



BUENAS PRÁCTICAS

con perspectiva de género en la atención de personas usuarias



1

Presentación

La Agenda de género del Gobierno del Presidente Gabriel Boric ha puesto en el centro de la atención el avance de la igualdad y no discriminación de las mujeres y las niñas a través de una serie de iniciativas sectoriales e intersectoriales desde los ámbitos normativos y programáticos, comprometiendo en ello el quehacer del Ministerio de Hacienda. En el marco de esta agenda, la cartera ha firmado un memorando de entendimiento con la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU Mujeres), para avanzar en sensibilización y formación, entre otros temas.

ONU Mujeres es la agencia del Sistema de Naciones Unidas que apoya a los Estados miembros en la implementación de los estándares internacionales para el logro de la igualdad de género y, además, trabaja con los gobiernos y la sociedad civil para el desarrollo de marcos normativos, políticas, programas y servicios que aseguren que los estándares son efectivamente implementados en beneficio de las mujeres y las niñas. Esta entidad trabaja a nivel global para que los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) sean una realidad para las mujeres y las niñas en toda su diversidad y, también, se sustente en la participación igualitaria de ellas en todos los aspectos de la vida.

En la sesión 69ª de la Comisión de la Condición Social y Jurídica de la Mujer (CSW69) de marzo del año 2025, las ministras y ministros y representantes de los estados aprobaron la Declaración Política que reafirma la Declaración y la Plataforma de Acción de Beijing en su 30 aniversario, el plan más ambicioso para alcanzar la igualdad de género adoptado por 189 países en la Cuarta Conferencia Mundial de la Mujer de 1995. En ella se reconocieron los logros y avances en la aplicación de la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing, sin embargo, se pone de relieve

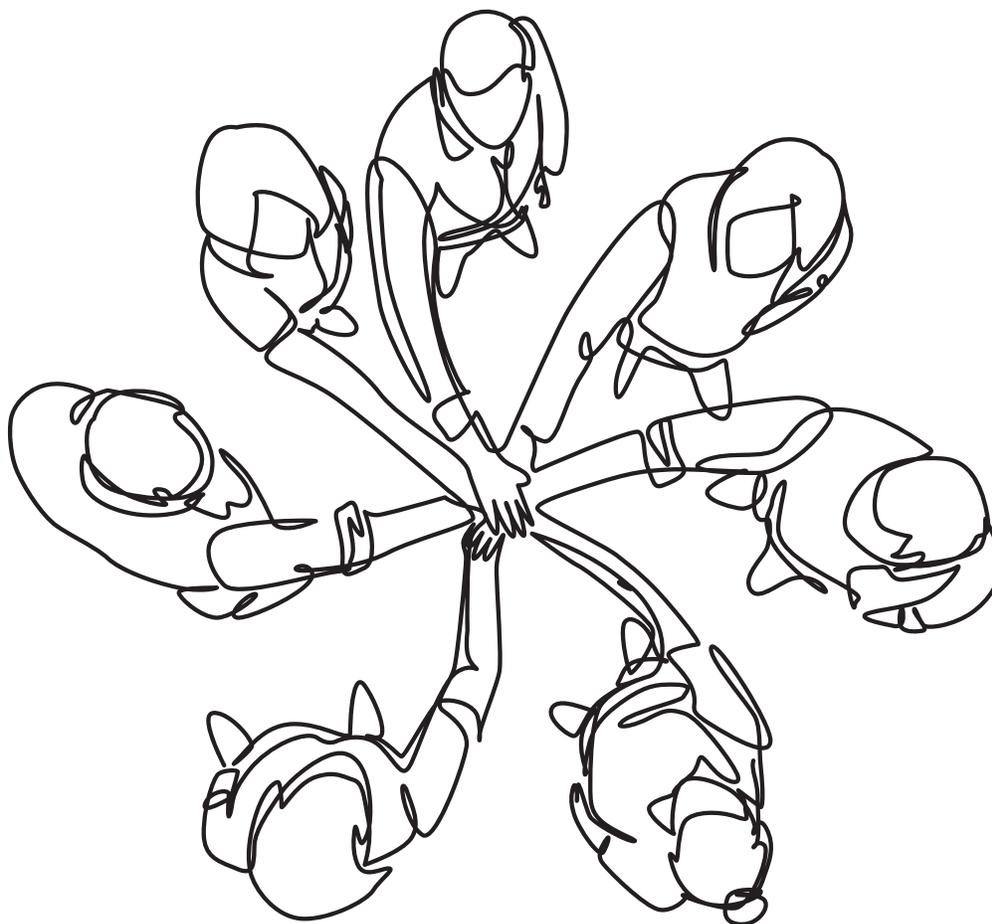
que “(...) ningún país ha logrado plenamente la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y las niñas (...)” (E/CN.6/2025/L.1). Entre los principales problemas están la violencia de género y la discriminación contra las mujeres y las niñas en el mundo, y los efectos negativos que tienen para el avance del resto de las esferas de acción para la igualdad de género y el empoderamiento.

Asimismo, las Observaciones finales sobre el octavo Informe periódico de Chile, elaborado el año 2024 por el Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer (CEDAW/C/CHL/CO/8), instaron al Estado de Chile a abordar cada uno de los desafíos identificados en esta materia, tanto en el ámbito privado como público. De esta manera, el comité recomendó colocar especial atención a las formas interseccionales¹ de discriminación a las que se enfrentan los grupos de mujeres y niñas desfavorecidas, como las del medio rural, mujeres indígenas y afrodescendientes, mayores, solas, que viven en la pobreza, con discapacidad, lesbianas, bisexuales, transgénero e intersexuales y las solicitantes de asilo, refugiadas, apátridas y migrantes, en consonancia con los artículos 1 y 2 de la Convención. El Comité recomendó al Estado disponer de las medidas necesarias para eliminar las persistentes barreras para la autonomía y empoderamiento económico de las mujeres, avanzar hacia el pleno ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos, fortalecer el camino hacia la paridad en la participación y representación política, y también prevenir, atender y erradicar la violencia de género en todos los contextos considerando la diversidad de las mujeres.

El fortalecimiento y actualización permanente de las capacidades de los servicios públicos para implementar la perspectiva de género y el estándar de igualdad y no discriminación son fundamentales para abordar las principales desigualdades cotidianas a las que están expuestas las mujeres y niñas, quienes tienen efectos negativos en sus oportunidades, el acceso a bienes y servicios, autonomía económica y física, participación y el ejercicio pleno de sus derechos. El robustecimiento de las capacidades institucionales, también requiere abordar la relación que el Estado establece de forma directa con las personas usuarias de los servicios a través de los diversos canales de atención, además de las personas funcionarias, quienes actúan en nombre del Estado.

Diversos factores influyen en la calidad del servicio y el trato que reciben las personas que acceden a los servicios públicos. Uno de ellos lo constituye el conjunto de normativas e instructivos y la política de participación y atención usuaria que guían y estandarizan los procedimientos en la atención a las personas. Sin embargo, la estandarización de procedimientos no impide la expresión de discriminaciones directas e indirectas por razón de sexo y/o género e interseccionalidad. Los elementos culturales y estructurales relativos a los roles de género, la división sexual del trabajo y la distribución del poder simbólico —que se basan en prejuicios y estereotipos— pue-

¹ La interseccionalidad es un concepto que hace referencia al análisis del cruce de características que poseen las personas y que conforman objetos de discriminación sociohistórica. De modo que una persona puede sufrir una discriminación de mayor complejidad y no solo relativa a una característica específica, sino a un conjunto de características que profundizan esa discriminación y tienen efectos diferentes. En este sentido, la interseccionalidad no puede comprenderse como un análisis basado simplemente en la sumatoria de las discriminaciones.



den generar discriminación, obstáculos para el acceso a las oportunidades, daño u otras consecuencias no deseadas, en especial cuando no se considera la diversidad de personas, con sus recursos y necesidades diferenciadas. Por ello, también se requiere el análisis de género e interseccionalidad de los datos sobre los motivos de atención y la satisfacción usuaria, que permita elaborar estrategias eficaces, eliminar barreras, cerrar brechas y construir mejoras para la calidad de los servicios.

La capacitación en perspectiva de género y otros estándares internacionales de igualdad y no discriminación —incluyendo la perspectiva interseccional—, para mejorar la vinculación con las personas que componen los diversos públicos o personas usuarias haciéndola más eficaz y eficiente, es un componente clave para el logro de los objetivos estratégicos de las políticas públicas. La formación permite no sólo mejorar la atención, sino también entregar estándares internacionales que actúan como criterios para ser utilizados ante nuevas situaciones y la complejización creciente de las comunidades y sociedades, dignificando la labor pública y a las personas, mujeres, niñas, hombres y niños.

2

¿Qué es la atención a personas usuarias?

Es la atención a personas que requieren el uso de un bien o servicio. La atención de las personas usuarias en el sector público es el primer paso en la relación directa con el Estado. En este sentido, la atención es la cara más cercana y la experiencia más común de las personas, ciudadanía y organizaciones con la administración del Estado.

El Programa Marco de los Programas de Mejoramiento de la Gestión, tiene dedicado el Objetivo 3 a la Calidad de los Servicios proporcionados a las personas usuarias (Decreto 432 del Ministerio de Hacienda, 2024). Este busca mejorar la calidad de servicios y experiencia usuaria en relación con la provisión de bienes y/o servicios, a través de la instalación de capacidades de gestión, implementando estándares de Gobierno Digital.

Asimismo, el país cuenta con la Agenda de Modernización del Estado 2022 – 2026, que entrega una hoja de ruta para apalancar la transformación del Estado en pro de construir una nueva relación con las personas, lo que tiene como fin la generación de valor público para la ciudadanía, a través de iniciativas que buscan acelerar esta transformación y la generación de la confianza. Entre las iniciativas que contempla la Agenda de Modernización del Estado 2022-2026, se encuentran las referidas a servicios ciudadanos y la experiencia usuaria, y entre ellas, el diseño e implementación de un Sistema de Calidad de Servicio y Experiencia Usuaria del Estado.

Entre las herramientas disponibles en el ámbito de servicios ciudadanos, la Secretaría de Modernización del Estado dispone desde el año 2015 del instrumento de recolección de datos "Encuesta para la Medición de Satisfacción Usuaría" (en adelante, MESU) como parte de un Programa entre el Ministerio de Hacienda y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Desde el año 2022 su metodología se ha fortalecido en colaboración con la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). En los 10 años de implementación MESU ha ampliado su cobertura y en su versión del año 2024 participaron 78 instituciones públicas y se aplicaron más de 60 mil encuestas. Hoy, MESU aporta insumos clave para el desarrollo del Sistema de Calidad de Servicio y Experiencia Usuaría, en el marco del Programa de Mejoramiento de la Gestión², y ha sido catalogada como una de las principales encuestas de personas usuarias de servicios públicos entre los países OCDE.



² Más información disponible en el decreto Decreto Exento N° 432, de 2024, del Ministerio de Hacienda, que Aprueba Programa Marco de los Programas de Mejoramiento de la Gestión de los Servicios en el año 2025 para efectos del incremento por desempeño institucional del artículo 6° Ley N° 19.553 (https://www.dipres.gob.cl/598/articles-229540_doc_pdf1.pdf).

3

¿Por qué es importante la atención a personas usuarias con perspectiva de género?

La atención usuaria es parte integral de las políticas, programas y acciones del Estado asociadas al acceso a un bien o servicio que pueden ser habilitantes para el ejercicio del derecho a la propiedad, la información, la educación, la vivienda, la salud, y a una vida libre de violencia, entre otros aspectos.

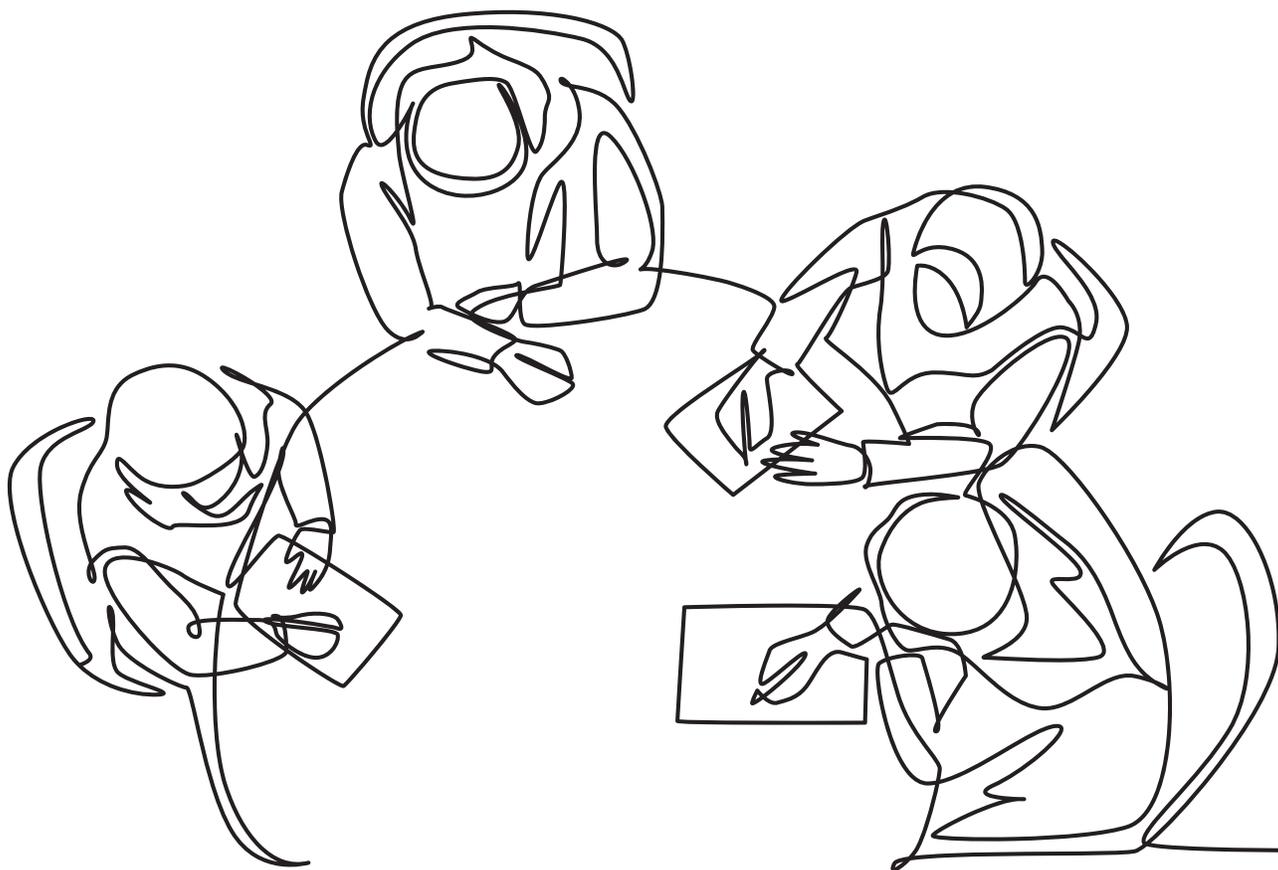
La perspectiva de género permite conocer cómo afectan en el acceso a la atención usuaria —y en consecuencia a los servicios y/o bienes habilitantes en el ejercicio de derechos— los recursos y necesidades diferenciadas que tienen hombres y mujeres. De este modo, es posible identificar barreras que afectan desproporcionadamente a las mujeres rurales, pobres y jefas de hogar.

La identificación de recursos distribuidos diferenciadamente entre hombres y mujeres, como, por ejemplo, el nivel de manejo tecnológico, acceso a tecnología y conectividad, ingresos y el nivel educacional permiten tomar medidas para eliminar obstáculos que se les presentan a las mujeres en su diversidad, ya sea para acceder a la atención, comprender la información y resolver el problema por el cual requieren del servicio de atención usuaria.

Asimismo, considerar otras características que pueden afectar desproporcionadamente a las mujeres posibilita el hecho de diseñar mejoras que respondan a las necesidades diferenciadas de hombres y mujeres. Por ejemplo, la situación de cuidadora, la maternidad, el acceso al trabajo formal y una brecha salarial, la carga laboral, la violencia intrafamiliar y violencia de género, y el acceso y uso de bienes familiares. Otras características interseccionales importantes para considerar son la situación de discapacidad, lenguas maternas, analfabetismo funcional, pertenencia a pueblos indígenas, situación geográfica, identidad de género, etcétera.

Junto con ello, es clave contar con un diagnóstico integral que identifique posibles diferencias en torno a los tipos de trámites que realizan las personas usuarias. Dicho proceso puede realizarse a través de análisis multivariados respecto a los niveles de satisfacción de las personas usuarias según el tipo de trámite, sexo/género, discapacidad, zona geográfica y canal de atención.

Finalmente, cabe recordar que la perspectiva de género es un estándar internacional que debe ser incorporado en todo el ciclo de las políticas públicas para garantizar el derecho a la igualdad y no discriminación. Este derecho ha sido comprometido por el Estado de Chile en diversos instrumentos del Derecho Internacional de los Derechos Humanos y en la Constitución de la República.



4

¿Por qué la **perspectiva de género y la interseccionalidad** hacen más eficaz la atención a personas usuarias?

La perspectiva de género y la interseccionalidad permiten tener un conocimiento más acabado de las personas usuarias, eliminando estereotipos y prejuicios que pueden afectar el ciclo de la política, o generando acciones para elevar la calidad de la atención usuaria.

Esta perspectiva nos provee información para erradicar barreras que afectan diferencialmente a las personas en su búsqueda de solución a un problema o en el acceso a un bien. A la vez que permite diseñar acciones idóneas, accesibles, adaptables y pertinentes a la diversidad de personas usuarias.

Ejemplo: Existe una amplia brecha digital entre hombres y mujeres. Un estudio desarrollado en Chile durante 2021 determinó que las mujeres se enfrentan a mayores barreras para usar servicios digitales que los hombres. En general, un 77% de las mujeres encuestadas presentaron obstáculos para acceder a servicios digitales (ONU Mujeres, 2024). A partir de esta información, es necesario preguntarse **“¿Cómo impacta la brecha digital de género en la provisión del bien o servicio del programa o política?”**.

En este sentido, es posible establecer repertorios de acción para adecuar la atención a esas necesidades diferenciadas, asegurando que las personas comprendan la información recibida, estén habilitadas para realizar los trámites que requieren y tengan presentes los límites de la misión del Servicio, ante la necesidad de resolver un problema.

En este punto es importante destacar que la Ley N°21.675 Para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia de Género contra las Mujeres (2024), denominada Ley Integral, establece el alcance de la violencia institucional de género como:

- (...) toda acción u omisión realizada por personas en el ejercicio de una función pública en una institución privada, que tenga como fin retardar, obstaculizar o impedir que la mujer ejerza los derechos previstos en la Constitución Política de la República, en los tratados internacionales ratificados por Chile que se encuentren vigentes y en la legislación. Para el caso de los órganos de la Administración del Estado y sus agentes, solo se considerarán las acciones u omisiones antes señaladas cuando el respectivo órgano no haya actuado en el marco de sus competencias y, como consecuencia de ello, ocasione un daño por falta de servicio.”



5

¿Qué son las **buenas prácticas** en atención a personas usuarias y cuáles se pueden implementar?

Las buenas prácticas son iniciativas para asegurar el fácil acceso al bien o servicio abordando las necesidades y obstáculos diferenciados de los públicos potenciales y objetivos desde una perspectiva de género e interseccional. Bajo el estándar de igualdad y no discriminación, las normas de **accesibilidad, adaptabilidad, y aceptabilidad** pueden ser guías en el proceso de establecimiento de buenas prácticas. Cabe destacar que estas características han sido consignadas en instrumentos y herramientas tanto del Sistema Universal como del Sistema Interamericano de Derechos Humanos. Además, se debe considerar la calidad o idoneidad de los servicios y bienes que proveen los Estados, esto es que cuenten con lo necesario para lograr el objetivo previsto en su diseño.



Ejemplos de buenas prácticas en el entorno presencial y virtual según normas de accesibilidad, adaptabilidad y aceptabilidad:

<p>Accesibilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Canales de atención presencial y virtual: Considerar canales por redes sociales y no solo portales web. ➤ Web simple que contemple con íconos para personas analfabetas funcionales. ➤ Web con accesibilidad para personas con discapacidad. ➤ Atención presencial con acceso para personas que cuenten con alguna discapacidad y una brecha digital. ➤ Mesones a la altura de personas pequeñas y/o en sillas de ruedas.
<p>Adaptabilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Señaléticas en sistema de lectura braille en oficinas presenciales. ➤ Señaléticas e información web asociadas a trámites en diferentes lenguas correspondientes a las personas usuarias en el territorio (por ejemplo, lenguas indígenas y creole). ➤ Espacios de espera amigables: adaptados a personas con discapacidad o requerimientos específicos, sillas de descanso para personas embarazadas, personas mayores, o personas cuidadoras; zonas acondicionadas para niños, niñas y adolescentes según normativa.
<p>Aceptabilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Señalética no estereotipada o sexista. ➤ Afiches que indiquen que es un espacio libre de violencia de género. ➤ Información sobre el derecho a vidas libres de violencia de género y la entrega de ejemplos de cómo prevenirla, indicando canales de denuncia. ➤ Señaléticas que reconocen la diversidad cultural y sexo-genérica. ➤ Espacio reservado o sala de calma para personas con hipersensibilidad o detección de situaciones que lo requieran.

Recomendaciones para la atención directa a las personas usuarias (online o presencial):

Accesibilidad	<ul style="list-style-type: none">➤ Implementación de la Ley de Identidad de Género (N° 21.120) y la actualización diaria del sistema con información enviada por el Servicio de Registro Civil e Identificación.➤ Lenguaje no sexista y respeto por el derecho a la identidad de género. Por ejemplo, preguntar el nombre o pronombre de la persona.➤ Trato amable, en lenguaje claro y simple.
Adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none">➤ Lenguaje simple, claro y útil para la realización del trámite, considerando las edades de las personas usuarias.➤ Inclusión de lenguas de las personas usuarias.➤ Información disponible sobre los problemas más comunes que afectan a las mujeres, personas cuidadoras, jefaturas de hogar de mujeres, mujeres adultas mayores, etc., el trámite asociado y resolución posible.
Aceptabilidad	<ul style="list-style-type: none">➤ Información simple, clara y de fácil acceso sobre el alcance de los trámites.➤ Información simple, clara y útil en cuanto al acceso a la justicia en casos en que el trámite o atención no resuelve el problema.➤ Una disposición respetuosa frente a las diferencias socioculturales y evitar actuar bajo prejuicios o estereotipos.➤ En el caso de que se solicite, entregar información sobre canales de denuncia de violencia de género respetando el derecho a la confidencialidad y asegurando la no victimización secundaria.

6

La experiencia funcionaria al servicio de las **buenas prácticas** en la atención

En el marco del curso “Estándares Internacionales en derechos de las mujeres, igualdad y no discriminación. Atención de público con perspectiva de género e interseccionalidad. Recomendaciones para buenas prácticas” desarrollado entre octubre y noviembre de 2024 por el área de Erradicación de la violencia contra las mujeres de ONU Mujeres en Chile para la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) y otras instituciones dependientes y relacionadas pertenecientes al Ministerio de Hacienda que atienden personas usuarias, se realizó un ejercicio grupal para generar respuestas innovadoras ante diferentes perfiles.

La premisa del ejercicio fue que la experiencia funcionaria en la atención de personas usuarias podría generar acciones concretas para mejorar la entrega del servicio considerando los diversos tipos de usuarios que se acercan a sus instituciones. Durante el proceso de atención también se construye un conocimiento experiencial o conocimiento basado en la práctica que requiere ser puesto sobre la mesa para una reflexión conjunta que identifique cuáles elementos pueden ser mejorados para eliminar las barreras que se producen entre la diversidad de personas y la atención estandarizada.

Los grupos elaboraron 6 perfiles de posibles personas usuarias que pueden ser resumidos de la siguiente manera:

TABLA N°1 Posibles perfiles de personas usuarias

Sexo/género	Edad	Otras variables	Motivo de atención
Mujer	> 50 años	Sin conocimiento financiero	Sin solución al problema
Hombre	> 50 años	Analfabeto digital	Fiscalizado
Mujer	< 40 años	Embarazada o situación de dependencia	Orientación seguros
Mujer	> 60 años	Bajo nivel de manejo tecnológico	Deudas
Hombre	s/i	Habita en región distinta de la R.M.	Deudas
Hombre	30–50 años	Educación superior	Orientación

Fuente: Elaboración propia a base de sistematización del ejercicio práctico del curso.

Tras la discusión grupal sobre cómo mejorar la experiencia y satisfacción usuaria para cada perfil y, además, considerando que el objetivo último es la resolución del motivo de atención que lleva a las personas a acercarse al Servicio, se propusieron diversas acciones que pueden ser agrupadas como medidas para implementar en el corto, mediano y largo plazo según su complejidad y los recursos asociados, como se presenta a continuación:

TABLA N°2 Lluvia de ideas para mejorar la experiencia de personas usuarias según diferentes perfiles

Medidas para mejorar la experiencia de personas usuaria		
Corto plazo (3 a 6 meses)	Mediano plazo (6 a 12 meses)	Largo plazo (+ de 12 meses)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Módulo con computador para enseñar trámite en Oficina de atención. ✓ Oficinas ChileAtiende ✓ Fila de atención preferencial con acceso a silla o asiento en oficina de atención. ✓ Entregar información personalizada con apoyo de material gráfico y/o audiovisual. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar una cartilla que contenga el manual de persona usuaria simplificado. ✓ Crear videos sobre alcance y etapas de los trámites. ✓ Entregar información a través de un lenguaje sencillo con ejemplos cercanos. ✓ Mesón que disponga de medidas de accesibilidad para personas en silla de ruedas. ✓ Infografías en sala de atención. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tótem en otras oficinas gubernamentales. ✓ Atención a domicilio. ✓ Presencia del Servicio en regiones. ✓ Revisar rutas de trámites virtuales y número de pasos. ✓ Simplificar rutas de trámites por canales virtuales para asegurar canales tecnológicos amigables, simples y seguros. ✓ Convenios Municipalidades para ampliar cobertura geográfica.

Fuente: Elaboración propia a base de sistematización del ejercicio práctico del curso.

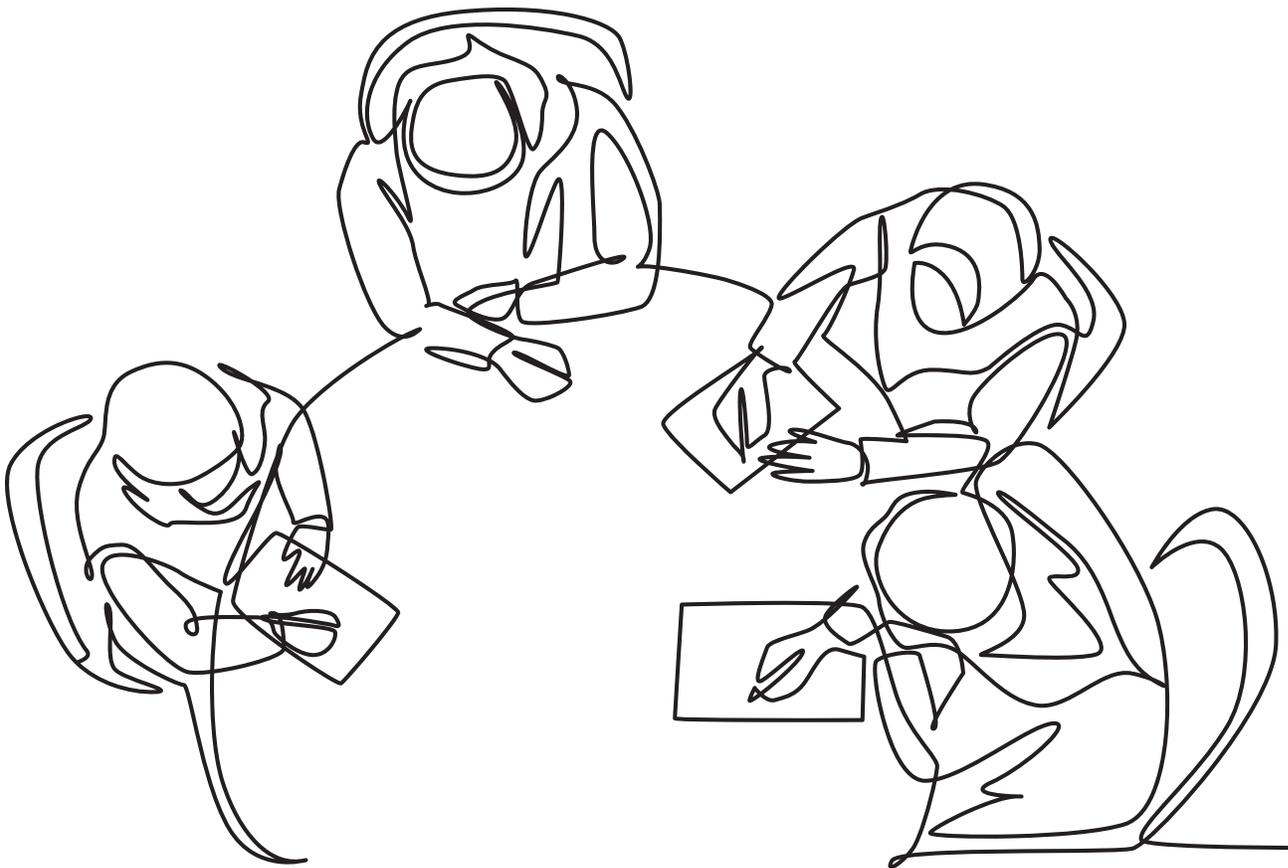
7

¿Qué datos **consignar y analizar** para una mejor atención de personas usuarias?

Finalmente, otra característica que se debe cumplir en la provisión de un bien o servicio y en la atención a personas usuarias con perspectiva de género, es la consignación y análisis de datos desagregados por sexo y género. En el documento Observaciones finales del octavo informe periódico de Chile de 2024, el Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer recomendó al Estado de Chile que:

- d. Mejore el sistema de recopilación de datos existente para generar datos desglosados exhaustivamente sobre el acceso de las mujeres a los derechos y servicios, y así orientar la elaboración de políticas, estrategias y programas públicos destinados a lograr la igualdad de género y evaluar sus efectos, en relación con la recomendación general núm. 9 (1989) del Comité, sobre las estadísticas relativas a la condición de la mujer.

La recopilación de estos datos debe permitir que el servicio realice análisis bivariados y multivariados con otras cifras relevantes para la elaboración de análisis con perspectiva de género e interseccionalidad. Este análisis permitirá conocer tanto la evaluación del servicio prestado, como las diferencias y necesidades que indica la recomendación. En este sentido y al igual que se realizó en el ejercicio de perfiles del Curso previamente indicado, también es relevante que la Medición de Satisfacción Usuaría (MESU) entregue análisis de género que indique los grados de insatisfacción y sus causas, junto con variables relativas a la división sexual del trabajo (cuidados) y discapacidad que pudiesen estar afectando dichos grados de satisfacción, y que requieren buenas prácticas simples.



BUENAS PRÁCTICAS

con perspectiva de género en la
atención de personas usuarias

