Agenda



A través de la estrategia de **“Trabajo Intersectorial focalizado en sectores prioritarios”** (Reyes, A., 2009), se aborda a sectores con brechas de género, y que producen un mayor impacto, implicando una mayor dedicación, especialización e intervenciones de mayor profundidad. Se considera que esta estrategia complementa y profundiza los instrumentos de transversalización. Los sectores priorizados son: salud, educación, trabajo, economía y sector rural. Sus instrumentos son: Agendas, Convenios, Comisiones, Eventos, Mesas de trabajo, entre otros.

La estrategia de **“Transversalización del Enfoque de Género en el Estado”** se utiliza para modificar la organización y gestión del sector público, para incorporar criterios de equidad de género en todo el proceso de desarrollo de políticas. Se señala la relevancia de instalar el énfasis en los niveles políticos y directivos, en su calidad de responsables de la toma de decisiones del sector público (SERNAM, 2009). Dicha estrategia implica:

- ◆ Un Enfoque Sistémico, donde es condición necesaria la interacción entre sectores, instituciones y unidades de trabajo para el desarrollo del proceso.
- ◆ Un Abordaje Integral, desarrollando estrategias que integran el conjunto de aspectos que intervienen en la generación, efectos y reproducción de inequidades.
- ◆ En todos los sectores, incluyendo los no tradicionales.
- ◆ En todos los niveles, incluyendo Autoridad de Gobierno, Ministerio, Servicios Públicos del nivel Central, Regional y local; todas las unidades dentro de la institución, y Funcionarios/as públicos/as.
- ◆ Abarca ámbitos de decisión política y de gestión pública, tales como la Agenda de Gobierno, Agendas Sectoriales, Agenda Institucional, Planes, Programas y Proyectos Públicos, Instrumentos de gestión y gestión Interna.



Además, se consideran como instrumentos de la estrategia de “Transversalización del Enfoque de Género en el Estado”:

- ◆ La **Agenda de Género 2006-2010**, que establece prioridades de Gobierno en materia de equidad de género.
- ◆ El **Consejo de Ministros y Ministras por la Igualdad de Oportunidades**; así como sus derivados, tales como el **Comité Asesor del Consejo de Ministros/as**: con Asesores ministeriales de 19 Ministerios; las **Comisiones Ministeriales de Equidad de Género** en todos los sectores y los **Compromisos Ministeriales al 2010**.
- ◆ El **Sistema de Género del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)**, y los 166 servicios que implementan el Sistema de Género,
- ◆ Los **Instrumentos Normativos con enfoque de género**, tales como los Instrumentos de apoyo a la formulación presupuestaria de la DIPRES (Dirección de Presupuesto), los Compromisos Gubernamentales de la SEGPRES y el Sistema de Inversiones de MIDEPLAN (Ministerio de Planificación y Cooperación).

Se han definido como factores clave para el avance del proceso de transversalización en el país, la voluntad política de la autoridad, las alianzas estratégicas, la inclusión del género como componente de la modernización del Estado; la definición de un mecanismo vinculante (Sistema de Género del PMG); el desarrollo de capacidad técnica en SERNAM, la capacitación a funcionarios públicos, hombres y mujeres, tanto de carácter instrumental como temática en los servicios; el desarrollo de iniciativas de coordinación intersectorial e intraministerial y el abordaje integral del tema, es decir, a través de estrategias que incidan en el conjunto de aspectos que intervienen en la generación, efectos y reproducción de inequidades.

Los mecanismos de transversalización del enfoque de género, con expresión a nivel central y regional, han sido:

ESTRUCTURA		CARACTER	FUNCIONES
NIVEL CENTRAL	REGIONAL		
Consejo de Ministros/as	Comisiones PRIO	Gabinete Político	Establece orientaciones políticas
Comité Asesor Consejo de Ministros/as	Mesa Técnica Comisión PRIO	Intersectorial	Operacionaliza orientaciones políticas
Comisiones Ministeriales de Equidad de Género	Comisiones Regionales Intrasectoriales	Intrasectorial	Coordina iniciativas sectoriales
Servicios Públicos	Servicios Descentralizados - SEREMIS – Direcciones Regionales	Servicio	Implementa PMG de Género y desarrolla Agendas y Convenios

Extraído de Valenzuela Bernardita, SERNAM, 2008. “El PMG de Género en el marco de la transversalización del enfoque de género”. Recuperado en septiembre de 2009 de la página Web del Servicio Nacional de la Mujer, en <http://www.sernam.cl/pmg/documentos.php>



## El Sistema enfoque de género del Programa de mejoramiento de la gestión

Uno de los instrumentos de incorporación de la perspectiva de género en las políticas públicas más instalados y estudiados en Chile es el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) de Género.

El PMG es un instrumento de mejoramiento de la gestión que apoya la Formulación Presupuestaria y se enmarca en el proceso de modernización del Estado. Los PMG asocian el cumplimiento de objetivos de gestión a un incentivo de carácter institucional para los funcionarios de los servicios públicos. A partir del año 2001 los objetivos de gestión y su cumplimiento se expresan en etapas de desarrollo de sistemas de gestión, según definiciones comunes de contenidos y exigencia para cada una, en cada uno de los sistemas.

La inclusión del enfoque de género se realiza a través de la incorporación del **“Sistema de Enfoque de Género”** en los Programas de Mejoramiento de Gestión (PMG). El Sistema de Género PMG surge en el contexto del Decreto Presidencial que crea el Consejo de Ministros por la Igualdad de Oportunidades (año 2000, durante el gobierno del Presidente Ricardo Lagos). Los sectores debían establecer Compromisos Ministeriales para avanzar en el cumplimiento del Plan de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres, y en este contexto, el SERNAM negocia con el Ministerio de Hacienda/DIPRES, la incorporación de enfoque de género en la planificación. El Sistema de Género del PMG surge como un Compromiso Ministerial del Ministerio de Hacienda (2001) y coincide con la reformulación del Programa de Mejoramiento de la Gestión (implementado en el marco de la modernización del Estado), y la definición de “Áreas Estratégicas de Gestión” (Reyes, A., 2009)

La incorporación del enfoque de género en los PMG, tuvo el objetivo de evaluar las necesidades diferenciadas y el impacto que producen en hombres y mujeres las acciones del Estado. El enfoque de género permitiría a las instituciones públicas analizar los procesos sociales, y a partir de los resultados de dicho análisis diseñar políticas públicas que consideren y den respuesta a las necesidades particulares de hombres y mujeres. A su vez, esta incorporación representa un avance para el mejoramiento de la gestión del Estado, elevando la eficacia de los programas relacionados con las actuales prioridades públicas y porque se puede prever y evitar que se produzcan efectos negativos sobre las condiciones de vida y bienestar, o sobre la posición de mujeres y hombres en nuestra sociedad.

El Sistema Enfoque de Género del PMG, tiene como objetivo general, entonces, *“Lograr la equidad de género en el diseño, acceso, uso, distribución y resultado de los productos que entregan los servicios públicos”* (Reyes, A., 2009). Se espera que las instituciones públicas planifiquen sus productos atendiendo las necesidades diferenciadas de hombres y mujeres y puedan reorientar recursos para aminorar las brechas entre los mismos. Además, los Servicios deben operar con procesos que promuevan e incorporen la equidad de género y los funcionarios públicos, hombres y mujeres, deben incorporar este enfoque en sus propias prácticas.



### Programa de Mejoramiento de la Gestión 2008

Áreas	Sistemas
Recursos Humanos	Capacitación
	Higiene – Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo
	Evaluación de Desempeño
Calidad de Atención a Usuarios	Sistema Integral de Atención a Cliente(a)s, usuario(a)s y beneficiarios/as
	Gobierno Electrónico
Planificación / Control / Gestión Territorial Integrada	Planificación / Control de Gestión
	Auditoria Interna
	Gestión Territorial
Administración Financiera	Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público
	Administración Financiero - Contable
<b>Enfoque de Género</b>	<b>Enfoque de Género</b>

Extraído de Reyes, Andrea. 2009. SERNAM. Página 25. Presentación en Seminario: “Transversalidad de Género”, Bogotá, 11 Agosto 2009.

El sistema Enfoque de Género es parte del Programa Marco Básico del PMG y consta de cuatro etapas que señalan la exigencia de incorporar la perspectiva de género en los procesos de provisión de bienes y servicios, y expresarse en Informes Anuales, cuya contraparte técnica es el Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM). Estas etapas son:

**Etapas 1:** Diagnóstico de detección de inequidades de género entre hombres y mujeres. Análisis sistemas de información para el registro de sus clientes/usuarios/beneficiarios desagregados por sexo;

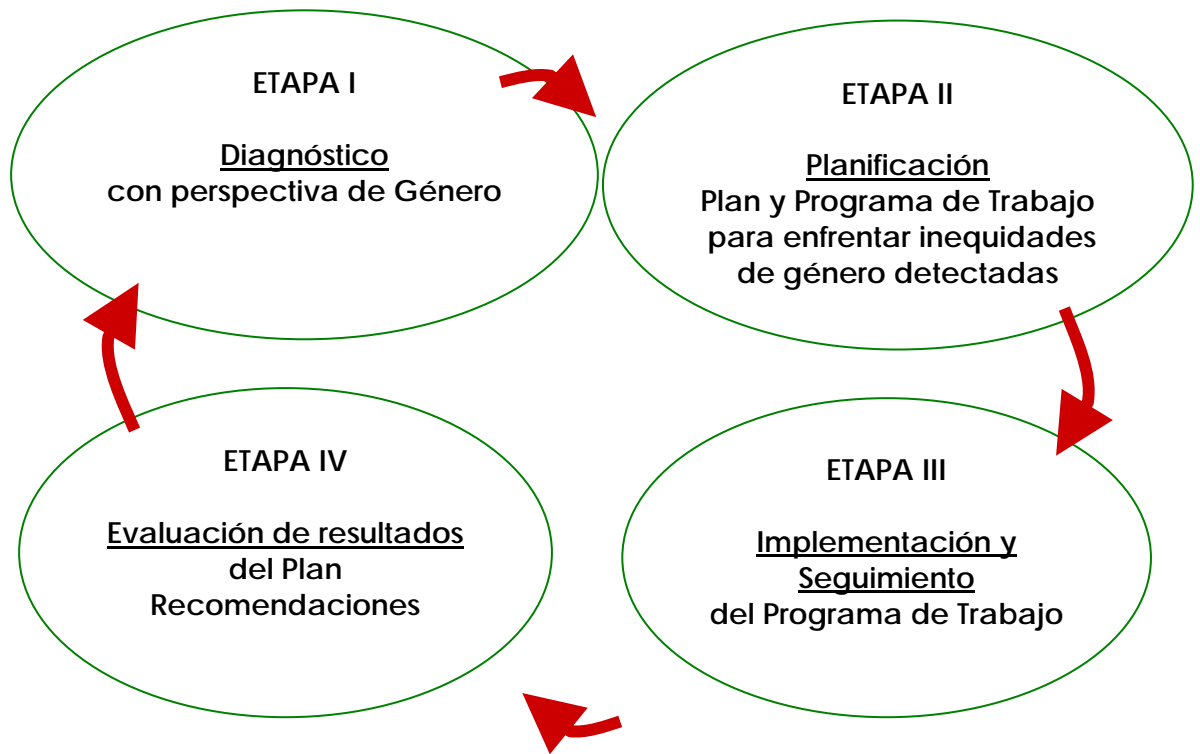
**Etapas 2:** Elaboración Plan de Trabajo Anual para la incorporación de la perspectiva de género en provisión de productos estratégicos y en el sistema de información para el registro de clientes/beneficiarios/usuarios, según diagnóstico e inequidades detectadas y difundir a éstos y funcionarios de los avances en la incorporación del enfoque. Definición de indicadores de desempeño para evaluar Plan;

**Etapas 3:** Implementación Plan de Trabajo. Registro. Resultados de la implementación. Medición de indicadores de desempeño del Plan de Trabajo. Difusión avances a usuarios y funcionarios;

**Etapas 4:** Evaluación. Resultados de la Implementación del Programa de Trabajo. Diseño de Programa de Seguimiento. Implementación. Programa de Seguimiento. Mantención del grado de desarrollo del Sistema.



## Metodología en base Ciclo de trabajo con Etapas acumulativas



Extraído de Reyes, Andrea. 2009. SERNAM. Página 25. Presentación en Seminario: “Transversalidad de Género”, Bogotá, 11 Agosto 2009.

Al año 2009, el PMG de Género era implementado por 166 Servicios Públicos de 18 Ministerios, correspondientes a 76 Servicios del Nivel Central y 91 Servicios Desconcentrados (Reyes, A. 2009).

Para el año 2009, los servicios deben explicitar expresamente en los objetivos del sistema de Enfoque de Género, el vínculo con las exigencias de la Agenda de Género que cada Ministerio ha comprometido en el Consejo de la Equidad y los compromisos ministeriales correspondientes.

### Medidas implementadas a través del PMG de Género

- ◆ Compromisos orientados a enfrentar inequidades en el acceso a prestaciones. (Modificación de requisitos de postulación; Adecuación de horario y lugar de atención; Convocatoria focalizada en mujeres; Difusión dirigida a mujeres; Puntaje adicional para postulantes en casos de vulnerabilidad por razones de género; Modificación de bases y/o términos de referencia de fondos concursables para aumentar participación de mujeres; Inclusión de criterios de equidad de género en la priorización y selección de proyectos).
- ◆ Desagregación por sexo de información de usuarios/as y análisis de necesidades diferenciadas.
- ◆ Creación de Comisiones Institucionales de Género con representación de Unidades del Servicio.
- ◆ Desarrollo de mecanismos de consulta ciudadana para detectar necesidades diferenciadas de hombres y mujeres.





- ◆ Acciones comunicacionales: difusión a mujeres, lenguaje e imágenes no sexistas.
- ◆ Compromisos orientados a modificar el diseño de programas.
- ◆ Detección de inequidades en legislación y en normativas vigentes y elaboración de propuestas de reformas legales.
- ◆ Coordinaciones entre servicios de distintos ministerios que abordan temáticas comunes (ej. Pesca, fomento productivo, etc.) para desarrollar sistemas de información, diagnósticos de género y acciones coordinadas.
- ◆ Incorporación de enfoque de género en los estudios que realiza normalmente la institución y nuevos estudios dirigidos a profundizar el conocimiento de inequidades de género.
- ◆ Contratación de capacitaciones y asesorías en género con recursos propios.
- ◆ Planificación de prestaciones integrales para enfrentar problemas de género como la violencia contra la mujer.
- ◆ Diagnóstico de necesidades, demandas y expectativas diferenciadas de hombres y mujeres con enfoque de género en sectores identificados como “técnicos” o tradicionalmente masculinos.
- ◆ Elaboración de metodologías que incorporan enfoque de género para la planificación de proyectos de inversión pública.

### **Análisis de dificultades, logros y desafíos en la implementación del PMG de Género**

Se han desarrollado diversos estudios y análisis evaluativos del PMG de Género, desde su implementación el 2002. Entre los estudios realizados, se revisó el estudio de caso de la **DIBAM**, realizado el año 2004 por DIPRES por considerársela como una experiencia exitosa (DIPRES, 2004). Dicho estudio, rescata algunos factores clave en el particular desarrollo e implantación del Enfoque de Género en la DIBAM, a saber:

- ◆ **Factores Organizacionales.** Tales como el nivel de incidencia y legitimidad organizacional de la unidad a cargo del PMG; el posicionamiento estratégico al PMG en las reuniones del Comité Directivo; la existencia de un monitoreo continuo a través de un sistema de Control de Gestión y un Plan Operativo del PMG; Unidad a cargo de la coordinación del sistema con autonomía, estilo de trabajo por resultados, metas claras y retroalimentación permanente desde y hacia la Subdirección de Planificación y Presupuestos.
- ◆ **Factores derivados de la gestión del proceso.** La coordinación entre la Unidad a cargo del PMG y las unidades responsables de los productos que incorporan enfoque de género se caracteriza por dos aspectos: se establece una relación directa con el Directivo(a) máximo del departamento o unidad, con el(la) cual se desarrolla un trabajo sistemático, consistente en reuniones periódicas con el equipo a cargo de desarrollar las actividades comprometidas; y la unidad responsable define su trabajo en términos de apoyar en la búsqueda de soluciones.
- ◆ **Factores derivados del Liderazgo presente en el proceso de elaboración de los PMG y del Enfoque de Género.** Se destaca el liderazgo técnico ejercido por la unidad responsable del PMG de Género, particularizado en la capacidad de transmitir una visión al conjunto de la organización respecto de la relevancia del tema para la gestión institucional; la proactividad de la Unidad de Estudios y las competencias técnicas del equipo en la materia que les dan legitimidad.



El citado estudio reconoce que las principales resistencias se relacionan con el desconocimiento del tema y las dificultades en comprender el sentido del enfoque para la gestión. Las lecciones aprendidas desde esta experiencia, que se señalan, son:

- ◆ Definir una estrategia de selección de los productos focalizando en aquellos con potencial de replicabilidad hacia otros productos de la institución, lo que permite desarrollar aprendizajes metodológicos y mostrar resultados a corto plazo.
- ◆ Generar los compromisos de los equipos a cargo de los productos seleccionados, analizando con los equipos responsables de los productos la aplicación particular de la perspectiva de género.
- ◆ Buscar referentes en experiencias internacionales.

Un año después, 2005, la **Consultora “Hexagrama”** analiza la utilidad del PMG de Género como estrategia de transversalización, para promover la equidad de género; categorizándolo como un proceso aún en marcha, que, sin embargo, ha permitido cambios importantes en la cultura organizacional, así como la generación de nuevas capacidades en los servicios públicos para avanzar a la equidad de género. Se considera efectivo al PMG en la estrategia de transversalización de la perspectiva de género expresado de maneras diversas: para algunos servicios ha implicado ‘ver a sus usuarios’, para otros, la revisión de sus normativas, rutinas y procedimientos de manera de asegurar que las oportunidades y los resultados se distribuyan de manera similar.

Se valora la utilización de un sistema de control de gestión asociado al presupuesto de las instituciones para incentivar la incorporación del enfoque de género, dado que permite el acceso al conjunto de los servicios públicos, junto con promover la innovación en la búsqueda de respuestas. Además, se observa que ha constituido una herramienta que ha fortalecido a SERNAM como el mecanismo institucional de género existente, generando alianzas importantes con distintos organismos públicos.

El año 2007, el **Centro Interdisciplinario de Estudios De Género (CIEG) de la Universidad de Chile** se encarga de evaluar y sistematizar el proceso asociado al PMG de Género entre 2002 y 2006. Los resultados y productos de esta iniciativa son extensos, sin embargo, y de manera sintética, sin embargo destaca el reconocimiento de que SERNAM se ha posicionado en el ámbito público como el referente en la institucionalización de la perspectiva de género en los Servicios, en particular en la gestión de la coordinación intersectorial, y visibilización y difusión de los logros producidos por el PMG.

El estudio señala un nivel de comprensión general del concepto de género en términos teóricos, con dificultades en su incorporación efectiva en la planificación estratégica de los servicios. Se señala la falta de análisis más profundos que identifiquen las inequidades estructurales y apunten a colaborar estratégicamente con relaciones equitativas de género en los servicios.

Con respecto a los instrumentos propios del PMG, se señalan dificultades con la rigidez de la “plantilla” de los informes, que dificulta la evaluación de los procesos en el tiempo. Los informes, a su vez, presentan debilidades en el planteamiento de los indicadores de las medidas, dificultando el seguimiento de los cambios en los productos estratégicos y su impacto. Asimismo, la mayoría de los informes ponen el énfasis en la gestión interna y procesos de recursos humanos, y no como foco principal a los usuarios, hombres y mujeres.



Las propuestas y recomendaciones se orientan a la existencia de criterios comunes y consensuados para realizar el proceso de acompañamiento del PMG y su evaluación, por parte de los sectorialistas. También se sugiere incorporar profesionales externos en el momento de la evaluación; y generar instrumentos de seguimiento diferenciados por tipo de objetivo y misión que cumplen los distintos servicios que desarrollan PMG de Género, para facilitar la evaluación.

Por último, el año 2008, una **tesis de grado en Sociología** analiza la experiencia del PMG de Género en su aporte a reducir el “Carácter Sistémico de la Discriminación de Género” a través de la Incorporación del Enfoque de Género las Políticas Públicas (Moscoso, C., 2008). De manera muy sucinta también, este análisis revela que:

- ◆ Las diferencias en la incorporación del enfoque de género en las cuatro etapas del PMG de las instituciones estudiadas tiene relación con situaciones específicas, que son: la compenetración y conocimiento en torno a la temática de género de parte del encargado del Sistema; el respaldo a nivel de directivos dentro del Servicio; las resistencias derivadas de la cultura funcionaria; la validez y legitimidad del encargado del PMG de Género dentro de la institución y el tipo de relación con la sectorialista del SERNAM.
- ◆ La incorporación del enfoque a los productos estratégicos de las instituciones estudiadas, muestra que el proceso a través del cual se incorpora y materializa el enfoque de género en la misión institucional, está marcado por las resistencias propias de una sociedad donde el “carácter sistémico de la discriminación de género” se presenta en ámbitos normativos, simbólicos y valóricos.
- ◆ Se considera al PMG de Género como una política pública propositiva, al incorporar el género a la estructura estatal asumiendo como parte del proceso de modernización el quiebre con los mecanismos reproductores de desigualdad. Se la señala como una política vanguardista, que pese a las resistencias organizacionales, logra catalizar políticas públicas con enfoque de género en la estructura estatal.
- ◆ Se afirma que el PMG de Género permitió transversalizar el enfoque de género a todo el aparato público, dándole visibilidad pública y legitimidad simbólica, señalándose que este tipo de políticas instalan la equidad de género como un problema donde la modernización del Estado se amplía más allá de innovaciones de tipo material o burocrático.

De manera sintética, en la actualidad, SERNAM considera que las **dificultades** que ha tenido esta estrategia se relacionan con:

- ◆ Resistencia de directivos y funcionarios públicos/as bajo diversos argumentos: neutralidad del Estado, irrelevancia del tema, beneficios sólo para mujeres, recarga de trabajo, etc.
- ◆ No se conocen experiencias exitosas en transversalización de género que se puedan usar como referente. Se ha ido aprendiendo de los errores y aciertos.
- ◆ Demora en el diseño de medidas de equidad de género debido a la escasa información sobre las necesidades y perfiles de mujeres y hombres.
- ◆ Resistencias de la cultura funcionaria a la temática de género (incorporar enfoque de género obliga a cuestionar hábitos, a innovar, a coordinar acciones, etc.).



- ◆ Escasa coordinación y retroalimentación entre el nivel central de los servicios y sus unidades territorialmente desconcentradas.
- ◆ Avances heterogéneos en los Servicios.
- ◆ Confusión entre datos numéricos de hombres y mujeres y análisis de género.

Del mismo modo, se visualizan los siguientes **logros**:

- ◆ Legitimación del enfoque de género como componente de la modernización de la gestión pública tanto a nivel técnico como político.
- ◆ Posicionamiento del SERNAM como referente técnico en los temas de género, asignándole facultades normativas y fiscalizadoras.
- ◆ Desarrollo de una propuesta metodológica para incorporar la perspectiva de género en el instrumento de control de gestión pública.
- ◆ Desarrollo de capacidad instalada en tema de género en la administración pública.
- ◆ Detección de inequidades de género que no eran reconocidas por el Estado.

Y con respecto a los **desafíos** que se perciben, se observa:

- ◆ Profundización en el diagnóstico de género del sector al cual va dirigida la acción de la institución.
- ◆ Avanzar en la identificación de inequidades, brechas y barreras de género que debe abordar la institución.
- ◆ Profundizar el trabajo institucional transversal de los Servicios apoyado por Comisiones de Género.
- ◆ Profundizar el enfoque de carácter nacional y no sólo del nivel central, incorporando las particularidades territoriales y promoviendo una mayor participación de las instancias regionales.
- ◆ Plan de Trabajo que recoja las prioridades políticas definidas en la Agenda de Género, que sea coherente con los Compromisos Ministeriales y abra caminos de institucionalización de avances.
- ◆ Elaboración de proyectos de ley y reformas legales con enfoque de género.
- ◆ Programa de Trabajo con metas que garanticen avances del Plan de trabajo y que contemplen Convenios VIF, Jefas de Hogar u otros.

## **El Programa Marco de la Calidad en el PMG 2009 y la incorporación de la Perspectiva de Género**

Desde el 2001 los PMG se centran en el desarrollo de sistemas de gestión en áreas estratégicas de las instituciones públicas para el mejoramiento de la gestión y prácticas en los servicios públicos. El **Programa Marco Básico** se trata de cinco áreas y 11 sistemas, cada uno de ellos con etapas o estados de avance definidos y con requisitos técnicos que permiten evaluar su cumplimiento.

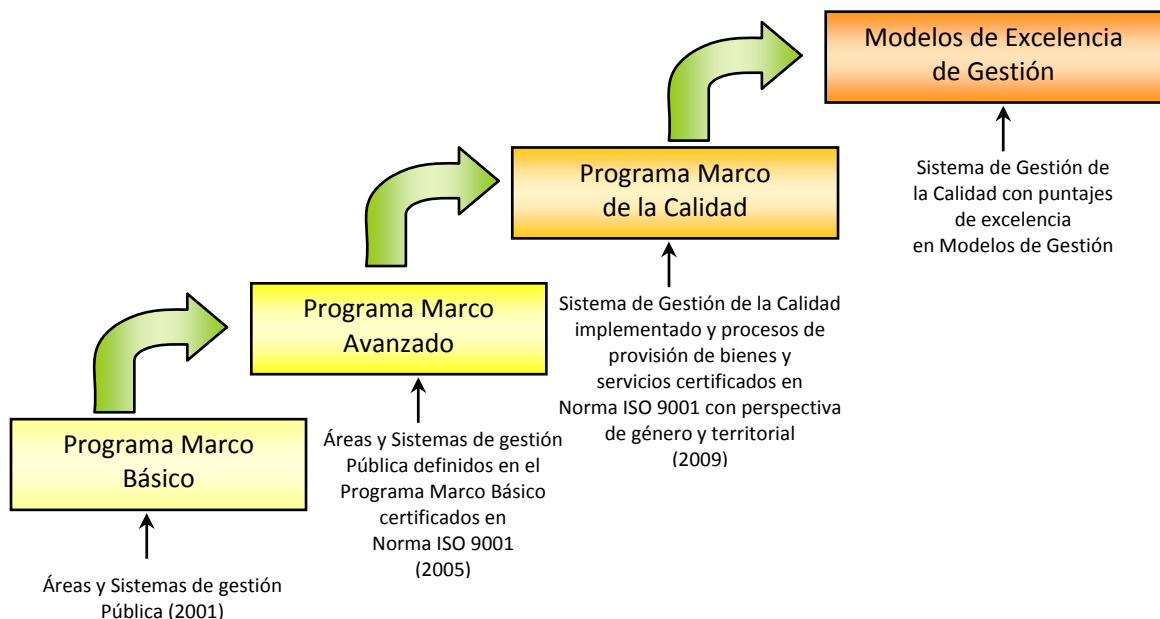
Desde el año 2005 los PMG cuentan con un **Programa Marco Avanzado**, que corresponde a un mecanismo de certificación externa de sistemas de gestión para los servicios públicos, bajo la Norma ISO 9001:2000 de 7 Sistemas del Programa Marco Básico, estimándose necesaria la aplicación de un estándar externo que continuara promoviendo la excelencia en la gestión de los servicios públicos y



que hiciera reconocibles los logros por parte de la sociedad. Este Programa ha permitido el mejoramiento de gestión de los servicios públicos, incorporando metodologías de trabajo que introducen conceptos asociados a la mejora continua y a la calidad.

A partir del año 2009, se profundiza la incorporación del mecanismo de certificación externa a través de la Norma ISO en los servicios públicos, transitando del Programa Marco Avanzado hacia un **Programa Marco de la Calidad**, que contempla la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en los servicios públicos, certificando procesos de provisión de bienes y servicios, si corresponde, ampliando el alcance de la certificación de los sistemas de gestión del Programa Marco Avanzado a regiones e incorporándolos en el Sistema de Gestión de la Calidad único para la institución.

### Contexto, importancia y avances del PMG



➡ Fases I y II (Básico y Avanzado) condiciones necesarias para una estrategia de mejora de la administración pública informada por resultados y orientada al cliente final

Extraído de Rojas, Fernando. 2009. Banco Mundial, Unidad de Gestión del Sector Público, América Latina y el Caribe.

El Programa Marco de la Calidad tiene por objetivo *“mejorar la gestión de la institución, a través de implementar un Sistema Unificado de Gestión de la Calidad Institucional certificado bajo la Norma ISO 9001:2000 para los procesos de provisión de bienes y servicios estratégicos, incorporando la perspectiva territorial y de género y los sistemas de gestión del Programa Marco Avanzado de los PMG 2009 con alcance regional, si corresponde”* (DIPRES, 2009:5).

El Programa Marco de la Calidad implica un proceso de desarrollo gradual transitando desde la certificación de procesos transversales básicos establecidos en los sistemas del PMG, ampliando el alcance de esta certificación a nivel nacional a la certificación gradual de los procesos asociados a sus productos estratégicos (bienes y servicios) con el fin de contar con un Sistema de Gestión de Calidad Institucional. Incluye 4 áreas y 4 sistemas o procesos de gestión, que a su vez pueden contener uno o



más sistemas de gestión del Programa Marco Avanzado del PMG y/u otros sistemas de gestión relevantes. Cada uno de los sistemas o procesos consta de 3 o 4 etapas de desarrollo. Las cuatro áreas del Programa Marco de la Calidad son:

- i) Estratégicas,
- ii) de Soporte Institucional,
- iii) de Atención Ciudadana,
- iv) Calidad de Gestión.

La incorporación del tema género, se encuentra en el Área “Calidad de Gestión”, en el sistema de gestión de la calidad, etapa 4: *“Mejorar la gestión de la institución, a través de implementar un Sistema Unificado de Gestión de la Calidad Institucional certificado bajo la Norma ISO 9001:2000 para los procesos relacionados con la provisión de bienes y servicios relevantes para el desempeño de la institución, incorporando la perspectiva territorial y **de género** y los sistemas de gestión del Programa Marco Avanzado (PMA) de los PMG 2009 con alcance regional, si corresponde.”*

El detalle de las cuatro etapas del Sistema de Gestión de la Calidad se presenta a continuación con la inclusión de aspectos de género en negrita, para enfatizar su rol transversal en toda la aplicación de este marco.

#### **Sistema de Gestión de la Calidad**

**Etapa 1:** preparar la certificación ISO 9001:2000 del Sistema Unificado de Gestión de la Calidad institucional, incluyendo:

- Elaboración de un diagnóstico de los procesos de provisión de bienes y servicios, necesarios y factibles de normalizar o señalar los fundamentos para no certificarlos ni incorporarlos al sistema de gestión de la calidad.
- Elaboración para aquellos procesos de provisión de bienes y servicios que corresponda la certificación ISO del **plan de incorporación de la perspectiva territorial y de género**, en base a lo establecido en el programa Marco Básico del PMG 2009 de dichos sistemas.
- Elaboración de un **plan para la preparación de la certificación del Sistema Unificado de Gestión de la Calidad institucional de los procesos de provisión de bienes y servicios con perspectiva territorial y de género**, si corresponde, incorporando los sistemas de gestión del PMA del PMG 2009.
- Implementación del Plan para la preparación de la certificación del Sistema Unificado de Gestión de la Calidad de la institución, definiendo un Manual de la Calidad único, **Manual de Procedimientos para los procesos de provisión de bienes y servicios con perspectiva territorial y de género** y Manual de Procedimientos para los sistemas de gestión del PMA, definiendo en el alcance de la certificación los **sistemas de gestión del PMG y la perspectiva de género y territorial**, cuando corresponda.

**Etapa 2:** Certificar ISO 9001:2000 el **Sistema Unificado de Gestión de la Calidad incorporando los procesos de provisión de bienes y servicios que corresponde normalizar con perspectiva de género y territorial** e incluyendo los sistemas de gestión del PMA en el alcance de la certificación. Implementar la incorporación de los procesos asociados a la provisión de bienes y servicios restantes de la Institución, relevantes de certificar, identificados en el Plan para la preparación de la certificación.

**Etapa 3 y 4:** Mantener la certificación del Sistema Unificado de Gestión de la Calidad, incorporando en el alcance los nuevos procesos de provisión de bienes y servicios certificados o en vías de certificación, los sistemas de gestión del Programa Marco Avanzado no incorporados en la etapa anterior y el alcance regional del Sistema Unificado de Gestión de la Calidad.



## Consideraciones y proyecciones en la implementación de políticas públicas de género en Chile

Un elemento fundamental del contexto actual en este ámbito, se refiere a que el 2009 es el cuarto y último año de la Agenda de Género del gobierno de la Presidenta Bachelet. Ello implica que las acciones desarrolladas durante el año tengan una mirada evaluativa respecto al avance de cada sector en materia de políticas de género (SERNAM, 2009).

### Tercer Plan De Igualdad De Oportunidades Entre Mujeres y Hombres 2010-2020

El Tercer Plan De Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres 2010-2020 se orientará a continuar los avances en la construcción de una sociedad que asegure la equidad entre los géneros, consolidar el desarrollo de las mujeres y la perspectiva de género en las políticas públicas y avanzar de una perspectiva de “avance de las mujeres” a otra de “equidad entre los géneros” que involucra a los hombres, y pone énfasis en las brechas existentes, y en las relaciones entre mujeres y hombres.

Se proyecta que las áreas de este Tercer Plan sean:

- 1) Una cultura de igualdad.**
- 2) Una sociedad de derechos.**
- 3) Empoderamiento, Representación y Participación Política de las mujeres.**
- 4) Empoderamiento, Autonomía y Participación de las Mujeres en el Desarrollo Económico.**
- 5) Conciliación y corresponsabilidad en la vida familiar y laboral: hacia un nuevo contrato social entre mujeres y hombres.**
- 6) Transversalización de género en las políticas públicas.**

Para su formulación, se plantea la recopilación de antecedentes y análisis documental; el desarrollo de un proceso de consulta y “participación” de actores/as, tanto del Estado como de la sociedad civil, en curso<sup>1</sup>, y la aplicación de instrumentos de consulta tales como: Entrevistas, Entrevistas grupales, Plataforma virtual de libre participación en encuestas y foros temáticos.

<sup>1</sup> A través del link: <http://www.nuevoplanigualdad.cl/>, hasta el 20 de septiembre de 2009.





## La voz de los actores

El siguiente análisis corresponde a los principales resultados emanados del proceso de entrevistas<sup>2</sup>. Cabe señalar que la gran mayoría de los y las entrevistados se refirió de manera casi exclusiva al tema del PMG de Género, en el marco de los procesos de incorporación y transversalización de la perspectiva de género en las políticas públicas; por tratarse de la herramienta que ha sido más cercana al quehacer de quienes fueron entrevistados, a excepción de la representante de SERNAM, quien planteó una perspectiva más amplia y de mayor profundidad en el tema, por tratarse de la institución que ha liderado el proceso de instalación del enfoque de género en la gestión pública.

### Evaluación de la estrategia de transversalización del enfoque de género

Salvo la representante de SERNAM, los entrevistados manifiestan contar con visiones más bien parciales sobre el tema, asociadas exclusivamente a su sector. Haciendo referencia a la experiencia y a estudios (Universidad de Chile), aparece la visión de deficiencias en cuanto a cómo se ha ido aplicando el tema. Estas falencias incluyen la falta de formación y capacitación por parte de los equipos, la aplicación más bien formal de la estrategia de transversalización y la falta de sensibilización por parte de las autoridades y directivos; todo ello con mayor presencia durante los inicios de la aplicación de la estrategia de género en las políticas públicas.

A un nivel más general, se percibe que resulta fundamental la voluntad política para instalar la transversalidad en la implementación del género en las políticas públicas, situación que no se considera completamente lograda.

“En el fondo, el quiebre que significa introducir una perspectiva de Género, requiere de una voluntad política súper clara de hacerlo. Que logre en términos comunicacionales poner sobre el tapete la historicidad de muchas cosas. Por ejemplo, la historicidad de la familia, la historicidad de la mujer como madre, la historicidad de un montón de aspectos hiper asumidos culturalmente. Yo creo que primero que nada, voluntad política. Comprensión por parte del mismo Estado que es lo que significa una perspectiva de género, que no necesariamente yo creo que está siendo así”

Un avance importante que se percibe tiene que ver con la **evolución de la transversalización hacia la institucionalización de las estrategias de incorporación del género en las políticas públicas**, a través de la descentralización de las acciones y de los compromisos ministeriales. Ambas estrategias, pese a tener existencia previa, adquieren un nuevo impulso bajo el Gobierno de la Presidenta Bachelet.

La **descentralización de la estrategia de transversalización** toma mayor cuerpo a partir del 2007. Antes de esa fecha, las regiones aplicaban los instrumentos de transversalización del género a través de parámetros nacionales, sin especificidad regional. El 2007 se inician los diagnósticos regionales de género a través de las “Mesas Regionales de Género”, que corresponden a una instancia existente desde 1997 (PRIO). Los PRIO se acercan a esta estrategia a través de la realización de los diagnósticos

---

<sup>2</sup> Se entrevistó a encargados y encargadas de género de las siguientes instituciones: Corporación de Asistencia Judicial, dependiente del Ministerio de Justicia; Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos, DIBAM; Servicio Nacional de la Mujer, SERNAM; Ministerio de Agricultura; e Instituto de Desarrollo Agropecuario, INDAP.





y a partir de ellos, la elaboración de sus propias agendas de género con propuestas específicas sobre en qué avanzar en esta materia.

“... que realmente fuera una estrategia más global, no tan centralizada, que tenía que ver con como se iba esta estrategia hacia las regiones, donde hasta el momento se trabajaba con las inequidades nacionales de género, desde los ministerios también, con los compromisos a nivel más nacionales. Los PMG de Género eran desde una mirada nacional también. Entonces no tenían la especificidad regional...”

“...los diagnósticos regionales con “Mesas Regionales de Género”, donde participaban todos los distintos servicios. Si bien estas mesas existían desde antes, que eran los PRIO, la gracia ahora es que lograron conformar sus propias Agendas de Género Regionales. Los PRIO son bastante antiguos en realidad, del 97, incluso antes del PMG (...) “Programas Regionales de Igualdad de Oportunidades”. Pero muy afuera del SERNAM. Y hoy día la idea era que se hiciera como una mirada más colectiva de todos los servicios, y con esta agenda donde a partir de estos diagnósticos regionales, pudieran generar propuestas regionales de en qué avanzar en materia de género”

Los **compromisos ministeriales**, también con existencia previa, adquieren un nuevo peso en la estrategia de institucionalizar la transversalización del género en las políticas públicas, al incorporarse los compromisos de género como **parte del seguimiento del Programa de Gobierno de la Presidenta –SEGPRES-** en el marco de un programa de gobierno donde el tema de género es fundamental y prioritario.

“Y por otro lado los compromisos ministeriales, que también existían antes, que toman peso con el gobierno de la Presidenta, porque son parte del seguimiento del Programa de Gobierno de la Presidenta, de la SEGPRES, eso a partir del 2007, y por lo tanto eso significa que se evalúa si el compromiso ministerial se logra o no se logra, con rojo, amarillo y verde. Y para los ministerios es muy simbólico, que la Presidenta vea que tú tienes todo verde, a que tú tengas todo rojo. Ella hace un clic y puede ver eso uno vez al mes y le da un informe de cómo va. Y ahí de alguna manera, se lograba que la voluntad política fuera expresada desde el ministro o la ministra, en lo que iba a ser el compromiso de género a nivel del sector.”

Otro elemento clave al momento de institucionalizar la transversalización de género, se vincula con **los liderazgos y la posibilidad de posicionar el tema en ámbitos de poder importantes dentro del aparato público**; así como de crear una orgánica de género en funcionamiento. Ha sido clave, en ese sentido, la figura de los(as) **asesores(as) ministeriales de género** con presencia en los Gabinetes, que surgen en el contexto de los compromisos ministeriales. A partir de ello, se instalan **mesas de género** integradas por este asesor o asesora, junto a los encargados del PMG de género y encargados de género por Departamentos. Ello habría permitido miradas más globales con respecto a la aplicación del Enfoque.

“...uno de los saltos que también han permitido que se profundice el tema de género en los distintos servicios, es que se instalan las Mesas de Género, con liderazgos importantes. (...) a raíz de los Compromisos Ministeriales, surge la figura del asesor ministerial de género, o la asesora ministerial de género. Esa figura tiene que estar en Gabinete, y se solicita así, desde la Presidencia que exijan asesores de género en Gabinete. Para poder mirar estos compromisos más políticos del tema de género. Entonces a raíz de esto, se instalan las Mesas de Género, de



alguna manera con este asesor de gabinete de género, con los encargados del PMG de Género, que tenían la historia de lo que se había hecho, pero también con una mirada de encargados de género por Departamentos. Entonces se amarran las mesas de género con servicios o con ministerios.”

Desde las perspectivas sectoriales, se observa la ratificación de avances lentos pero progresivos. Pese a que se instala como una perspectiva transversal desde hace varios años en los sectores públicos, se percibe que **solo a partir de este Gobierno se lo plantea como una prioridad con mayor peso político e institucional**. Previo a ello, en la gran mayoría de los servicios públicos, se percibe más bien una compartimentalización del trabajo en género en ciertas unidades o personas de los servicios, encargados de cumplir objetivos y compromisos establecidos, generalmente en el PMG, y por lo tanto con un interés institucional por el cumplimiento de la meta (y sus beneficios económicos asociados) y no por la incorporación de la perspectiva de género en si misma. Ello, tanto a nivel de directivos como de funcionarios. Se observa que en general el tema género es colocado en núcleos reducidos de personas, no necesariamente vinculadas a la toma de decisiones políticas o sectoriales de los ministerios, sino más bien en personas con un rol técnico al interior de la instituciones. Ello habría limitado los alcances del tema, por el escaso diálogo con las autoridades políticas, tendiéndose al establecimiento de compromisos mínimos para el cumplimiento de las exigencias de SERNAM. Los mayores esfuerzos durante este Gobierno no eliminan estas situaciones, y mantienen este estatus en muchos servicios públicos, dado que los avances en esta materia se relacionan con cambios culturales que toman tiempo, tendiendo a primar una “inercia de cultura pública”. Sin embargo en algunos sectores sí habrían hecho mayores esfuerzos, en particular instalando el tema en áreas de mayor incidencia política, como son las Subsecretarías, por ejemplo.

Por otro lado, aparece la consideración que la transversalización del género implica que las políticas públicas deben instalarse en esa óptica de manera coordinada y coherente, considerando que muchas iniciativas son de carácter intersectorial o que implican la participación de los distintos poderes del Estado. Se percibe que la transversalización del género ha permeado de manera muy desigual a los distintos sectores, y con mayor razón a los otros poderes del Estado, lo que dificulta e instala nuevos desafíos en esta estrategia.

Se plantea que la **progresiva instalación de la transversalización de género**, en particular durante el actual gobierno, ha implicado un posicionamiento del tema, una validación en el discurso público, y ha legitimado hablar de equidad e igualdad de oportunidades. Esto se considera como un nivel de transversalización, pero se percibe que ello no necesariamente redundará en que la perspectiva se incorpore y penetre en las políticas específicas.

Por otro lado, se percibe que en su instalación, ha pasado de ser una estrategia a ser un objetivo, perdiendo el norte que la transversalización sea un fin y no objetivos instrumentales.

## **Rol del PMG de Género y su aporte a la transversalización del enfoque de género**

Se señala un proceso de evolución en el proceso de desarrollo del PMG de Género. De manera inicial, se producen **diagnósticos** que permiten visibilizar situaciones no detectadas previamente con respecto a género y el acceso a productos o programas; y desarrollar acciones para abordar las brechas detectadas.



“Y lo que en un principio era el diagnóstico del acceso a los productos o programas, donde se habían diagnosticado cosas importantes, como por ejemplo, cosas que nunca se habían visibilizado, que era que el acceso a crédito no era igualitario, o que el acceso a ciertos programas de empleo, o de fomento, o el acceso a becas del CONICYT, por ejemplo. Había inequidades, había brechas (...) Y eso sonaba ilógico, no podía ser que el Estado siguiera fomentado esas brechas. Y se empezaron a trabajar, a acercar entonces a la igualdad en estas brechas, y a tratar de entenderlas.”

Luego, el foco se traslada más allá de la provisión de servicios y productos, al **análisis de las diferencias en los resultados de los programas y productos**; que estaban remarcando la necesidad de diseñar los programas incorporando especificidades de género no visibilizadas con anterioridad.

“...ya no bastaba solamente ver el tema de acceso a productos, sino también que los resultados de muchos programas o productos, tenían diferencias. Porque por igual programa, los resultados eran muy desiguales también. Algo pasaba, había que diseñar el programa con las especificidades de género. Había que entender por qué, programas de empleo, no podían ser iguales para hombres y mujeres, porque estábamos en un mercado de empleo y en una situación social muy diferente para hombres y mujeres. Y ahí entonces claro, lo que se estaba haciendo, dieron luces, como decía, el Programa Puente de empleo, donde las mujeres salían ganando una miseria y los hombres estaban bien. Las expectativas se cumplían para los hombres pero no para las mujeres. Y ahí cambiaron los contenidos de los programas, se diseñaron los programas de mujeres en muchos programas.”

El tercer avance, se produce cuando los organismos públicos avanzan a **analizar y diseñar su misión, propósitos y objetivos estratégicos a la luz de una perspectiva de género**. Así mismo, se busca que exista coherencia y concatenación entre los distintos instrumentos de género en aplicación, es decir, entre el PMG de Género, la Agenda Gubernamental de Género y los diagnósticos políticos de Género; para la toma de decisiones.

“...ver si esto obedecía a como el servicio estaba mirando el tema de género, desde lo que era su misión, o sea, el propósito último del servicio, su objetivo estratégico, para ver realmente si tenían coherencia o no con las inequidades de género (...) y si se estaban considerando desde ahí. Incorporando eso en su diseño estratégico. Y eso hoy día se está haciendo, y también con esta mirada como más de relacionar los distintos del fomento de género en el PMG de Género, para que no opere como una cosa que está al margen de lo que son las prioridades de Gobierno en Género, de la Agenda Gubernamental de Género y de lo que son los diagnósticos más políticos de Género, sino que esta mirada esté para de ahí tomar las decisiones, para realizar cambios si está priorizando realmente las inequidades desde ese marco más amplio”.

Se señala la presencia de **respaldo internacional** de esta estrategia, a partir de una muy buena evaluación externa realizada por el Banco Mundial (BM), a partir de parámetros de eficiencia y eficacia. Los resultados de la evaluación son positivos y se recomienda que esta estrategia se materialice en otros países latinoamericanos, situación que el BM está fomentado a través de un proyecto.



“...hay respaldo internacional que también ha sido importante, en el sentido que justamente tienen peso en la parte económica para Chile, que es el Banco Mundial, que hizo una evaluación del PMG de Género, y lo evaluó de manera muy buena, desde su marco, que no tiene nada que ver con los Derechos de las mujeres, pero desde un marco más de la eficiencia y la eficacia. De cómo apoyar, desde la lógica de ellos, y eso también fue un respaldo bastante grande, para que el PMG de género tuviera otra dimensión, no solo desde como uno lo defiende desde los Derechos Humanos, sino que desde el mismo Neoliberalismo (risas). Esta evaluación se hizo el año pasado. (...) El resultado fue muy bueno, se propició que esto tenía que seguir, y que había que instaurarlo no solo acá, sino que se está elaborando un Proyecto para que el PMG se instale a nivel de varios países latinoamericanos. Que esto sea una cosa así como política del Banco Mundial.”

Otra entrevistada refiere dicha evaluación del PMG de Género por parte del Banco Mundial, señalando que se habría manifestado la necesidad que este tema tenga un mayor impacto y visibilidad en la ciudadanía, estableciendo la necesidad que existan procesos que puedan ser certificados con estándares de calidad. Este sería el origen del cambio del PMG de género al Marco de Calidad. (Ver más detalles en la Sección “Desafíos”).

Más allá de la evolución y avances de la estrategia del PMG de género, una de las percepciones que aparece en las entrevistas, se refiere a la evaluación de una **incorporación más bien superficial de la perspectiva de género en los servicios públicos a través de los PMG**. Aparece la percepción que la motivación central en el cumplimiento del PMG de género se relaciona con la ganancia de beneficios económicos asociados al cumplimiento de la meta. Ello podría redundar en una aplicación más bien formal de la perspectiva de género, perdiéndose oportunidades de realizar procesos reflexivos de mayor profundidad en cada sector, dada la ausencia de una motivación más allá de lo económico, asociado al cumplimiento de metas. En este sentido, el cumplimiento del PMG de Género corre el riesgo de transformarse en un “trámite” que no implica una apropiación real y profunda de esta perspectiva al momento de aplicarla en cada sector.

“Yo creo que el intento de introducir la perspectiva de género a partir de metas para los servicios, ha tenido un efecto bastante superficial y poco sustancial hasta el momento (...) los PMG (...) son asumidas por los servicios como una acción vinculada a un bono de productividad o de rendimiento. Más que reflexionar sobre el tema, más que poner muchos temas sobre la mesa, lo que se ha ido haciendo es incorporar ciertas cosas más a nivel formal, y de procedimientos (...) Eso le significa a muchos servicios tomarse la meta como un “cacho”, como una cuestión más que hay que cumplir. En el ámbito formal más que en el ámbito de problematización del tema.”

Algunas dificultades que aparecen asociadas al PMG de Género como una estrategia que permita la incorporación de la perspectiva de género en las políticas públicas, se refieren a la **ausencia de orientaciones más específicas que permitan una adecuada traducción de lo que implica aplicar la perspectiva de género en cada sector**. La vaguedad o exceso de generalización en las orientaciones, dificultaría una aplicación más adecuada, pertinente y de mayor profundidad. Por otro lado, la ausencia de recursos adicionales que permitan implementar acciones nuevas o innovadoras, limita también la posibilidad de implementar el PMG de Género de manera más interesante.

“Y cuando nos pusieron (...) la meta a nosotros, las especificaciones técnicas para cumplir esa meta son de una vaguedad absoluta. Es como la instrucción de “poner en el protocolo de



atención la perspectiva de género”. Así de amplio. Entonces nadie sabe muy bien qué significa, qué es lo que hay que hacer, qué implica. El tema de los recursos es otro gran tema también. Es una meta que no va asociada a recursos, o a recursos muy mínimos. Entonces tampoco te dan tanto margen reacción, como para por ejemplo, innovar y hacer cosas distintas.”

Pese a los avances descritos, se percibe que muchas de las **acciones implementadas no alcanzan aún niveles más elaborados**, manteniéndose en logros asociados a cambios en el lenguaje o a la incorporación de la diferenciación por sexo en las estadísticas de los servicios. Aún así, se considera que esto constituye un paso que permitirá el posterior desarrollo de la incorporación del género en las políticas públicas.

“...para muchos directores o autoridades de servicios, ha significado más que nada hacer algunos pequeños cambios en el lenguaje, hablar de niños y niñas, usuarios y usuarias. O contabilizar cuantas usuarias mujeres tenemos. Pero sí podría decirse que abriría eventualmente algunas puertas. Un poco más permeable en el futuro, si es que se dan las cosas.”

En este sentido, la aplicación de políticas de género en los servicios, más allá de las obligaciones y compromisos, constituye un **ejercicio complejo de realizar adecuadamente**. En particular cuando se superan actividades más superficiales y se busca instalar instrumentos o herramientas de mayor alcance, por ejemplo, a través de la incorporación de mecanismos a favor de la equidad de género en determinados procedimientos o en las normativas. También en identificar cómo se aplica la perspectiva de género en temáticas que históricamente parecieran no tener una relación visible con el género, o por lo menos en las que esta aplicación resulta muy difícil de visualizar para funcionarios(as) y directivos(as). El ejercicio de aplicación de la perspectiva de género a las temáticas específicas de cada sector, se realiza en general con poco apoyo técnico, y en un contexto normativo y legal muy poco permeable a este tema. Si vinculamos ello con aquellas iniciativas que requieren una ratificación o acuerdo con otros sectores, se observa cómo iniciativas de alto valor en términos de la equidad de género han sido rechazadas en instancias como el Congreso o Contraloría, por incompreensión de las lógicas y necesidades de género asociadas. Este es el caso de algunas iniciativas del Ministerio de Agricultura que han sido rechazadas por estas instancias por declararse inconstitucional el privilegiar a un género por sobre otro.

Otro aspecto que dice relación con la forma en que se ha implementado el PMG de Género, refiere a la **dificultad de traducir todas aquellas actividades y procesos que se realizan, que tienen un carácter cualitativo y relacional** a pautas o criterios medibles propios de la DIPRES. Ello remite a la existencia de pautas cada vez más estandarizadas y formalizadas y la constatación de tener que reducir procesos de mucha riqueza a estos formatos. Esta dificultad podría ampliarse aún más en el contexto del Marco de Calidad, que se empieza a implementar.

Por otro lado, se señala que **la instalación de la perspectiva de género “por mandato” puede llegar a ser poco eficiente y de difícil instalación**, en la medida que no se supera la noción de obligatoriedad, adquiriendo un sentido propio. En este contexto, se señala a la sociedad civil como una alternativa viable para la instalación del enfoque de género, dada su sensibilización y motivación por el tema; a través de la construcción de alianzas.



“Yo creo que en el fondo si tú logras desde una Política Pública bajar recursos a la sociedad civil y dejar que sus discursos aparezcan y que esos discursos la lleven... Si pasara eso por ejemplo con la Píldora del Día Después, que sería un buen ejemplo, sería otro el cuento. Sería una implementación más viable. Pero hecho así: como mandato, yo lo veo súper difícil. Y en general más bien en ciertas cosas el Estado se ha puesto a un nivel casi de confrontación con ciertas organizaciones civiles.”

Sin embargo, aparece también la visión que de quitársele la obligatoriedad al tema de género, lo más probable es que no permaneciera, por las inercias propias de culturas institucionales que históricamente no la han hecho parte de su mirada, caracterizadas más por políticas de ceguera de género.

También aparece como un indicador relevante del nivel de prioridad que el tema de género tiene en una determinada institución pública, la consideración de **sobre quien recae la responsabilidad de llevarlo a cabo y dirigir el proceso**. Se señala que en muchas ocasiones el PMG de Género recae en unidades que tienen un adecuado perfil técnico para su desarrollo, pero que no cuentan con el poder político y decisonal suficiente para sacarlo adelante con el peso y estrategia suficiente.

Por otro lado, se percibe una **alta rotación** de las personas encargadas del PMG de Género en los distintos sectores, que puede implicar el reinicio del trabajo en múltiples oportunidades; debilitando la posibilidad de la continuidad de los procesos.

Con respecto a su aplicación en los sectores específicos, se observa que sirve efectivamente para **visibilizar muchas resistencias**; dado que independientemente de su acuerdo con la política, cuando el mandato baja quiéraselo o no, las instituciones deben asignar tiempos, recursos y responsables al tema.

En líneas generales, el PMG **ha visto impedido su avance con resistencias, falta de capacidades y con una cultura institucional con inercia** que dificulta la incorporación de nuevos enfoques y de cambios culturales como es el tema de género. Se percibe por tanto, que se requiere la instalación de la capacidad de intencionar el tema en los tomadores de decisiones. En particular, el efecto de realizar actividades con poco impacto facilita en el entorno institucional el dar poca importancia y que tenga poco sentido para las personas el potenciar la incorporación del género en nuevas áreas y temáticas sectoriales; particularmente cuando dichos sectores no tienen una incorporación “obvia” y “necesaria” del tema género.

También se señala como una particularidad que puede ser contradictoria o limitante, el hecho que el sistema del PMG de Género **no promueva o instale el trabajo asociativo e intersectorial**, quedándose en general con experiencias puramente sectoriales que pierde oportunidades de potenciar su trabajo si se realizara asociativamente. En este sentido, tampoco se ha incorporado estrategias de trabajo en red o laceración de instancias para compartir experiencias.

Por último, se señala que la opinión y evaluación del SERNAM como organismo regulador de este tema, en general aparece como excesivamente crítica, pese a la sensación de los sectores que se hacen esfuerzos y avances; y que no pareciera que se constaran estos avances. Por otro lado también aparece una actitud de autocrítica en que efectivamente muchos de los avances pudieran no ser significativos, pero bajo la consideración que en muchos ámbitos no puede hacerse algo más, bajo las características particulares de cada sector. En esta misma línea, aparece la necesidad que SERNAM





instale mecanismos reforzadores de buenos resultados, como por ejemplo a través de destacar buenas prácticas y difundir las buenas experiencias.

### **Avances en la incorporación del enfoque de género en las políticas públicas**

Un avance innegable se refiere a la visibilización y mayor posicionamiento del tema de género en el aparato público. Aparece como un tema conocido, que no es ajeno al entorno institucional de quienes trabajan en los servicios públicos, pese a que el nivel de conocimiento con respecto al tema pueda no ser más profundo. Sin embargo, el concepto está integrado a la cultura institucional y se percibe como un tema que es relevante para las autoridades; y que aparece como exigible desde los intereses del Gobierno.

“La gente que está a cargo de la elaboración de proyectos, o de las planificaciones, saben que es un tema que es importante. Que debiese ser tomado como tema y ahora si alguien habla de poner perspectiva de género en tal o cual línea no lo mirarán como bicho raro en eso. Se sabe que algo hay que hacer con eso, pero no mucho qué. El avance es como el titular del tema. Puesto como contenido de algunas líneas de intervención. (...). Y además que le importa a cierta gente que está puesta en un nivel más central. Pero no se sabe mucho qué significa, cuál es el contenido, la sustancia de eso. Qué implica.”

Existen **temas que evidencian de manera más obvia la necesidad y utilidad de incorporar la perspectiva de género**, en los que se ha percibido un avance más claro y de mayor profundidad, como lo es el tema de violencia, por ejemplo.

“Yo creo que ha habido más avances, un poco más profundos en los temas de violencia, por ejemplo. Ahora hay una sensibilidad más grande a que existe el problema, o a que el Estado tendría que hacerse cargo de esta línea de protección hacia temas de violencia. En ese sentido ha habido más identificación del tema con una cosa un poco más profunda.”

La presencia de un **proceso continuo de formación** de funcionarios y funcionarias públicos a partir del 2002 constituye un avance y una fortaleza al momento de asegurar la instalación del enfoque de género. Así mismo, el nivel de profundidad y calidad de esta formación ha ido en aumento.

“...hoy día claro, el nivel de capacitación a funcionarios públicos que hay en género es muy alto, o sea todos los servicios desde el 2002 empezaron (...) desde capacitaciones muy generales. Hoy día hay capacitaciones más especializadas donde hay muchos funcionarios públicos que están haciendo el diplomado en la FLACSO, muchos funcionarios públicos están haciendo el magíster de género. Entonces sobretodo el diplomado de la FLACSO están llenos siempre y esto hace, claro que esta la capacidad instalada que no es tan fácil de llegar y de botar.”

Más que como un avance, se califica como un elemento estratégico por parte de los servicios públicos, la posibilidad de **implementar procesos de sistematización y evaluación externos del trabajo realizado**, en la línea de incorporar una mirada externa de carácter evaluativo, que permita un momento de análisis reflexivo y la instalación, a partir de ello, de nuevas estrategias apropiadas para la institucionalización más profunda de la transversalización del género.



## Dificultades para la incorporación del enfoque de género en las políticas públicas

Una dificultad asociada a la poca apertura o resistencias a incorporar esta mirada, se refiere al enfoque de género que se ha posicionado desde SERNAM, asociado más bien a **políticas en favor de las mujeres, más que a políticas de género**. En el colectivo, estas ideas se asociarían a juicios que tienden a reducir el tema a una mirada prejuiciado del feminismo, como a posiciones de lucha entre hombres y mujeres o a un desprecio o mala valoración de los hombres.

“...no hay como una perspectiva, una apertura necesariamente, o apertura de perspectiva ética, ni discusión crítica, ni menos todavía entender que un enfoque de género no significa estar hablando de las mujeres. En eso ha habido pocos avances, (...) al menos desde lo que yo percibo donde estoy, la visión de género está todavía asociada a esta idea de que las mujeres están contra los hombres. Que quieren reivindicar derechos asociados a una imagen de que hay una mala valoración de los hombres. De que ser feminista significa despreciar a los hombres. Y todavía está mucho de eso en el cotidiano. Incluso de las jefaturas.”

Otra dificultad observada se relaciona con la percepción de **falta de sensibilización** con un mayor nivel de profundidad a las **jefaturas**.

“...en el fondo, no ha habido, para mi gusto, un trabajo que se haya hecho desde el nivel central de sensibilización a los mismos jefes de servicio, que entiendan qué es lo que es la perspectiva de género, y que entiendan las implicaciones que tiene...”

Esta dificultad cobra relevancia al considerar que las jefaturas constituyen un rol clave al momento de facilitar y permitir el posicionamiento e institucionalización más definitiva de la perspectiva de género en las políticas.

Por otro lado, se releva que las resistencias ante el tema de género no son exclusivas de las autoridades y funcionarios de los distintos sectores, sino que también se encontrarían en la SEGPRES y DIPRES; y más allá en la Contraloría, el Parlamento, y en la Sociedad en general, aspecto que resulta importante de visibilizar y considerar.

Por otro lado, se percibe que en la práctica las grandes resistencias no se generan frente al “principio” de la equidad de género; sino más bien surgen cuando se instala el desafío de aplicar dicha perspectiva en profundidad y de verdad.

Una dificultad menos evidente, se relaciona con la **no aplicación y evidenciación del tema de género al interior de las propias instituciones públicas**, tendiéndose a aplicar el enfoque de género a servicios y usuarios, pero no a las políticas internas de las instituciones en sus propios patrones de reproducción de desigualdades de género. Ello llega a vincularse incluso con la tendencia a desarrollar liderazgos masculinizantes, aún en jefaturas femeninas.

“...que puedan visibilizar los aspectos de discriminación que existen desde las mismas políticas de Estado, o todos los tipos de discriminación posibles. (...) por ejemplo, la visibilización de elementos de discriminación laboral, y cosas de ese tipo, yo creo que están





súper lejanas. Se aplica más a los usuarios que a los propios funcionarios. Está súper lejano el momento en que se empiece a visibilizar como la misma institución reproduce patrones desiguales y discriminatorios, y con lógicas masculinizantes. Y es más, yo creo que el estilo de liderazgo que yo observo en los servicios es un estilo de liderazgo que no se ha cuestionado por esto. Cuando son jefaturas femeninas, son jefaturas femeninas masculinizadas.”

Se han hecho intentos por salvar las inequidades al interior del aparato público, pero no se evalúan como avances significativos hasta ahora.

“Ahí lo que se hizo fue en el 2007 incorporar a través de las buenas prácticas laborales un compromiso ministerial referente a mejorar las buenas prácticas laboral con PMG de género. Para lo cual tienen que hacer diagnósticos, pero nunca se hizo algo bien hecho, o sea, están todos, todos hoy en día tienen compromiso ministerial tiene incorporado las buenas prácticas laborales, pero no se avanza.”

En este sentido estrategias como las de “buenas prácticas laborales” han intentado instalar el tema de género por esta vía, sin embargo, se percibe que la vaguedad en las orientaciones en este ámbito ha dificultado su aterrizaje adecuado en las instituciones públicas, con la consiguiente pérdida de oportunidades para su abordaje.

Por otro lado, los avances se ven dificultados en esta misma área, por el temor a evidenciar de manera pública situaciones de inequidad, maltrato y discriminación, lo que lleva a disfrazar u ocultar las situaciones, aun cuando haya canales para resolverse.

“No se avanza porque claro una cosa es lo que te dicen por debajo: (...) y que se yo, aquí hay acoso sexual, acoso laboral y bla bla. Y ya, pónganlo en un diagnostico formal, dictaminado por cierto servicio por un servicio que se yo, y ahí se cae todo es muy difícil asumir eso. Entonces lo que pasa es que lo ponen pero súper mediatizado y uno dice: pero como si tú mismo me dijiste que aquí no había política de acoso, que estaba la crema. “A no, si, pero lo estamos arreglando, entonces no lo podemos poner. Entonces lo suavizan los mismos funcionarios, que en un momento te dijeron que lo iban a poner y que iban a pelear por eso...”

**La cuantía y profundidad de los cambios sociales asociados a incorporar la perspectiva de género,** puede resultar amenazante para las personas, lo que puede redundar en que el Estado pueda incorporar más lentamente algunos cambios.

“...se supone que el Estado tiene que aparecer por ejemplo protegiendo a la familia. Como unidad célula de la sociedad. Y cuando tú quieres introducir un quiebre de una perspectiva de género en el sistema “sexo/género”, tienes necesariamente que quebrar esa lógica. Y aparecer a lo mejor a los ojos de una mirada muy simple, rompiendo con ciertas cosas que le dan seguridad a la gente. Cosas que son sagradas. Entonces en el fondo yo veo ese obstáculo desde la política. Creo que una Política Pública en ese sentido quizás siempre va a ir detrás de los cambios sociales. Y no adelante. Va a ir “respondiendo a”. Ojalá fuera al revés.”



Los cambios de paradigma asociados a género también se asocian a la implementación de transformaciones en la legislación, particularmente laboral, que puede recibir **poco apoyo de los grupos económicos, al dañar sus intereses**; con el consiguiente poco respaldo a las políticas.

“Y lo otro es un tema económico. El del sistema en que estamos, porque en el fondo, nuestro sistema implica o funciona en el libre mercado. En ese sentido los gobiernos responden a esa lógica, a esos grupos de poder. Entonces si ya son difíciles los cambios en la legislación laboral que implican más pérdidas para -pérdidas entre comillas - menos ganancias para ciertos sectores, grupos económicos. Un cambio de paradigma en el tema de género también les implica costos. Implica costos la protección de la maternidad, implica costos la homologación de renta y la pérdida de mano de obra más barata, les implica costos incluso que la mujer trabaje más. (...) Post natal masculino. Post natales más prolongados. Una serie de cosas que ya son súper concretas y más reivindicativas, todas significan, y por algo no se han logrado, a pesar de tantas luchas, porque implican mayores costos.”

Otra dificultad, se refiere a las **resistencias de los propios funcionarios y funcionarias públicos**, que también dificultan el desarrollo de estas estrategias, en la medida que no son abordadas.

“Y me faltó una resistencia. Que es la resistencia de la gente. No a nivel directivo, sino de los mismos funcionarios públicos. Que también es un ingrediente. Un pelo importante en la sopa”

Una fuente de resistencias iniciales, se relacionó con la **imposibilidad de percibir la importancia de incorporar la perspectiva de género** en cualquier iniciativa o acción, considerándose la irrelevante o inútil.

“La Subdirección (...) no quería desagregar estadísticas porque encontraba que era irrelevante saber cuántos hombres y cuántas mujeres...”

Las resistencias también tienen que ver con la visibilización de nuevas problemáticas donde antes no eran visibles a partir de la incorporación de la perspectiva de género, lo que genera un **aumento de trabajo y la necesidad de dirigir recursos humanos y financieros a resolverlos**. En este sentido el tema género es visto como un problema que entorpece el trabajo y opaca los logros de los servicios públicos.

“...resistencia hay mucha, yo se que ve que esta cuestión es un tema que entorpece como lo importante, por así decir, que el tema de género, fuera un problema, o sea, si o si usted vio que está todo bien que están trabajando bien; tu llegas y no está todo bien. Y en general nadie te quiere comprar el problema, porque al problema tienen que ponerle recursos humanos, recursos financieros que se yo para poder solucionarlo. (...) Claro pero también hay mucha resistencia, porque la gente quiere el aplauso.”

Algunas dificultades percibidas dicen relación con los enfoques teóricos y políticos desde los cuales se entiende la perspectiva de género, aspecto en el que pueden **desencontrarse perspectivas más reducidas al trabajo con mujeres, versus perspectivas más amplias**, que incluyen, por ejemplo, temáticas asociadas a diversidad sexual, en algunas de las iniciativas que se han puesto en marcha. La



falta de acuerdo o claridad con respecto a qué es lo que incluye la perspectiva de género, en este sentido, finalmente, se considera, por otro lado como una oportunidad para incorporar nuevas perspectivas.

### **Perspectiva de género: ¿políticas para mujeres o enfoques inclusivos?**

Desde SERNAM se percibe una evolución desde un período de acciones dirigidas a las mujeres -no necesariamente con perspectiva de género- a un momento de mayor apertura a la inclusión en el enfoque de género de temáticas que atañen a mujeres y a hombres; pero esta observación se señala igualmente desde la lógica de los derechos de las mujeres (por ejemplo, mostrar hombres barriendo como dueños de casa en textos escolares). Se está pensando en el cómo incorporar a los hombres en este proceso de cambio cultural, y una de las expresiones sería a través del nuevo Plan de Igualdad de Oportunidades.

“...ha avanzado en eso también sobretodo en el último tiempo en que en un momento solo era el tema de la mujer y por lo tanto las acciones eran para las mujeres con género o sin género, pero las acciones eran para las mujeres, en cambio hoy día está toda la lógica de que por lo menos en la construcción del (...) nuevo plan de igualdad de oportunidades 2010 - 2020 claramente uno de los desafíos es que como incorporar a los hombres a este cambio cultural más allá de las mujeres...”

“...en un texto escolar que aparezca una mujer trabajando, o sea, hoy en día la encontramos. Pero cuando yo propongo en la mesa curricular (...) que por qué no ponen a un hombre cuidando a un niño, o porque no ponen a un hombre barriendo hay un escándalo, igual todos se ríen”

“...uno ve lo que cuesta que el género permita otra parte que tiene que ver con el cambio cultural hacia los hombres, porque hoy día nosotros reflexionamos que si bien el tema de género lo vemos entre paréntesis, las mujeres están trabajando cuatro jornadas, triple jornada y ya se incorporan al trabajo se incorporan a la jornada masculina, se incorporan a la minería, pero el costo que hay detrás de esa incorporación es tremenda y o sea, eso tampoco puede ser. Entonces ahí vemos que el cuidado doméstico, nadie se está haciendo cargo de esto. Bueno las salas cunas, claro, el estado se está haciendo cargo de esa parte, pero están faltando otros espacios y eso no está en las políticas, ninguna política pública está abordando desde ahí el tema de género.”

Cuando se amplía la perspectiva de género a los temas asociados a minorías sexuales, se observan grandes falencias. Los temas asociados a diversidad sexual han sido instalados desde las organizaciones de la sociedad civil y no desde el Estado. Por otra parte el enfoque con el que se ha abordado el tema es el de derechos y el de no discriminación, pero no desde una perspectiva de género, con todas las posibilidades que este enfoque tendría para abordar el tema.

“...esos temas que han sido relevados de alguna manera desde las organizaciones, desde la sociedad civil, y no desde el género tampoco, de la sociedad civil y las versiones más fuertes son de los homosexuales, que se yo, de la comunidad gay, (...) como que les ha costado mirar esto que tiene que ver con el género, tiene mucho que ver con el género como la conformación del patriarcado, como que les ha costado (...) poco de género tiene, la perspectiva es desde la discriminación...”



Desde otra perspectiva, se percibe el tema de género y diversidad sexual como un área con muchas posibilidades y potencialidades aún poco exploradas, pero que si ha tenido algunos espacios de desarrollo, que aunque reducidos, han sabido instalar algunas actividades de vinculación de la diversidad sexual con el tema género, como es el caso de la DIBAM y de manera muy focalizada el MINEDUC.

“...y estamos lejos, sin embargo la gracia de esto es que te deja un marco que nadie... ahí ponte tú la DIBAM ha hecho lo que ha querido con el tema de hacer espacios de conversación también marcado desde el lesbianismo la sexualidad como parte también de la discusión para la discriminación de género y son temas que se abordan en el ministerio de educación también a partir de este tema, pero casi como anexo no es que haya ahí una política ni mucho menos, sino que es un espacio bien abierto y la gente ya empieza a aprender y lo ve como lógico de asociarlo y lo incorpora.”

Una de las dificultades que aparece en relación a aplicar Enfoques de Género más amplios, ligados a la inclusión de temáticas de ambos géneros, y a la conexión con el área de diversidad sexual, se relaciona con los cambios culturales que la inclusión de este tipo de enfoques implica, y la dificultad de contar con apoyo y voluntad política para incorporar una perspectiva sobre la cual existen muchos prejuicios y temores. Se considera que cualquier cambio cultural asociado a género provocará resistencias, al tratarse de paradigmas muy arraigados en las personas; lo que ha sido evidenciado en las acciones por la igualdad de las mujeres. Se considera que esta ampliación del enfoque de género pudiera aumentar la sensación de amenaza a instituciones como la familia, ante la instalación de temáticas asociadas a los derechos de minorías sexuales, por ejemplo, percibiéndose que existe aun poco sustento político para que iniciativas de este tipo puedan ampliarse e institucionalizarse a través de las políticas públicas.

“...es como un nivel, en el fondo que se espera de una mujer, ya es una cosa. Lo otro es cómo es que somos capaces de tolerar la existencia de diversidad sexual, por ejemplo. Sin que eso le reste votos al Gobierno que esté de turno. Ahí hay una fórmula política que tendrán que encontrar. (...) Uno de estos candidatos, trayendo votos de la comunidad gay, por ejemplo. Pero como uno sabe que en el fondo la fórmula es bastante incompatible con cierto sentido común. En el fondo, si esto me resta votos, yo no lo voy a hacer. Y ahí hay un obstáculo que no sé como podrá ser salvado. Y en ese sentido yo creo que el cambio tiene que ir a un tema comunicacional fuerte, a un tema de dominio público, de opinión pública, de valoración desde el espacio público, de que eso puede traer algunas ventajas. Algunos cambios que concretamente ciertos sectores de poder puedan visualizar. Lo cual es contradictorio. Eso es una cosa. Otra cosa es como esa visibilización de que se supone que el Estado tiene que aparecer por ejemplo protegiendo a la familia. Como unidad célula de la sociedad. Y cuando tú quieres introducir un quiebre de una perspectiva de género en el sistema “sexo/género”, tienes necesariamente que quebrar esa lógica.”

Pese a que la aplicación del enfoque de género más ampliamente difundida en las políticas públicas es actualmente aquella ligada todavía a enfoques asociados a la igualdad y equidad hacia la mujer, se percibe que el proceso de transversalización también se ha ido perneando con enfoques más amplios. Esto se reflejaría por ejemplo, en una iniciativa que habría de cambiar el nombre del Tercer Plan de Igualdad de Oportunidades, por el concepto de Equidad de Género, en la línea de ampliar la



perspectiva, que no es suficiente pensar el tema desde las mujeres. Como una temática que se está instalando en la reflexión, desde una perspectiva más autocrítica.

### **Conocimientos y experticias necesarios para incorporación del enfoque de género**

Se considera la “experticia pedagógica” y las habilidades comunicacionales y de cambio cultural como un grupo de competencias centrales, en el sentido de ser capaces de transmitir el verdadero sentido de la perspectiva de género, considerando que es un tema cuya incorporación implica un trabajo de profundidad importante, si se quiere superar niveles formales, y abarcar un verdadero cambio cultural y de paradigma.

“Y por otro lado, eficacia comunicacional, y posicionamiento en espacios de comunicación de masas. Y tal vez posicionamiento también con las jerarquías de los servicios. Y en ese sentido se requiere una experticia pedagógica. Capacidad de despertar en el otro este cuestionamiento. Porque no es un tema que tú lo vas a sacar ni por protocolo, ni por estandarización de procedimientos, como otras cosas que a lo mejor si. Igual todo se vincula con temas éticos. (...) en términos de perspectiva de género, yo lo veo más lejano el cambio de paradigma o de actitud. Porque en el fondo toca aspectos súper profundos de nuestra socialización. Entonces a lo mejor para que un jefe de servicio, o un funcionario de un servicio logre asimilar que no toda mujer tiene la obligación de ser madre, por ejemplo, y tratar al usuario, si es que tiene un usuario, y tratarlo en coherencia con eso, yo creo que hacen falta hartos años, de una intervención así “cotota” en términos culturales. Y comunicacionales. Y como te digo, líderes de opinión. Y ser capaz de tolerar eso. Porque eso genera una incertidumbre súper “heavy”. Y por lo tanto una resistencia súper “heavy” también.”

Se evalúa que existen brechas en la formación en género a nivel de las especializaciones de los sectores, que permitan una aplicación del enfoque pertinente a cada temática, con mayor independencia de la asesoría técnica de SERNAM. En este sentido, falta el entrecruzamiento o intersección entre las experticias técnicas de cada sector con las experticias de género que permitan realizar la aplicación del enfoque de género en cada sector con propiedad y profundidad.

“...y uno le tiene que dar los datos, y porque esa persona, claro, no tiene la formación, o sea, no tiene el lente para mirar. Y entonces ahí uno pide currículum y “oye instalemos a una persona que” contraten a una persona para el equipo que les ayude a mirar de esta forma porque la contraparte de SERNAM es acá, no es posible que solamente la contraparte de SERNAM (...) Y entonces necesitan especializaciones (...) porque uno no es economista, ni experta en infraestructura, ni es arquitecta ni es ingeniera, como para saber por donde puedes aplicar, en que indicador de evaluación puede ir...”

Se evalúa que más que requerirse formación en Teoría de Género desde una perspectiva conceptual, se requieren personas que cuenten con herramientas básicas, con la capacidad y el tiempo de reflexionar su entorno laboral y las posibilidades de la perspectiva de género en las políticas que le competen. Se requiere la posibilidad de instalar una mirada de género, se evalúa que estas capacidades están instaladas en muy pocas personas en los servicios públicos.

Se menciona la necesidad de conocer y manejar las líneas de Género y Desarrollo y contar con una visión global del tema. En este sentido, la formación debe considerar romper el estereotipo que



género es equivalente a mujer, e ir complejizando el enfoque a medida que se van incorporando experiencias y visibilizando la necesidad de ampliar los enfoques de género.

Se percibe como relevante la necesidad de formar a los directivos y encargado de planificación en temáticas de género, para abordar su propio quehacer, bajo esta mirada. En este sentido se valora como área de formación la temática específica de “Planificación con Enfoque de Género”, pero se señala que existen pocas estrategias disponibles para generar participación en estas instancias, dado que no son actividades obligatorias, y siendo voluntarias, generan poca adhesión por parte de los directivos.

Por último, pese a que SERNAM dedicó recursos y tiempo a la formación, ello no representa en la actualidad un ámbito prioritario, considerándose que se requiere avanzar a otro tipo de acciones. Sin embargo, resulta bastante frecuente entre los y las entrevistados la constatación de la necesidad de mantener procesos continuos de formación y capacitación, elementos que constituyen además demandas permanentes desde las regiones y funcionarios(as) de distintos niveles que requieren abordar el tema, y no se sienten con las capacidades ni para la ejecución de su trabajo, ni para aquellas actividades de “convencimiento” a sus autoridades. A ello se le suma la alta rotación de encargados del tema, que requieren una reinversión en términos de formación. En la misma línea, se plantea que no existen capacitaciones dirigidas a asesores ministeriales, directivos y otros actores relevantes políticamente, lo que aparece como altamente estratégico.

### **Hitos para la incorporación del enfoque de género**

Se consideran todos los momentos del proceso como relevantes, y de complejidad, sin embargo el de implementación se considera particularmente complejo, en la medida que exige que la perspectiva de género esté de verdad instalada en el aparato público, más allá de las posibilidades de haberla instalado en decisores y planificadores sensibles al tema, y con capacidad de convencimiento. La mayor complejidad por lo tanto, de la implementación se relaciona con el cómo se hace operativa la instalación del enfoque de género en las personas que ejecutan las políticas en el aparato público.

“Veo complejidad en todos los momentos que estás nombrando. La evaluación quizás sería lo menos complejo. Pero de los obstáculos que hemos ido hablando, el diseño claro que es complicado. Y la implementación me parece la más complicada de todas. Porque en una de esas puedes tener a lo mejor gente súper sensibilizada y “Clever” y pueden diseñar y convencer. Y tener el talento político de convencer. Pero de ahí a bajar y lograr en la gente esa comprensión. Y así como yo he visto que se baja la mayoría de las Políticas Públicas en el fondo, que se echan a andar nomás. Se echan a circular a nivel de normativas.”

Desde otras miradas la concatenación de las etapas hace difícil señalar a una como la de mayor relevancia o detectar más dificultades en la implementación del género de una etapa en particular versus las demás. Sin embargo, se considera clave, en este caso el diseño, porque marca la pauta para todo el resto de las etapas. Por otro lado se rescata el valor de la evaluación, por ser clásicamente una etapa olvidada en los procesos que se realizan, por falta de tiempo, recursos, o planificación.

Otras perspectivas valoran más el diseño, en términos de ser un proceso estratégico, vital para el desarrollo de todo el proceso posterior.



## Estado de avance de la incorporación del enfoque de género

Existirían sectores donde la aplicación del enfoque de género sería más evidente u obvia, y eso ha facilitado su incorporación más rápida.

“...servicios que se ven más puestos en jaque con el tema. Educación es uno. Yo creo que Salud es otro. Pero por ejemplo en el sector Trabajo. O tal vez quizás, bueno los Ministerios que se hacen cargo de Políticas Sociales, Mideplan. Se ven más obligados a pensar este asunto.”

Justicia se percibe como un sector que presenta desafíos para la instalación de la perspectiva de género. En particular el ámbito del poder judicial, jueces y abogados comparten un paradigma poco permeable a esta perspectiva.

“... si yo tuviera que comparar sub sectores de Justicia, yo veo que, por ejemplo a nivel del Poder Judicial, los Jueces, qué se yo, están totalmente lejanos, lejanos, lejanos de esta discusión. Lejos. Y en general hay ciertos como gremios que a lo mejor yo los podría, porque ponte tú los abogados, funcionan desde un paradigma de la objetividad. De la verdad jurídica y un montón de cosas, que los hace funcionar de manera súper poco crítica. Están entrenados en eso. Están entrenados en la formalidad, y que sé yo, entonces ahí es más difícil penetrar con eso.”

Desde una mirada más global, los distintos sectores no poseen un comportamiento estable con respecto al buen cumplimiento y avances con respecto a la incorporación de la perspectiva de género a través del PMG. Se describe que sectores con muy buen desempeño y progreso en un período, dejan de innovar y avanzar en el siguiente.

“...en general lo que pasa es que hay sectores que la llevan un momento pero después ‘guatean’ y van así, ninguno la lleva así como son impulso de momentos donde ponen recursos, ponen recursos humanos, pero cuando están ya bien bajan la guardia. Por eso es que es tan difícil mantener esto institucionalizado...”

Se describen situaciones de retroceso, como es el caso del Ministerio de Salud después de la salida de la ministra, y de experiencias exitosas en el MINEDUC, donde se está innovando e incorporando análisis en temas curriculares, de fondo; después de varios años de no presentar resultados exitosos en esta área.

“... vimos altiro la baja de la importancia de género en el ministerio de salud aunque ya estaba instalado, bastante permeado, pero la ministra se fue de ahí.”

“Lo otro bueno, que la está llevando este año, es el ministerio de educación por primera vez se está poniendo las pilas y están permeando lugares importantes del ministerio como es realmente formando mesas curricular viendo cada uno, en algunos no sabemos como hacerlo (ríe) pero la voluntad existe, es ese el tema y se va hacer algo, de todas maneras se va hacer. Que tú apuestes por los objetivos fundamentales transversales que se llama que está la perspectiva de género instalada”.





Se plantea que pese a estos avances, existen situaciones críticas aún en MINEDUC, asociadas por ejemplo, en las falencias en Sexualidad y Educación Sexual.

En el caso de la **DIBAM**, por ejemplo, se rescata como recurso y debilidad el hecho que el PMG recayera en el área de Estudios, quien contaba con experticias y conocimientos en el tema. Al no existir experiencias previas al PMG de género en la institución, y al no ser un equipo conformado por tomadores de decisiones, se creó la estrategia de micro intervenciones trabajando horizontalmente con áreas, y a través de experiencias piloto que permitirían ir desarrollando aprendizajes fruto de la experiencia, con la idea de replicar e institucionalizar en un segundo momento. Se considera que se está en un momento en que dicha estrategia toca techo, por ser difícil su continuidad más allá de las personas. La pregunta actual es cómo dejar instaladas herramientas que tengan continuidad, independiente de las personas. Otro desafío detectado en esta área se refiere al cambio al marco de calidad. Se caracteriza las metas e indicadores del PMG de Género en DIBAM como indicadores realizables, asociados a actividades, que ha permitido flexibilidad y creatividad en su diseño y ejecución. Se vislumbra, sin embargo, como desafío el pensar en indicadores más macro, más estratégicos institucionalmente, en la línea central de planificación; a partir de la “invisibilidad de lo pequeño” que habría caracterizado las metas en esta área hasta ahora. Se han ido descubriendo líneas que se han ido desarrollando de manera específica, que pueden ser profundizadas, por ejemplo, el tema “Educación y Género”, el tema de las “Colecciones Bibliográficas” (adquisición, catalogación, difusión), “Extensión Cultural”, por ejemplo. Estas iniciativas han surgido de manera puntual, asociado al compromiso, interés y motivación de quienes las desarrollan; en el contexto del respaldo del PMG. No se ha priorizado en el análisis de brechas de estadísticas de acceso por género (por ejemplo en la Biblioteca Nacional), lo que se percibe como una tarea posible, sino la interpretación y puesta en valor de contenidos, otorgándole una particularidad al trabajo de DIBAM.

En el **Ministerio de Agricultura** a partir del Gobierno de Bachelet el tema se instala en el Gabinete de la Subsecretaría, a través de un enlace entre la Encargada formal de género y los tomadores de decisiones. Existe una mayor institucionalización de que el género se trata de una política pública, y por lo tanto, se instala más allá de las opiniones personales de los funcionarios y directivos con respecto al tema (de manera similar a la temática indígena). Se destaca como cada vez los compromisos ligados al PMG de género y los Compromisos Ministeriales de Género se intersectan y llegan a ser los mismos compromisos. Ello por ser un servicio que no tiene usuarios y que por lo tanto asume estos compromisos en temas de diseño, monitoreo y evaluación de políticas públicas. Se valora como un espacio de avances importantes el trabajo en género realizado en el INDAP, tanto en términos de las políticas de género como de sus efectos en la participación de la mujer; asumiéndose como tareas institucionales. También en la Comisión Nacional de Riego. La sostenibilidad de estos avances se desconoce, más allá de este Gobierno.

**INDAP** en particular inicia el abordaje de temas de mujeres de manera anterior al PMG. Esa experiencia permite el primer año implementar etapas 1 y 2 y año siguiente implementar las etapas 3 y 4.

## **Desafíos para la incorporación del enfoque de género en los organismos públicos**

El tema de la **sustentabilidad de la incorporación del género en las políticas públicas** más allá del actual Gobierno -que ha demostrado una particular sensibilidad y prioridad por el tema- constituye un desafío importante. Al respecto, esta estrategia de institucionalizar las políticas de género, mencionado en puntos anteriores, ha sido una respuesta en evolución; existiendo preocupación por





su sustentabilidad, más allá de las personas y su sensibilidad con el tema. Por otro lado, el protagonismo e involucramiento de SERNAM en todos los ámbitos del quehacer público a través de estos instrumentos de transversalización de género en estos años, ha provocado resistencias que pudieran actuar en contra en otros escenarios políticos, de menor prioridad por el género. Para ello se está intentado dejar establecidos algunos mecanismos que permitan la sustentabilidad, como las “coordinaciones de género” con financiamiento, a través de un decreto interno.

“...uno ve cómo está la intención de bajar un poco este empoderamiento que ha tenido el SERNAM en evaluar de alguna manera no solo los compromisos de género, sino meterse casi a todo el quehacer, opinando de todo. Porque se generaron, bueno, hay otros instrumentos, se generaron oficios e instrumentos relevantes, documentos técnicos por ejemplo, que se incorpore género en toda iniciativa legal. (...) Se permeó de alguna manera con esto de los compromisos ministeriales, lugares donde el PMG no podía entrar. Pero lo que se llama institucionalizar justamente es que estas coordinaciones internas se queden más allá que la persona pueda irse mañana, que sea parte de la lógica institucional. Lo otro es que se quiere dejar coordinaciones de género instalados, que eso se hace con un decreto interno, para que tengan un financiamiento. Coordinaciones internas, porque es una cosa que se cree que va a permitir que no se pueda desbaratar tan fácil.”

Por otro lado, el tema de la **participación en los diagnósticos y en el diseño e implementación de las políticas públicas con enfoque de género** constituye un desafío, en particular cuando se habla de la participación de organizaciones sociales de mujeres, o de las mismas mujeres y hombres.

“...desde esa perspectiva bien crítica de la política pública, en el sentido que también si bien hay muchas organizaciones de mujeres que estén mirando otros temas es poca la relación que ha habido con las organizaciones, o sea, no se les ha preguntado a las organizaciones como hacer las políticas públicas, se han hecho estos diagnósticos muy auto referentes, muchas veces desde la academia o desde las universidades y muy poco desde las mujeres mismas y entonces mucho menos de los hombres.”

Un desafío que aparece a partir de los análisis dice relación con **iniciativas intersectoriales**. Un primer nivel en este sentido, se relaciona con aquellas iniciativas que siendo sectoriales, requieren del apoyo o coordinación con otros sectores o poderes del Estado; con el consiguiente requerimiento de coordinación y acuerdo con respecto a enfoques y decisiones. Resulta complejo en particular, aquellas acciones vinculadas a la modificación de leyes y normativas, ámbito particularmente poco permeable a esta temática. Por otro lado, un segundo nivel corresponde al establecimiento de políticas públicas de género que se orienten a corregir inequidades que implican la responsabilidad, compromiso y participación de varios sectores, y que por ser intersectoriales y no sectoriales, han quedado fuera de compromisos, metas y planificación de las políticas en el contexto del PMG de Género. En general este desafío ha sido visibilizado desde la sociedad civil, y como demanda le “queda grande” a los servicios propiamente sectoriales.

Como ya se señaló, el tema de **aplicar el enfoque de género al interior de las instituciones públicas** y no sólo en la provisión de productos y servicios constituye un desafío. Las inequidades laborales y la discriminación tienen aún muchas situaciones que resolver al interior del aparato público, existiendo evidencias que lo muestran como un gran tema pendiente.



“...con la ley de becas salarial (...) levantó con fuerza al interior de las asociaciones de funcionarios el tema de que evidentemente existe becas salarial dentro del Estado, del gobierno y de los servicios públicos. Es más la DIPRES en su PMG de género sacó unos estudios que quedó escondido porque evidenciaba no solamente el tema de los grados, porque algunos dicen: “que en todos los servicios públicos, siempre se ha defendido, el que como todos funcionamos por escalafón y por grados no habría discriminación (...) el tema está en que por igual trabajo hay distinto grado y que (...) a nivel de jefatura y a nivel de grados los tienen los hombres y eso en todos los servicios incluido el SERNAM.”

“...dentro de esto está todo lo que es el acoso sexual, el maltrato laboral, tenemos bulling que le llaman, que obviamente tiene connotaciones de género importante dentro del Estado y sabemos también por estudios que el maltrato laboral asociado al tema hacia las mujeres es mucho más fuerte dentro de los servicios públicos feminizados ponte tú que en otros. Entonces han sido abordados de una manera súper floja.”


En directa relación con ello, se plantea como desafío el generar procesos reflexivos al interior de las instituciones públicas, con un carácter de mayor intimidad, sobre el “qué les pasa a las mujeres y hombres” no como funcionarias y funcionarios, sino a nivel de las vivencias de género.

En el marco de los distintos sectores, se percibe que el **área económica** representa aún un desafío en la incorporación de análisis de género más profundos, en particular se señala CORFO y el acceso a grandes créditos por parte de las mujeres.

“Lo otro es el tema de la economía porque ahí ponte tú el acceso a crédito si es pequeño han habido como más posibilidades de equiparar, pero la CORFO donde hay realmente están los grandes créditos con beneficio al Estado, un tema que no permiten que las mujeres accedan a los recursos importantes y eso porque faltan criterios para poder ver la realidad de las mujeres en lo concreto ahí ni siquiera han querido hacer estudios y ahí tienen un gallito de pelea de un ministerio súper masculino en contra del SERNAM que en el fondo exige, que “huevea” y como son tan poderosos. Hasta ahí no tenemos datos, o sea, sabemos no más que son grandes recursos que sabemos que faltan políticas para incentivar la incorporación de las mujeres a grandes créditos que están desde la lógica también más empresarial, pero cosas que tienen que ver más como se podría lograr más desde una mirada más de género...”

Dentro de los servicios públicos, el que parece tener mayores retrasos y desafíos en la incorporación del enfoque de género, sería el ámbito municipal. Se han hecho intentos de integrar el enfoque a través de gestión de calidad y desarrollo regional, por ejemplo. Sin embargo, todavía la incorporación de políticas nacionales en este ámbito depende de los alcaldes y su nivel de progresismo, dada la autonomía municipal.

“...se han tratado de permear los instrumentos municipales de gestión, como los de gestión de calidad, (...) los de desarrollo regional (...) los programas de desarrollo de educación municipal. Hay instrumentos municipales específicos donde se han encargado de incorporar género, constructivo y bueno se hacen alianzas con los alcaldes también y que va a depender del alcalde de turno, con los alcaldes que son más progresistas y se compran más el cuento para generar alguna forma de bajar estos temas, porque en realidad claro ahí está el meollo de cómo realmente tú puedes permear la transversalización hasta la práctica misma.”



“Ahí cuesta mucho, porque ahí hay un tema de recurso humano que el SERNAM no puede supuestamente hacerlo y son municipios y desde los municipios son muy autónomos.”

Un desafío pendiente a nivel de la gestión de las políticas de género, se refiere a la **sistematización de aprendizajes y experiencias** producidas en estos años. La calidad y profundidad de los aprendizajes que cada sector ha podido desarrollar no han podido ser rescatadas, perdiéndose una importante oportunidad de generar y compartir conocimiento y reconocer aprendizajes.

“Yo creo que hay una gran falencia, todo ha sido bastante rápido el tiempo en el hacer (...) SERNAM no ha sistematizado nada, todos estos aprendizaje que yo te cuento son... nosotros siempre conversamos que tenemos que escribir porque cada vez, cada año nosotros nos hacemos mejores y damos saltos que vemos que son importantes o incluso en la experiencia también del sistema de inversión, es una experiencia única, o sea, tratamos de buscar experiencia internacionales, todos buscando y no encontramos y inventamos una cosa que al final queda en documento, pero no queda sistematizada como una experiencia.”

“Y claro ha habido poca, poca posibilidad de sistematizar esas experiencias pero hay más cosas, más documentos más generales de lo que hay en género, hay documentos. Pero de esas cosas más especializadas de cómo se empiezan a armar no hay tantas.”

Así mismo, se considera un desafío pendiente el **compartir aprendizajes y experiencias entre los distintos sectores**; considerando que la posibilidad de trabajar en red, o en iniciativas como las que puede brindar un Observatorio, serían instancias de aprendizaje útiles y provechosas para todos los sectores.

La incorporación de una **mirada de género más amplia**, más allá del énfasis en mujeres, surge también como un desafío, en particular cuando las brechas en mujeres siguen siendo profundas y cuando el encargado de liderar la inclusión del género en las políticas públicas es SERNAM.

Por último, constituye un desafío altamente relevante el hecho de que la perspectiva de género se integra al **marco de calidad**, a través del PMG. Cuando algunas áreas del PMG pasan al marco avanzado se evalúa que el PMG de Género se integre, lo que implicaba el deber de estandarizar procesos y ser evaluados de manera externa. Eso creaba serias dificultades dado que los contenidos y aplicaciones de ello a los distintos sectores no era estandarizable, por lo que finalmente queda en el marco básico. Sin embargo, en la actualidad todos los PMG pasarán al marco de calidad, lo que ha exigido formación en el área del equipo de SERNAM, quien mantiene el desafío de aprovechar esta oportunidad a favor de una adecuada aplicación de la perspectiva. El desafío de rescatar aquellos elementos no estandarizables del género es un tema que aparece en varias entrevistas. Sin embargo, lo que inicialmente se veía sin perspectivas, está siendo visualizado con posibilidades de mantener el control de contenidos en el SERNAM, independientemente de la evaluación externa de los procesos. De hecho, se considera como una oportunidad de participar en el proceso completo de calificación institucional, y SERNAM se encuentra proponiendo indicadores de desempeño con perspectiva de género, que están en evaluación. Por lo tanto, este cambio a gestión de calidad ofrece la oportunidad de incorporar género en indicadores grandes de gestión, lo que se considera un gran avance.

“Hay un desafío que estamos ahora, que te había comentado que es que como exigencia del gobierno el género pasó al marco de la calidad, eso significa que género pasa a la lógica de



ISSO 9001-2008. (...) Estamos todos capacitándonos en ISSO (ríe), yo ya hice el curso y lo que en un momento pensamos que era el derrumbe del PMG de género, hoy día ya le estamos viendo un montón de posibilidades porque nos dimos cuenta que si bien todos los procesos que se estandariza el procedimiento y podía quedar efectivamente evaluado por una empresa externa, los contenidos podían seguir siendo evaluados por SERNAM y eso significa que dentro de lo que es el sistema SERNAM va a estar en varios puntos de control y esto hace que no se pierda entonces...”

“...nos permitió meternos al proceso completo de calificación institucional, (...) nos podemos meter a los indicadores de desempeño de las instituciones, entonces ahora vamos, dentro de lo que es el ISSO va a hacer indicadores de desempeño con género (ríe) entonces estamos hasta el momento en la DIPRES ha dado la venia para todos, (...) hoy día casi todos los servicios ponen que aplican género a más de la mitad de sus productos o algunos a todo, entonces como esto tiene una lógica que tiene que ser y decir como lo vas a aplicar después, como lo vas a poner dentro de tu planificación y muchos de estos productos pasan a los indicadores H y los indicadores de desempeño, por lo tanto, tienen que comprometerse a como va a incorporar género a los indicadores del formulario H (...) lo que para nosotros es un gran paso, (...) con esto de la ISSO vamos a poder incorporar género en los indicadores grandes de la gestión con lo cual creemos que podemos dar un paso importante.”

La visión de SERNAM refiere que este cambio en el marco de la calidad significa incorporar género en todo el proceso de provisión del producto, desde el diseño hasta la implementación, y por lo tanto, sería el mismo circuito de PMG de género, solo que el circuito general, permitiendo visibilizar de manera explícita los procesos de diagnóstico y hacer los procesos coherentes con eso.

“Lo que pasa es que no está visible y eso tiene una oportunidad que se visibilice para los departamentos de planificación y gestión, o sea, de una manera mucha más fuerte, o sea, no quedan en un circuito marginal, sino que ahora se dicen a partir del PMG que queda totalmente marginal, el diagnóstico de género de la ficha uno que inició su periodo estratégico eso va a quedar ahora sí o sí incorporado en su diagnóstico de la ISSO calidad más general, por lo tanto, van a tener que ver como es coherente con su planificación y ahí entonces entro al circuito más lógico y donde SERNAM va a tener los distintos controles y al final también es un plan de trabajo, es lo mismo que el PMG de género pero en el circuito como del torrente sanguíneo más general y no en la pequeña,”

El cambio se produce a partir de este año, con catorce servicios que pasan al marco de la calidad quienes están en una fase piloto, que son: DGAC, FONASA, SERCOTEC, SERNAPESCA, SERNAC, DIBAM, FOSIS, ODEPA, SERVIU VIII, SEGPRES, CNE, DIPRES, Subsecretaría TRANSPORTES, SENCE e INDAP<sup>3</sup>. El año siguiente pasarán treinta más y el PMG de género se irá transformando progresivamente en este modelo. El proceso funciona en una marcha blanca que implica que estos 14 servicios siguen también con el marco básico.

Entre los desafíos que ello genera, se plantea la ausencia de experticias para apoyar este proceso de incorporación del enfoque de género desde la gestión de calidad, tanto al interior de los servicios como entre instituciones de consultoría, e incluso en SERNAM.

---

<sup>3</sup> Información a chequear, dado que la referencia de entrevistados es 14 servicios y la información en internet es de 15.



“...no hay personas capaces de.... no, si ahí perdimos como cuatro licitaciones también, porque nadie quería, ahí ponte tú no había experticia para incorporar género en ISSO calidad.”

“...y el otro desafío es que la implementación, estos servicios no tienen la experticia para hacerlo, entonces va hacer un... sabemos que estamos generando un terremoto de los catorce servicios que están, están pero”

“...apenas estamos cachando como hacerlo, o sea, tenemos el género pero no tenemos la formación de ISSO. Entonces no sabemos si le estamos apuntando bien. Damos ideas, después vamos con la DIPRES, y la DIPRES dice: “que tampoco saben mucho, porque tampoco saben mucho de género saben más de ISSO” y que se yo. Y dicen: “si parece que por ahí va la cosa, ya démosle no más y se aprueba el documento y se hace, pero es todo así bien...divertido...”

Por lo mismo se concibe este como un desafío también para las consultoras e instituciones dedicadas al género.

“Ahora que viene así como para la gente que se dedica al género, obviamente los servicios van a contratar a la consultora que van a saber de ISSO, pa poder, porque van a necesitar el ISSO, y que van a tener experticia en género porque es donde van a estar más carente porque en compra, PMG compra, es súper fácil meterle ISSO en todo lo demás, van a encontrar, pero en género?, los asesores que se yo, así que hay una veta ahí.”

Los servicios que están pasando en esta fase piloto, por otro lado, como por ejemplo la DIBAM, están en proceso de construcción todavía de este marco nuevo de aplicación y sus implicancias. Se señala preocupación al respecto de cómo abordar las experiencias que se han hecho que no entran en la lógica del marco de calidad, y cómo resguardar la continuidad y visibilidad de estas acciones pese a que no formen parte de éste marco.



## Análisis y resultados

### Enfoques, estrategias e instrumentos disponibles para la instalación del enfoque de género

Desde el año 1991 a la fecha, nuestro país ha desarrollado una estrategia progresiva de instalación de las temáticas de género en sus políticas públicas, que se ha acompañado de avances políticos, técnicos y legislativos. El último período de este proceso –desde el 2006 hasta la fecha- ha estado marcado por una intención política explícita de afianzar procesos de transversalización de la perspectiva de género en las políticas públicas, que se relaciona por un lado, con el hecho de contar con la primera mujer Presidenta de la República del país, pero por otro lado, con una mirada política de alta sensibilidad con respecto al tema, y que se orientó tanto a estrategias de paridad en los cargos, como a un programa de Gobierno en el que la instalación de un enfoque de equidad e igualdad de oportunidades ha sido significativo no sólo en temas de género, sino en otras áreas sociales.

En la actualidad el **Marco Político** de la estrategia de instalación de la perspectiva de género en las políticas públicas, está dado a través de la *Agenda de Equidad de Género* del Gobierno, que define Prioridades Gubernamentales, y asume la equidad de género como un bien público a ser abordado transversalmente por los distintos sectores del Estado. Para ello asume “Compromisos del Gobierno de Chile para avanzar en Equidad de Género” y una “Agenda Ministerial para la equidad de género”.

El **Marco Estratégico** se aplica a través del proceso de “Coordinación intersectorial y Transversalización del Enfoque de Género en el Sector Público” que lidera SERNAM, y posee a su vez, dos grandes estrategias: el “Trabajo Intersectorial focalizado en sectores prioritarios” que aborda a sectores con brechas de género, que producen un mayor impacto (Salud, Educación, Trabajo, Economía y Sector Rural) y la “Transversalización del Enfoque de Género en el Estado” que se dirige a modificar la organización y gestión del sector público, para incorporar criterios de equidad de género en todo el proceso de desarrollo de políticas.

Para ello, existen **mecanismos e instrumentos específicos** que permiten aplicar esta estrategia de Transversalización, y constituyen los actuales medios y oportunidades para que el enfoque de género se incorpore y transversalice efectivamente en los distintos sectores del Estado. Como se observa, estos mecanismos e instrumentos tienen un carácter más político, algunos, mientras que otros un énfasis técnico; lo que potencialmente permite una progresiva instalación técnica en el contexto de un marco político que apoye este proceso.

De éstos, el instrumento de mayor trayectoria y avance más concretos en los distintos servicios públicos, corresponde al *Sistema* Enfoque de Género del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), que pese a las dificultades en su instalación, ha desarrollado un número importante de logros, y ha permitido posicionar un cierto discurso que, pese a no estar completamente instalado en la comunidad de funcionarios públicos aún, ya resulta de mayor cercanía.



## Avances, dificultades y desafíos

La perspectiva de género en Chile se instala progresivamente a través de diversos mecanismos, entre los cuales destaca el PMG de Género, por desarrollarse desde el año 2002 de manera constante en todos los servicios públicos; asociado a un beneficio económico para el sector público, que transforma los compromisos sectoriales de género del PMG en metas de cuyo éxito depende el pago de bonos a los funcionarios y funcionarias, durante el año siguiente.

Esta modalidad por un lado, aseguró de manera muy efectiva la instalación de estas metas, sin embargo, también adoptó en muchos casos, la forma de un compromiso de carácter más bien formal, que no necesariamente fue incorporado desde su sentido último por parte de las distintas entidades del Estado.

En la práctica, y pese a su “obligatoriedad”, el PMG de Género ha demostrado ser un aporte significativo en instalar la perspectiva de género, visibilizando y posicionando este enfoque en el sector público. Ello ha ido produciéndose de manera progresiva, primero visibilizando brechas de género no percibidas previamente en el acceso a la provisión de servicios y productos propios de cada sector, luego generando procesos de análisis de las diferencias y visibilizando la necesidad de rediseñar los programas incorporando especificidades de género; y finalmente en algunos sectores, generando procesos de análisis y diseño de su misión, propósitos y objetivos estratégicos a la luz de la perspectiva de género; consolidando una estrategia real de transversalización.

Necesariamente el proceso progresivo de instalación de esta perspectiva requiere enfrentar diversos obstáculos. El primero de ellos, implica efectivamente que se supere la concepción de “obligatoriedad” que supone la instauración de una política y estrategia de transversalización de género desde el Estado. Ello implica que las instituciones, directivos(as) y funcionarios(as) puedan comprender el sentido de dicha política, en términos de una ética de la equidad, de una perspectiva de Derecho y en el contexto del mejoramiento de la calidad de los servicios y productos y de la modernización del Estado.

Esta comprensión del sentido, así como el posterior trabajo de aplicación del Enfoque de Género a las temáticas propias de cada sector, constituye el segundo desafío u obstáculo a vencer, justamente porque se observa la relevancia de generar procesos de sensibilización y formación en género que permitan un acercamiento claro y comprensible al tema (para la comprensión del sentido); y una posterior aplicación en áreas de desarrollo y funciones específicas cuyo cruce con el enfoque de género no siempre es evidente ni claro, o cercano. A ello se le suma el hecho que en general, las orientaciones que apoyan estos procesos resultan excesivamente amplias y generales. Las dificultades conceptuales y de generación de procesos de formación adecuados a las reales necesidades de la comunidad funcionaria en el sector público constituyen una dificultad importante, que ha limitado las posibilidades de instalación más profundas y efectivas.

Ello cobra mayor relevancia, considerando que la instalación del Enfoque de Género implica la incorporación de cambios culturales de gran importancia en las personas, instituciones, bienes y servicios. Dichos cambios, producen resistencias personales e institucionales, donde el miedo al cambio, la presencia de paradigmas más conservadores y los procesos de inercia institucional, entre otros, pueden provocar oposición a estos procesos.





Por lo tanto, uno de los desafíos fundamentales se relaciona con poder aplicar la perspectiva de género al ámbito que le es propio a cada sector, de manera profunda y con calidad. Ello requiere experticias técnicas y también un marco político institucional que apoye las políticas de transversalización de género desde el Estado. Las resistencias y poca sensibilización de las autoridades políticas de distintos niveles a este respecto, constituyen una dificultad particular, que suele aparecer en distintos ámbitos. En este sentido la presencia de ciertos mecanismos en la actual estrategia de transversalización (compromisos ministeriales de género, asesores ministeriales de género, mesas, etc.) generan un soporte para abordar y enfrentar este desafío, situación que todavía se considera pendiente en muchos sectores.

Una aplicación no superficial del enfoque de género en el quehacer de una institución pública y en sus procesos organizacionales implicará necesariamente la inversión de tiempo, formación y recursos que apoyen la sucesiva instalación de cambios estructurales y procesuales que se produzcan como consecuencia de la identificación de brechas y nuevas necesidades que cubrir a partir de un análisis de género. De ahí la relevancia que sea un proceso que cuente con un contexto político, técnico y económico que lo sustente; condiciones que, como se ha visto, se han ido reforzando en nuestro país desde 1991.

Desde una perspectiva técnica, aún se constata la necesidad de aumentar la profundidad en la aplicación del enfoque de género en cada sector, y de ampliar la “masa crítica” sensibilizada e involucrada con dicho enfoque en su quehacer.

Después de varios años, sin embargo, los logros y aprendizajes obtenidos en esta materia constituyen un soporte importante para impulsar, reimpulsar y ampliar esta mirada. En este sentido, se han desarrollado pocas iniciativas dirigidas a sistematizar y compartir aprendizajes de manera intra e intersectorial, perdiendo con ello una oportunidad relevante de potenciar el trabajo.

Una característica importante del proceso de instalación del género en las políticas públicas refiere a que es un proceso liderado desde sus inicios por el Servicio Nacional de la Mujer- SERNAM. En particular ello ha permitido posicionar también a esta entidad pública y dotarla de un relacionamiento intersectorial considerable. También ha influido en la instalación y mantención de Enfoques de Género que se han centrado más bien en la mujer. Pese a que en la actualidad conviven estrategias propias de Mujer en Desarrollo y Género en Desarrollo, con una política de Transversalización de género, resulta destacado que la gran mayoría de las perspectivas teóricas que sustentan el abordaje actual de los sectores públicos provienen de los Estudios de la Mujer y se dirigen a disminuir las brechas de género con respecto a las inequidades en las mujeres. En este marco, constituye aún un desafío el incorporar perspectivas teóricas y aplicadas que conciban también el relacionamiento de los géneros y la diversidad sexual como elementos del análisis de género, propios y necesarios.

En el marco de la progresiva instalación del género en las políticas públicas, los mecanismos e instrumentos tendieron a instalar esta mirada principalmente en los procesos de provisión de servicios y productos. El desarrollo de la estrategia de transversalización ha permitido ir desplazando este foco y ampliar la mirada también a los procesos institucionales y organizacionales asociados a género. Sin embargo, todavía existe una brecha evidente con respecto a los análisis y diseño de acciones con perspectiva de género que se dirijan al interior de las entidades públicas, generando en este ámbito un desafío importante.

Se observa que la instalación de la perspectiva de género se ha llevado a cabo principalmente en Ministerios y entidades públicas del nivel central y regional. Se constata la ausencia en este proceso



de dos grandes actores. El primero se relaciona con el ámbito municipal, y las brechas que aún existen en la instalación de políticas públicas con enfoque de género en los municipios. Así mismo, es el Poder Ejecutivo quien ha asumido esta tarea, sin embargo, la carencia de trabajo en este tema en el Poder Judicial y Legislativo son evidentes, y marcan una brecha que requiere resolverse, si se quiere contar con una política integrada que funcione adecuadamente en cada uno de sus procesos y actores involucrados. Podría asimismo, potenciarse una mayor actividad intersectorial en un ámbito donde han primado las acciones intrasectoriales.

Un desafío interesante también resulta es cómo se potencia e integra el enfoque de género en el contexto de la integración de otras miradas transversales, como es el de los pueblos originarios, o el de la gestión territorial; enfoques cuyo potenciamiento mutuo puede ser relevado.

Además, resulta interesante el desafío de aprovechar de manera coordinada la actual variedad de mecanismos disponibles para la incorporación del género en las políticas del sector público, potenciando más intencionadamente la concatenación entre los distintos instrumentos de género disponibles.

Existen elementos de contexto que requieren considerarse al proyectar género y políticas públicas en Chile. Uno de ellos se asocia a las consecuencias del cambio de gobierno. El gobierno de la Presidenta Bachellet tuvo una orientación específica para este tema, dándole un refuerzo y apoyo político profundo. Ello define el desafío y la incertidumbre de la sustentabilidad de los avances alcanzados. Se han previsto algunos mecanismos de sustentabilidad e institucionalización de las estrategias, cuyo efecto final no podemos evidenciar aún con el cambio de gobierno.

Otro elemento se relaciona con la aplicación del Tercer Plan de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres 2010-2020 que sienta nuevas bases para el trabajo en género de la próxima década.

Finalmente, la incorporación definitiva del género en el Programa Marco de la Calidad, que sin duda está definiendo nuevos desafíos en la forma de incorporar el enfoque de género a los procesos de gestión de calidad, con la complejidad asociada a la estandarización de procesos y de oportunidad en función de las posibilidades de instalación de esta perspectiva en todos los procesos institucionales, es uno de los principales procesos a observar en el marco de la instalación del enfoque de género como una política de Estado, pero también como una acción en el marco de la actual administración.



## Referencias bibliográficas

CIEG, Centro Interdisciplinario de Estudios de Género de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile, 2007. Informe Final: *Sistematización del Proceso Programa Mejoramiento de la Gestión (PMG) del Sistema de Género 2002/2006*.

DIPRES, Dirección de Presupuestos. División de Control de Gestión, Ministerio de Hacienda y Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos, 2004. Estudio de Caso: *Programa de Mejoramiento de Gestión: Sistema de Enfoque de Género en la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (DIBAM)*. Recuperado en septiembre de 2009 de sitio Web de la sección de Estudios y Documentos sobre Control de la Gestión Pública del portal de la Dirección de Presupuestos, del Ministerio de Hacienda, en: [http://www.dipres.cl/572/articles-22544\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.dipres.cl/572/articles-22544_doc_pdf.pdf)

DIPRES, 2009. *Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)*. Recuperado en Agosto de 2009 de [http://www.dipres.cl/572/articles-44514\\_doc\\_pdf1.pdf](http://www.dipres.cl/572/articles-44514_doc_pdf1.pdf)

Guerrero, Elizabeth, 2005. *Transversalización de la perspectiva de género en Chile: En la búsqueda de la equidad*. Documento con el texto de la Ponencia presentada en el X Congreso del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo – CLAD- incluida como documento en la sección: “Documentos de Apoyo bibliográfico, 2007”, de la Página Web del Servicio Nacional de la Mujer; recuperado en septiembre de 2009, de <http://www.sernam.cl/pmg/bibliografia.php>

Moscoso, Carla, 2008. *El Carácter Sistémico de la Discriminación de Género y su Reducción a través de la Incorporación del Enfoque de Género en el Diseño de las Políticas Públicas. El caso del Sistema de Equidad de Género del Programa de Mejoramiento de la Gestión..* Tesis para optar al Título Profesional de Socióloga, Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.

Reyes, Andrea. 2008. *La experiencia de transversalización de género en Chile. Avances en la Agenda de Género*, presentado en el Seminario “Incorporación de género en las políticas públicas”. Recuperado en septiembre de 2009 de la página Web del Servicio Nacional de la Mujer, en <http://www.sernam.cl/pmg/documentos.php> y Reyes, Andrea. 2009.

Reyes, Andrea. 2009. SERNAM. Presentación en Seminario: “Transversalidad de Género”, Bogotá, 11 Agosto 2009. Enviado por correo electrónico.

Ríos, Marcela, 2008. *Avances Internacionales en la estrategia de transversalización*. Recuperado en septiembre de 2009 de la Página Web del Servicio Nacional de la Mujer, en <http://www.sernam.cl/pmg/documentos.php>

Rojas, Fernando. 2009. Banco Mundial, Unidad de Gestión del Sector Público, América Latina y el Caribe. Presentación en diapositivas: *Evaluación en Profundidad del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG). Principales Avances y Desafíos tras 10 años de Aplicación y Perfeccionamientos*.

SERNAM, 2007. *Agenda de Género 2006 – 2010*. Recuperado de la Página Web del Servicio Nacional de la Mujer en Septiembre de 2009, [http://www.sernam.cl/portal/images/Agenda\\_Genero\\_2006\\_2010.pdf](http://www.sernam.cl/portal/images/Agenda_Genero_2006_2010.pdf)

SERNAM, 2008. *Género en las Políticas Públicas*. Recuperado en septiembre de 2009 de la Página Web del Servicio Nacional de la Mujer, en <http://www.sernam.cl/pmg/documentos.php>



SERNAM 2009. *Orientaciones Político Técnicas del Departamento de Coordinación Intersectorial del Servicio Nacional de la Mujer, para las Direcciones Regionales.*



Correo electrónico: [gochoa@germina.cl](mailto:gochoa@germina.cl)  
[xsolar@germina.cl](mailto:xsolar@germina.cl)  
[germina@germina.cl](mailto:germina@germina.cl)

Página web: [www.germina.cl](http://www.germina.cl)

Teléfono: (56-2) 8 238 824

Teléfono móvil: (56) 9 249 9260

Dirección: Av. Providencia 1072, Of. 903, Providencia  
Santiago - Chile