



UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y CIENCIA POLÍTICA

**DISEÑO DE PLANIFICACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL
PROTOCOLO DE ACTUACIÓN PARA LA ATENCIÓN EN JUSTICIA CON
ENFOQUE DE GÉNERO Y DIVERSIDAD SEXUAL, EN TRIBUNALES DE
JUSTICIA DEL PODER JUDICIAL DE CHILE.**

PROPUESTA ENMARCADA EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO FONDEF
ID17I20111 PROTOCOLO DE ACTUACIÓN PARA LA ATENCIÓN EN
JUSTICIA CON ENFOQUE DE GÉNERO Y DIVERSIDAD, DE LA
UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN

POR CYNTHIA ROMINA SANHUEZA RIFFO

JAVIERA ANDREA ESPINOZA LÓPEZ

Tesis presentada a la carrera de Administración Pública y Ciencia Política de la
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad de Concepción
para optar al título profesional de Administradora Pública

Profesora guía Norma Cecilia Pérez Díaz

Julio, 2021.
Concepción, Chile.





Dedicado a Salvador y Miriam que nos dejaron antes de ver culminado este proceso.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	9
1. INTRODUCCIÓN	11
2. PROBLEMATIZACIÓN.....	16
3. MARCO TEÓRICO	22
3.1. GÉNERO, ESTEREOTIPOS Y DISCRIMINACIÓN	22
3.2. ACCESO A LA JUSTICIA	31
3.3. ENFOQUES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	39
4. MARCO METODOLÓGICO.....	46
4.1. CONTEXTO	46
4.2. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	54
4.3. DISEÑO METODOLÓGICO	56
5. RESULTADOS	72
5.1. PLAN DE TRABAJO PROCESO GENERAL DE IMPLEMENTACIÓN	73
5.1.1 PRIMER APARTADO, PREPARACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN	78

5.1.2 SEGUNDO APARTADO, COMPONENTES DE LA IMPLEMENTACIÓN	109
5.2. FLUJOGRAMAS PROCESO GENERAL DE IMPLEMENTACIÓN	142
5.3. CARTA GANTT PROCESO GENERAL DE IMPLEMENTACIÓN.....	144
5.4. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES 1 A 31	145
5.5. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES 1 A 31	157
5.6. CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES 1 A 31	168
6. CONCLUSIONES Y PROYECCIONES	172
ABREVIATURAS UTILIZADAS	175
GLOSARIO	177
BIBLIOGRAFÍA.....	181
ANEXOS	186

INDICE DE CUADROS

Cuadro N°1: Fases de desarrollo del Protocolo en la segunda etapa del proyecto	48
Cuadro N°2: Fases de desarrollo del Protocolo en la segunda etapa del proyecto	50
Cuadro N°3: Componentes del proceso de implementación	52
Cuadro N°4: Matriz de Plan de Trabajo	58
Cuadro N°5: Simbología de flujogramas	61
Cuadro N°6: Matriz de organización de implementación de las actividades 1 a 31 del Protocolo	69
Cuadro N°7: Matriz de Planificación de las actividades de cumplimiento ..	70
Cuadro N°8: Cuadro de mando integral.....	71
Cuadro N°9: Plan de Trabajo	75
Cuadro N°10: Diseño y prueba piloto de instrumento	78
Cuadro N°11: Diseño de materiales para componente de difusión	88
Cuadro N°12: Definición de la Muestra	94
Cuadro N°13: Preparación componente de formación y diseño de Materiales	98
Cuadro N°14: Diseño de materiales para componente de monitoreo	107

Cuadro N°15: Componente Coordinación	109
Cuadro N°16: Componente Diagnóstico	114
Cuadro N°17: Componente Formación	117
Cuadro N°18: Componente Difusión	120
Cuadro N°19: Componente Gestión del Cambio	124
Cuadro N°20: Componente Monitoreo	133
Cuadro N°21: Componente Evaluación Final	139
Cuadro N°22: Objetivos Fundamentales Transversales	148
Cuadro N°23: Objetivo fundamental transversal 1: contenidos mínimos, recomendaciones y actividades de cumplimiento	149
Cuadro N°24: Objetivo fundamental transversal 2: contenidos mínimos, recomendaciones y actividades de cumplimiento	151
Cuadro N°25: Objetivo fundamental transversal 3: contenidos mínimos, recomendaciones y actividades de cumplimiento	153
Cuadro N°26: Objetivo fundamental transversal 4: contenidos mínimos, recomendaciones y actividades de cumplimiento	154
Cuadro N°27: Matriz de Planificación OFT 1	158
Cuadro N°28: Matriz de Planificación OFT 2	161
Cuadro N°29: Matriz de Planificación OFT 3	164
Cuadro N°30: Matriz de Planificación OFT 4	166
Cuadro N°31: Cuadro de Mando Integral para implementación de recomendaciones en tribunales	169

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N°1: Modelo de Carta Gantt	62
Ilustración N°2: Ejemplo de recomendación	64
Ilustración N°3: Sistema de organización de la implementación de las recomendaciones 1 a 31 del Protocolo de Actuación para la Atención en justicia	66
Ilustración N°4: Flujograma de la Preparación de la Implementación	142
Ilustración N°5: Flujograma Implementación	143
Ilustración N°6: Carta Gantt Proceso General de Implementación	144
Ilustración N°7: Sistema de organización de la implementación de las recomendaciones 1 a 31 del Protocolo de actuación para la atención en justicia con enfoque de género y diversidad.....	147

RESUMEN

Esta investigación se propuso diseñar una propuesta de planificación del proceso general de implementación y de las recomendaciones 1 a 31 del Protocolo de actuación para la atención en justicia con enfoque de género y diversidad sexual, en el marco de la ejecución del Proyecto de investigación aplicada FONDEF ID17I20111 de la Universidad de Concepción. Para aquello, se utilizó una lógica de diseño de investigación inductiva cercana al modelo de investigación-acción en el que por medio de una revisión documental y reuniones técnicas con el equipo investigador de la Universidad de Concepción, se aplicaron herramientas propias de la disciplina de la Administración Pública para satisfacer las necesidades del Proyecto.

La investigación generó un plan de trabajo, flujogramas y carta gantt del proceso general de implementación, una propuesta de implementación de las recomendaciones 1 a 31 del Protocolo, una matriz de organización y planificación y un cuadro de mando integral para estas últimas.

La investigación constituyó un insumo efectivo para el proceso de implementación del Proyecto FONDEF de la Universidad de Concepción, lo que finalmente, contribuye a enriquecer el instrumento de interés público “Protocolo de actuación para la atención en justicia con enfoque de género y diversidad

sexual” y con ello, la incorporación de la perspectiva de género en las actuaciones del Poder Judicial de Chile y el acceso a la justicia de todas las personas, sin distinción.



1. INTRODUCCIÓN

El derecho de acceso a la justicia es un derecho humano por medio de cual se favorece el cumplimiento de la igualdad entre todas las personas, es concebido como el derecho a la propia realización de la justicia ya que mediante él es posible hacer efectiva la realización y exigencias de otros derechos humanos (Cangado, 2012). Supone que cada persona debe poder acceder tanto a medios y órganos jurisdiccionales, como a fórmulas o medios de resolución extrajudicial y no estatal (Instituto Interamericano de Derechos Humanos, 2010).

Sin embargo, la existencia de contextos de desigualdad y discriminación dificultan a algunas personas acceder a la justicia en condiciones de igualdad. En el caso chileno, las investigaciones han demostrado la existencia de obstáculos que afectan con especial énfasis a mujeres y personas LGBTI¹ (Universidad de Concepción, 2020; Poder Judicial 2015; Subcomité de Atención de Usuarios, 2018; Fuentealba, Sánchez, Gauché, Santana, Rioseco, Sanhueza, González-Fuente, Domínguez, Bustos, Pérez y Barría, 2020). Particularmente, la existencia de estereotipos, roles y representaciones de género constituyen

¹ Se ha optado en este trabajo por usar la sigla LGBTI, por sobre otras como LGBTI+ o LGBTIQA+, ya que es la sigla adoptada por la Corte Interamericana de Derechos Humanos.

factores que afectan el ejercicio de acceso a la justicia de estos grupos (Universidad de Concepción, 2020).

El Proyecto de investigación aplicada FONDEF ID17I10111 – ID17I20111 “Protocolo de actuación para la atención en justicia con enfoque de género y diversidad” de la Universidad de Concepción, identificó el problema de la inequidad en el acceso a la justicia en grupos históricamente excluidos en sus derechos fundamentales. A partir de ello, el Proyecto se desarrolló en dos etapas, en la primera (2018-2020) elaboró un Protocolo de actuación para la atención en justicia con enfoque de género y diversidad sexual, patrocinado por la Corte Suprema de Justicia de Chile, el cual tiene por propósito entregar recomendaciones que favorezcan la incorporación de la perspectiva de género en las actuaciones del Poder Judicial chileno (PJUD), a fin de favorecer el respeto y cumplimiento del acceso a la justicia para todas las personas.

En su segunda etapa (2021-2023) el Proyecto en ejecución, busca generar un modelo de Protocolo más cercano a su aplicación definitiva, a través de un proceso de implementación de las recomendaciones dirigidas a tribunales de justicia del Poder Judicial; actividad desarrollada con el acompañamiento y participación de entidades vinculadas al PJUD, específicamente la Asociación Nacional de Magistradas y Magistrados de Chile (ANMM), como entidad mandante y la Asociación Nacional de Profesionales de la Administración del Poder Judicial (APRAJUD), la Asociación Nacional de Consejeras y Consejeros

Técnicos del Poder Judicial de Chile (ANCOT) y la Asociación de Magistradas Chilenas (MA_CHI) como entidades asociadas.

El proceso de implementación propuesto por el equipo investigador de la Universidad de Concepción busca desarrollarse mediante una serie de componentes que apuntan a fortalecer las capacidades de las personas participantes de la iniciativa, con el propósito final de permitir la apropiación de las recomendaciones. El déficit de registros de experiencias de implementación de este tipo de instrumentos en el ámbito judicial tributa a la producción de una experiencia inédita en la que convergen diversos saberes disciplinares (Universidad de Concepción, 2021).

Bajo este contexto, la presente investigación buscó diseñar una propuesta de planificación del proceso general de implementación y de las recomendaciones 1 a 31 del Protocolo de actuación para la atención en justicia con enfoque de género y diversidad sexual, en el marco de la ejecución del Proyecto de investigación aplicada -segunda etapa- de la Universidad de Concepción. Propuesta que tuvo que adecuarse a las definiciones teóricas-conceptuales, metodológicas y de ejecución ya consideradas por el Proyecto y, por medio de revisiones documentales y reuniones técnicas sostenidas con el equipo investigador, definir las herramientas de administración que mejor dialogaran con los lineamientos definidos por el proyecto, los actores involucrados y las características organizacionales propias del PJUD.

Una de las características relevantes de esta investigación es que el diseño metodológico se desarrolló bajo una lógica inductiva cercana a un diseño de investigación-acción, en el que se alcanzó los dos primeros ciclos identificados por la literatura (Hernández, Fernández y Baptista, 2010) esto es: la aproximación a la necesidad detectada y recolección de datos y, la generación de un plan con objetivos, acciones, recursos y programación de tiempo. Debido a que la ejecución del proyecto se efectuó de forma paralela al diseño de esta propuesta -y pasó sus límites temporales-, es que no fue posible alcanzar el tercer y cuarto ciclo, esto es, implementar el plan y recoger la retroalimentación.

Como técnicas de recogida de información se utilizó la revisión documental y las reuniones técnicas con el equipo investigador de la Universidad de Concepción. Para desarrollar la propuesta de diseño de planificación del proceso general de implementación del Protocolo, así como la propuesta de implementación de sus recomendaciones 1 a 31, se utilizaron herramientas propias de la Administración Pública como la planificación estratégica, flujogramas y cuadro de mando integral, adaptados a las necesidades del Proyecto.

Otra característica relevante de esta investigación es que constituye un insumo efectivo para el proceso de implementación del Proyecto, lo que finalmente, contribuye a enriquecer el instrumento de interés público “Protocolo de actuación para la atención en justicia con enfoque de género y diversidad sexual” y con ello,

la incorporación de la perspectiva de género en las actuaciones del PJUD y el acceso a la justicia de todas las personas.

La investigación se presenta a continuación en los siguientes apartados: problematización, revisión de la literatura de los principales temas abordados en la investigación, esto es, género, estereotipos y discriminación, acceso a la justicia, y enfoques en la administración pública y planificación estratégica (marco teórico); la descripción de cómo fue llevada a cabo la investigación, con una explicación detallada del procedimiento de recolección de datos y cómo se aplicaron las herramientas propias de la Administración Pública para obtener los resultados (marco metodológico); en el siguiente apartado se presentan los resultados, en particular: el plan de trabajo, flujograma y carta Gantt del proceso general de implementación, la propuesta de implementación de las recomendaciones 1 a 31 del Protocolo, la matriz de planificación y el cuadro de mando integral (resultados); conclusiones y proyecciones de la investigación; **glosario**; abreviaturas usadas en el marco de la tesis; bibliografía utilizada y, por último, los anexos.

2. PROBLEMATIZACIÓN

El derecho de acceso a la justicia es un derecho humano esencial que favorece el cumplimiento de la igualdad entre las personas, así como el ejercicio de otros derechos, constituyéndose así en un elemento fundamental del Estado de Derecho. En lo formal, el acceso a la justicia supone que cada persona debe poder acceder a medios y órganos jurisdiccionales para resolver un conflicto jurídico (Ramos, 2015; Instituto Interamericano de Derechos Humanos, 2011).

Este derecho posee un carácter instrumental que se traduce en una función social de protección de aquellos grupos excluidos o discriminados en la sociedad. Los contextos de desigualdad y discriminación estructural generan barreras que afectan con especial énfasis a mujeres y personas LGBTI (Gauché, Domínguez, Fuentealba, Santana, Sánchez, Bustos, Barría, Pérez, González-Fuente y Sanhueza, 2019). En el caso de las mujeres, su histórica exclusión y discriminación basada en la construcción binaria y estereotipada del género femenino junto a la existencia de estereotipos y roles de género, ha favorecido el establecimiento de barreras que dificultan su acceso a la justicia. En el caso de las personas LGBTI, la forma de manifestar su sexualidad, de autopercepción su cuerpo y de expresar su género, se constituyen como obstáculos, debido a la

persistencia social de concepciones estereotipadas sobre el género y sexualidad (Gauché, 2011).

La dificultad de acceso a la justicia por razones de género y diversidad sexual es una proyección de la existencia de estereotipos, roles y representaciones que las personas están llamadas a desempeñar en la sociedad por el sólo hecho de pertenecer a estos grupos, limitando así su ejercicio de determinados derechos (Universidad de Concepción 2020). En este sentido, la construcción histórica en torno a la conformación de las relaciones sociales sobre la subordinación de estos grupos, a partir de la división sexual del trabajo y de la organización institucionalizada de la sexualidad y la procreación, se agrava cuando se cruza con otros factores de categorización social.

La perspectiva de género permite dar visibilidad a las diferencias y desigualdades existentes entre hombres y mujeres y entre personas que desafían las categorías binarias, a su vez transformándose en una forma de contribuir a hacer efectivo el mandato normativo de no discriminación por razones de género y sexualidad. Es una estrategia de actuación que permite visibilizar e interpretar la realidad de las personas en sus diversos contextos y expresiones identitarias.

En el ejercicio de eliminar la existencia de estereotipos y roles de género y diversidad sexual que afectan el acceso el acceso a la justicia de mujeres y personas LGBTI, es que en el último tiempo varios Estados han optado por la generación de diversas estrategias para incorporar la perspectiva de género en

sus poderes judiciales. Algunas de esas estrategias son la creación de órganos de género, la capacitación como estrategia articulada entre diversas reparticiones nacionales y, otras en tanto, apuntan a la elaboración de protocolos sobre materias relacionadas al acceso a la justicia, en un amplio sentido (Gauché, Sánchez, Santana, Sanhueza, Fuentealba, Bustos, Pérez, Barría y Domínguez, 2020).

En el caso chileno, el Proyecto de investigación aplicada **“Protocolo de actuación para la atención en justicia con enfoque de género y diversidad”²** de la Universidad de Concepción, identificó el problema de la inequidad en el acceso a la justicia en grupos históricamente excluidos en sus derechos fundamentales y la oportunidad que brindaba el compromiso formal adoptado por el Poder Judicial con la incorporación de la perspectiva de género (Universidad de Concepción, 2019), para generar un instrumento de interés público que otorga recomendaciones que buscan favorecer la incorporación de

² El proyecto de investigación FONDEF (Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico) es financiado por la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT), actual Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID), y adjudicado a la Universidad de Concepción. En su primera etapa (2018-2020) tuvo como entidad interesada y patrocinadora a la Excelentísima Corte Suprema de Justicia de Chile. En su segunda etapa (2021-2023), tiene como entidad interesada a las asociaciones gremiales del Poder Judicial, en específico a la Asociación Nacional de Magistradas y Magistrados de Chile (ANM), como entidad mandante y la Asociación Nacional de Profesionales de la Administración del Poder Judicial (APRAJUD), la Asociación Nacional de Consejeras y Consejeros Técnicos del Poder Judicial de Chile (ANCOT) y la Asociación de Magistradas Chilenas (MA-CHI) como entidades asociadas.

la perspectiva de género en las actuaciones del Poder Judicial chileno a fin de asegurar el respeto y cumplimiento de acceso a la justicia para todas las personas.

El análisis comparado de 66 protocolos a nivel iberoamericano demostró que el producto desarrollado por el Proyecto de la Universidad de Concepción, esto es, el Protocolo de actuación para la atención en justicia con enfoque de género y diversidad sexual³, resulta original e inédito en su abordaje sobre todo por su carácter participativo, contextualizado y validado, además de tratarse de una propuesta interdisciplinaria (Gauché et al, 2010; Universidad de Concepción, 2019). El análisis reveló que, en general, no se evidenciaba que los protocolos estudiados respondieran en su elaboración a una trayectoria de apoyo en levantamientos de un estudio diagnóstico ni tampoco contemplasen procesos de participación abiertos a diferentes actores vinculados al uso del instrumento.

Sin embargo, el tiempo en el que surgió el instrumento y sus recomendaciones (2018 a 2020) responden a factores contextuales específicos que el equipo de la Universidad de Concepción consideró necesario actualizar a la luz del trabajo remoto, el proceso constituyente y la incorporación de otros actores en el proceso. En virtud de ello, para el período 2021-2023 el proyecto de investigación aplicada se ejecutará en una segunda etapa que busca implementar participativamente el Protocolo en sus recomendaciones 1 a 31 -destinadas a

³ [Http://protocolo.fondefgeneroudec.cl](http://protocolo.fondefgeneroudec.cl)

tribunales de justicia-, con personas integrantes de asociaciones vinculadas al Poder Judicial, para facilitar el uso de dichas recomendaciones en un modelo más cercano a su aplicación definitiva.

El proceso cuenta con el acompañamiento y participación de las asociaciones gremiales vinculadas al Poder Judicial, específicamente la Asociación Nacional de Magistrados y Magistradas del Poder Judicial de Chile (ANMM), la Asociación de Profesionales de la Administración del Poder (APRAJUD), la Asociación de Consejeras y Consejeros Técnicos del Poder Judicial de Chile (ANCOT) y la Asociación de Magistradas Chilenas (MA_CHI).

La implementación de las recomendaciones destinadas a los tribunales de justicia, esto es las recomendaciones 1 a 31, considera la ejecución de una serie de componentes que apuntan a fortalecer las capacidades de las personas participantes, considerando las funciones específicas que les corresponde cumplir con el propósito final de permitir la apropiación de las recomendaciones. El déficit de registros de experiencias de implementación de este tipo de instrumentos en el ámbito judicial (Universidad de Concepción 2021) tributa a la producción de una experiencia inédita en la que convergen diversos saberes disciplinares.

En este contexto, surge la iniciativa de diseñar una propuesta de planificación del proceso general de implementación y de las recomendaciones 1 a 31 del Protocolo de actuación para la atención en justicia con enfoque de género y

diversidad sexual, en el marco de la ejecución del Proyecto de investigación aplicada de la Universidad de Concepción. La ejecución en tiempo real del proyecto fijó el diseño metodológico de esta investigación bajo una lógica inductiva en la que el trabajo de tesis se acomodó al propio marco teórico, metodológico y planificación del proyecto.

A través de la revisión documental de los resultados del proyecto en su primera etapa y la postulación a la segunda, además de reuniones técnicas sostenidas con el equipo metodológico del proyecto, se generó una propuesta de planificación para el proceso general de implementación, así como una propuesta de implementación de las recomendaciones 1 a 31, por medio del uso de herramientas propias de la administración pública como la planificación estratégica, flujogramas y cuadro de mando integral.

A pesar de los esfuerzos realizados por el Poder Judicial en incorporar enfoques de género, los problemas de género y discriminación persisten, reflejando con ello que las creencias de género son esferas de la cultura fuertemente arraigadas (Fuentealba, Sánchez, Gauché, Santana, Rioseco, Sanhueza, González-Fuente, Domínguez, Bustos, Pérez, Barría, 2020). Es de esperar que la propuesta que formula esta investigación contribuya a ser un insumo para el proceso de implementación del Protocolo y con ello colaborar a la incorporación de la perspectiva de género en las actuaciones del Poder Judicial chileno, a fin de favorecer el acceso a la justicia para todas las personas.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. GÉNERO, ESTEREOTIPOS Y DISCRIMINACIÓN

Las teorías del sistema sexo-género otorgan gran importancia a las diferencias biológicas, en el que a las personas con genitales masculinos se les asignan ciertas características y a las personas con genitales femeninos se les asignan las contrarias. En este modelo de subordinación sexista, el aspecto físico y anatómico determina los roles, espacios y atributos sociales que deben cumplir hombres y mujeres: a la mujer se le otorga el rol de madre y dueña de casa, donde lo femenino está asociado a la reproducción, mientras que, al hombre se le otorga el rol de proveedor y jefe de hogar, donde lo masculino está asociado con la producción. Los espacios donde desempeñan esos roles también presentan características diferenciadas: lo público se asocia a lo masculino y lo privado a lo femenino. Finalmente, los atributos -que también están asociados a construcciones socioculturales- vinculan lo femenino a la sensibilidad, sacrificio, abnegación y ternura, mientras que, lo masculino se asocia a la competencia, razón, fuerza y agresividad (MACHI, 2015).

El mayor desafío para la construcción de la identidad sobre la diferencia binaria basada en hombre/mujer proviene de las personas trans, de género fluido, de

genero no conforme e intersexuales, cuya identidad es difícilmente encuadrable con el conformismo binario. Es por ello que teorías como la *Queer* lo que hacen es cuestionar los esquemas binarios aplicados a la sexualidad y los géneros, planteando que no sólo el género es una construcción social, sino que también el sexo y la sexualidad, lo que implica cambiar la forma en que se ha pensado sobre el género, sexo y sexualidad.

En la conformación de cada persona coexisten su sexo biológico, su identidad de género, su expresión de género y su orientación sexual; todas estas dimensiones que mantienen relaciones de distinto orden y sincronía dentro de un cuerpo que cuando problematizan la norma heterosexual desafían la concepción de género que ha sido aceptada hasta épocas recientes para la construcción de la feminidad o la masculinidad. (Espinosa, 2008, citado en Ambrosy, 2012: 281)

Así pues, la sexualidad humana está compuesta por una continuada mezcla de identidades sexuales que van más allá de la categorización binaria y que cuestionan las categorías hombre/mujer como algo absoluto. Sin embargo, a pesar de los avances teóricos las personas respondiendo a la sociedad, siguen construyendo su vida afectiva y sexual enmarcada en lo binario normativo. Tradicionalmente el modelo social y cultural binario del género/sexo considera que el género y el sexo abarcan dos categorías rígidas (masculino/hombre y femenino/mujer) y en este sentido, la sociedad estaría construida sobre la norma: *heteronormatividad y cisnormatividad*.

La heteronormatividad se refiere al “sesgo cultural a favor de las relaciones heterosexuales, las cuales son consideradas normales, naturales e ideales y son preferidas por sobre relaciones del mismo sexo o del mismo género.” (Corte Interamericana de Derechos Humanos, 2017: párr. 32 letra u). Por su parte, cisnormatividad hace referencia a la idea o expectativa que todas las personas son cisgénero “y que aquellas personas a las que se les asignó el sexo masculino al nacer siempre crecen para ser hombres y aquellas a las que se les asignó el sexo o femenino al nacer siempre crecen para ser mujeres” (Corte Interamericana de Derechos Humanos, 2017: párr. 32 letra t).

Por otra parte, el cruce de las propias circunstancias de identidad de las personas con otros factores de categorización social, tal como la pertenencia a un determinado grupo sometido a condiciones sociales de vulneración, como un pueblo originario o estar en una situación de discapacidad, por ejemplo, agravan la situación y obligan a mirar de forma particular cada situación que les involucra. En efecto, las formas interseccionales de discriminación ponen de manifiesto que los distintos factores de discriminación pueden presentarse “a la vez”, como señala Rey Martínez “[t]anto en el Derecho Internacional como en el de los Estados, la prohibición de discriminación se aborda invariablemente a partir del análisis de un solo factor de discriminación (raza, género, discapacidad, etc.) y rara vez combinando varios” (2008:254). Este enfoque desconfía de la posibilidad de abordar cada factor de discriminación de manera autosuficiente, y, asimismo, reacciona contra aquellas posturas que afirman la existencia de propiedades

homogéneas compartidas por todas las mujeres, como si las mujeres conformaran un colectivo con una única identidad. Sin embargo, Rey Martínez (2008) ha advertido las posibles dificultades que podría traer consigo la incorporación de este concepto:

[...] la identificación de una larga lista de discriminaciones múltiples, y además abierta en el tiempo, combinando género, grupo étnico, edad, discapacidad, religión y convicciones, orientación sexual, etc., amenaza con disolver la propia entidad del concepto de discriminación múltiple. Si hay tantas discriminaciones múltiples (en la realidad, casi todas las discriminaciones son múltiples), ¿cómo podemos definir en qué casos se requiere un tratamiento específico? (271).

Es decir, la construcción de un catálogo podría tender a la jerarquización de situaciones de discriminación, así como de las necesidades de los grupos en situación de vulnerabilidad. No obstante, de las críticas de diverso orden y alcance que afectan a este concepto, es menester destacar su esfuerzo por identificar las categorías o clases de personas discriminadas a través de la demostración de las desventajas de todos los miembros de esa categoría.

Un marco de análisis para identificar y determinar por qué en el caso de las mujeres y de las personas de la diversidad sexual existe una mayor desigualdad social en relación con los hombres cisgénero que no desafían el binario sexual, es la perspectiva de género. Este marco de análisis permite reconocer estereotipos fuertemente arraigados en las estructuras sociales que favorecen

esa desigualdad, abriendo así un esquema para abordar soluciones, sean normativas, de políticas públicas o de gestión. Los estereotipos reflejan las expectativas generales que se tienen sobre los grupos particulares, atribuyéndoles una propiedad a los miembros de un grupo por el solo hecho de pertenecer a tal grupo (Arena, 2016).

Una primera aproximación útil a la hora de caracterizar el término estereotipo, es distinguir a los estereotipos como entidades culturales y los estereotipos como un proceso psíquico individual. Respecto a este proceso psíquico, Blum (2004) plantea que el origen de los estereotipos en las mentes individuales responde más bien a una cuestión cultural que individual, es decir, las personas absorben los estereotipos del mundo que les rodea (responden a un contexto espacial y temporal definido) y no debido a rasgos específicos de su personalidad.

Sin querer entrar en el campo de la psicología social respecto a los procesos psíquicos que implican la construcción y uso de los estereotipos por parte de los individuos, la distinción que hace Blum es conveniente para comprender la existencia de estereotipos que surgen como un proceso individual, y la que interesa a esta investigación, los estereotipos como entidades culturales.

Otra característica que se le atribuye a los estereotipos es creer que contienen un *“kernel of truth”* - “núcleo o grano de verdad”- que se puede basar en tres premisas: datos estadísticos, una explicación histórica y/o diferencias biológicas (Blum, 2004; Ellemers, 2018).

En cuanto al argumento histórico que sustenta al “*kernel of truth*” de los estereotipos, se asume que existe una explicación histórica para el vínculo existente entre el grupo y las características que se le atribuyen. Blum (2004) argumenta que tal relación muchas veces carece de una verdad empírica que respalde al estereotipo, es más, incluso cuando la explicación se basa en realidades actuales, esta es demasiado distante de lo que implica realmente el estereotipo. Por ejemplo, la raza y el color justificaron el sistema de apartheid, la raza y la religión el genocidio nazi, la opinión política el terrorismo de Estado en el Cono Sur y el sexo la histórica sumisión de las mujeres (Sarmiento, 2013: 164).

Respecto del “*kernel of truth*” sustentado en datos estadísticos estos son conocidos también como estereotipos estadísticos o descriptivos (Arena, 2016; Cook & Cusack, 2010); estos tienen la característica de presentar una relación estadística entre la propiedad adscrita a los miembros de un grupo y la pertenencia al mismo, por lo que las personas que no se adecuan a esa relación se les cataloga como una “excepción a la regla”. Sin embargo, la mayoría de las personas que le atribuyen un estereotipo a otra no son conscientes del apoyo empírico que está relacionado con la generalización que se hace; además y más importante aún, “pueden ser problemáticos cuando se recae en ellos para imponer una carga o negar un beneficio para un individuo que es atípico respecto al grupo social al que se le está aplicando la generalización en cuestión” (Cook & Cusack, 2010: 18). Por ejemplo, si se acepta que las mujeres en promedio son más débiles físicamente que los hombres, ello no debe ser determinante a la hora

de definir si una mujer que demuestre tener la fuerza física necesaria para realizar las labores requeridas sea apta o no para un trabajo.

En cuanto al impacto de la biología en las diferencias de género, Ellemers (2018) describe una serie de estudios que desmienten que tales diferencias sean generadoras de un “*kernel of truth*”. La existencia de hormonas específicas, naturaleza y volumen del tejido cerebral, conectividad entre áreas cerebrales, rendimiento cognitivo y bienestar psicológico no constituyen un factor que cree diferencias de género. Las investigaciones han indicado que “*gender differences develop over the life span, due to the way boys and girls are raised and educated*” (Ellemers, 2018: 278) y, por tanto, el rol que tendría la biología en ello es establecer la creencia respecto de los rasgos y características que deben poseer hombres y mujeres.

En el ámbito del derecho internacional, la Corte Interamericana de Derechos Humanos ha definido los estereotipos de género como una “preconcepción de atributos o características poseídas o papeles que son o deberían ser ejecutados por hombres y mujeres” (2009:102). Es decir, la construcción mental de lo que es ser hombre y mujer, de lo femenino y lo masculino se conciben como representaciones polarizadas que refuerzan el desarrollo de los estereotipos de género (Barberá, Ramos, Sarrió, & Candela, 2002) y, por tanto, la simplificación deformada que se hace de la realidad reforzaría la diferenciación de roles a la vez que intensifican la desigualdad social.

Estas ideas y creencias preconcebidas e impuestas afectan mayoritariamente a las mujeres, quienes históricamente han sido obligadas a ocupar un rol secundario e inferior en la sociedad a la luz de un sistema patriarcal que invisibiliza su existencia. Y, si bien, los estereotipos pueden ser útiles cuando existe la necesidad de hacer estimaciones rápidas de cómo se comportan los individuos, el problema surge cuando este no sólo atribuye ciertas características a ese individuo, sino, cuando además se construye a ese “otro” como distinto al “nosotros” del grupo dominante (Gómez, 2008), “nosotros” que presupone la experiencia masculina como la universal.

Esta relación de poder desigual entre los sexos se mantiene gracias a los estereotipos de género (Holtmaat, 2004), los cuales tienen sus raíces en el androcentrismo y el sexismo:

Una de las principales características de la injusticia de género es el androcentrismo: la construcción autoritaria de normas que privilegian los rasgos asociados a la masculinidad. De la mano del androcentrismo va el sexismo cultural: la difundida devaluación y desprecio de aquellas cosas que se codifican como ‘femeninas’, paradigmáticamente, pero no exclusivamente, las mujeres (Fraser, 1997:32-33, citado en Cook & Cusack, 2010).

La devaluación y el menosprecio del género tiene consecuencias incluso en el plano de la comunicación no verbal, en donde los estudios de De Lemus, Spears, & Moya (2012) demostraron que la activación implícita de los estereotipos de

género lleva a las mujeres a adoptar posturas corporales más contractivas, lo que se traduciría a perpetuar el ciclo del sexismo -de forma inconsciente- a través de su comportamiento. O así también, las investigaciones de Barberá et al., (2002) y Sarrió, Barberá, Ramos, & Candela (2002) demostraron que las creencias estereotipadas sobre las mujeres sostienen el denominado “techo de cristal”.

De tal manera que, la configuración de la sociedad al asentarse sobre estas creencias tiende a perpetuar la condición de subordinación y exclusión que afecta a las mujeres haciendo un requisito fundamental para combatir esta discriminación estructural, identificar y cuestionar “verdades evidentes” sobre el género.



3.2. ACCESO A JUSTICIA

El acceso a la justicia es un derecho humano consagrado y reconocido en diversos instrumentos internacionales. Entre ellos la Declaración Universal de Derechos Humanos en sus artículos 8 y 10, la Declaración Americana de Derechos y Deberes del Hombre en su artículo XVIII, el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos en sus artículos 2, 3 y 14, la Convención Americana sobre Derechos Humanos en sus artículos 8 y 25, el Convenio Europeo de Derechos Humanos en su artículo 6, la Convención Internacional sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer en sus artículos 5 y 6, entre otros.

En el sistema interamericano, el pronunciamiento de la Corte Interamericana de Derechos Humanos sobre el contenido y alcance de los artículos 8 y 25 de la Convención Americana sobre Derechos Humanos, sentó las bases para la construcción de una teoría integral sobre el derecho de acceso a la justicia que ha permeado la doctrina al respecto. El derecho de acceso a la justicia consiste en desarrollar la institucionalidad adecuada para disponer de la protección efectiva de los derechos humanos (Nash, Núñez y Troncoso, 2017). Es concebido como el derecho a la propia realización de la justicia (Cangado, 2012)

ya que mediante él es posible hacer efectiva la realización y exigencias de otros derechos humanos. Es un derecho indispensable para el ejercicio libre de los derechos reconocidos por tratados internacionales, constituciones y leyes, e incluso para el ejercicio mismo de la ciudadanía por lo que su reconocimiento es visto como un elemento esencial de un Estado social democrático (Universidad de Concepción, 2020).

La posibilidad de acceder a los mecanismos necesarios para la protección de los derechos es un elemento esencial al que deben tener acceso todas las personas, siendo deber del Estado proporcionarlo y promoverlo. Para aquello, los países han implementado medidas tendientes a asegurar -de jure y de facto- el acceso a la justicia, destacan los programas de ayuda judicial, como servicios legales gratuitos, defensores públicos, reducción de costas y similares, el establecimiento de mecanismos alternativos de solución de controversias como diferentes tipos de mediaciones prejudiciales, el reconocimiento de nuevos derechos, entre otros (Ramos, 2017).

El derecho de acceso a la justicia contempla el derecho de toda persona a accionar, en instancia judicial o de otro tipo, para solucionar una controversia o tutelar sus derechos. Debe ser un órgano competente, independiente e imparcial, quien luego de un procedimiento que se ajuste a las garantías del debido proceso y asegure la igualdad de condiciones entre las partes, entregue una respuesta acorde a derecho (Acosta, 2007). Es decir, supone que cada persona debe poder

acceder tanto a medios y órganos jurisdiccionales, como a fórmulas o medios de resolución extrajudicial y no estatal.

Desde esa perspectiva, el derecho de acceso a la justicia incluye no sólo la protección de derechos humanos a través de recursos judiciales, sino también mediante instancias administrativas y otras formas no estatales o prejudiciales de resolución de conflictos, así como todos los demás dispositivos tendientes a obtener la completa satisfacción de los derechos obtenidos en juicio a través de la ejecución de los fallos. (Instituto Interamericano de Derechos Humanos, 2010, 50).

Para hacer efectiva la posibilidad de acceder a aquellos recursos que otorga el sistema judicial para tutelar un derecho vulnerado o para convertir un problema en un cuestionamiento jurídico es necesario que se den las siguientes etapas (Birgin y Gherardi, 2008): reconocer la existencia de un problema, identificar la naturaleza jurídica del problema, identificar a la persona responsable de haber causado el problema o incumplido su obligación, convertir el problema en un reclamo judicial o administrativo, sostener el proceso de principio a fin y, por último, hacer efectiva la decisión judicial o administrativa.

Acceder a la justicia comprende, por tanto, el derecho a reclamar y a acceder a instancias judiciales y administrativas competentes para resolver cuestiones jurídicas. Esta definición presenta dos dimensiones: una normativa y otra fáctica (Capelletti y Garth, 1983). La primera hace referencia al derecho igualitario de todas las personas a hacer valer sus derechos legalmente reconocidos y a

obtener un resultado justo (aspecto sustantivo o material), la segunda dimensión se refiere a los aspectos procedimentales para asegurar el ejercicio de este derecho. El acceso a la justicia, entonces, puede ser considerado desde tres aspectos diferenciados pero complementarios (Birgin y Gherardi, 2008): el acceso propiamente dicho, es decir, la posibilidad de llegar al sistema judicial; la posibilidad de lograr un buen servicio de justicia, es decir, no sólo llegar al sistema sino que éste brinde la posibilidad de lograr un pronunciamiento judicial justo en un tiempo prudencial; y por último, necesariamente complementario, es el conocimiento de los derechos por parte de las personas ciudadanas, de los medios para poder ejercer y hacer reconocer esos derechos.

Por otra parte, se debe destacar que el acceso a la justicia es un derecho que, como todos, debe ser ejercido y gozado en condiciones de igualdad. Esto implica que el Estado debe garantizar que las personas que forman parte de grupos en condición de vulnerabilidad puedan ejercer este derecho de manera equivalente a los demás. Por este motivo, es necesario, para cumplir con los compromisos internacionales, que el Estado asuma un rol activo y adopte un conjunto de medidas especiales que permitan que ciertas personas en situación desventajada puedan acceder efectivamente a la justicia para la protección de sus derechos.

A través de su articulado, las Reglas de Brasilia adoptadas en la IV Cumbre Judicial Iberoamericana en 2008 y reconocido por el Estado de Chile, consagran

una serie de derechos con relación al acceso a la justicia de personas en condición de vulnerabilidad, como por ejemplo, el derecho a un trato adecuado y digno⁴, el derecho de acceso a la información y lenguaje claro y sencillo⁵, el derecho a la atención multidisciplinaria y especializada⁶ y, el derecho de acceso de grupos vulnerables (igualdad)⁷. Para su aplicación es imprescindible demandar exigencias funcionales, humanas, organizacionales, etc., que

⁴ “Los servidores y operadores del sistema de justicia otorgarán a las personas en condición de vulnerabilidad un trato adecuado a sus circunstancias singulares.” (Capítulo I, Sección 1° (2) par 2).

“Puede constituir una causa de vulnerabilidad la pertenencia de una persona a una minoría nacional o étnica, religiosa y lingüística, debiéndose respetar su dignidad cuando tenga contacto con el sistema de justicia.” (Capítulo I, Sección 2°, 9.(21)).

“Se velará para que en toda intervención en un acto judicial se respete la dignidad de la persona en condición de vulnerabilidad, otorgándole un trato específico adecuado a las circunstancias propias de su situación.” (Capítulo III, (50)).

“Resulta conveniente que la comparecencia tenga lugar en un entorno cómodo, accesible, seguro y tranquilo.” (Capítulo III, Sección 3°, (66)).

⁵ “En las resoluciones judiciales se emplearán términos y construcciones sintácticas sencillas, sin perjuicio de su rigor técnico.” (Capítulo III, Sección 2°, 2. (60)).

⁶ “Se destaca la importancia de la actuación de equipos multidisciplinarios, conformados por profesionales de las distintas áreas, para mejorar la respuesta del sistema judicial ante la demanda de justicia de una persona en condición de vulnerabilidad.” (Capítulo II, Sección 4°, 2. (41)).

“Se procurará la prestación de asistencia por personal especializado (profesionales en Psicología, Trabajo Social, intérpretes, traductores u otros que se consideren necesarios) destinada a afrontar las pre- ocupaciones y temores ligados a la celebración de la vista judicial.” (Capítulo III, Sección 3°, 2. (64)).

⁷ “Se velará para que en toda intervención en un acto judicial se respete la dignidad de la persona en condición de vulnerabilidad, otorgándole un trato específico adecuado a las circunstancias propias de su situación.” (Capítulo III, (50)).

permitan garantizar su vigencia en los hechos. Si bien los tribunales de justicia de la república -conforme al art. 76 de la Constitución Política de la República de 1980- desarrollan la función jurisdiccional de conocer causas, resolverlas y hacer ejecutar lo juzgado, existe una serie de actividades asociadas a la ejecución práctica y concreta de dicha labor que exigen el desarrollo de labores de administración por parte del tribunal. Labores incorporadas en dichas Reglas (2008) disponiendo que “Se revisarán las reglas del procedimiento para facilitar el acceso de las personas en condición de vulnerabilidad, adoptando medidas de organización y de gestión judicial que resulten conducentes a tal fin” (numeral 33).



La actividad administrativa suministra el servicio de justicia, lo organiza y dispone de mejor manera sus recursos para brindar el soporte técnico y práctico que requiere la actividad jurisdiccional de jueces y juezas y, a su vez, permitir el normal desarrollo de las unidades judiciales en cuanto a la atención de personas usuarias, en la medida de que la atención brindada por las personas funcionarias es preponderante en términos de la satisfacción de las necesidades de las personas que acuden a los tribunales en busca de justicia (Subcomité de Atención de Usuarios, 2018).

Para que esta satisfacción genere impacto a nivel del servicio que brindan los tribunales de justicia, el Poder Judicial de Chile declara importante “contar con una estandarización o definición de protocolos que [...] sean fijados a través de

un documento escrito que se difunda y promueva al interior de los tribunales, [...] verdaderos códigos de conducta para aquellas áreas que no se encuentran profusamente reglamentadas por la ley” (Subcomité de Atención de Usuarios, 2018:126). En ese sentido, conviene destacar al “Protocolo de actuación para la atención en justicia con enfoque de género y diversidad sexual” desarrollado por la Universidad de Concepción (2020), el cual entrega recomendaciones para favorecer el respeto y cumplimiento del acceso a la justicia de las personas que acuden a los tribunales de justicia, así como el trato entre personas integrantes de la institución.

El cumplimiento del propósito declarado en el instrumento mencionado, desarrollado por la Universidad de Concepción (2020), o los desarrollados por la Secretaría Técnica de Igualdad de Género y No Discriminación de la Corte Suprema⁸ o los servicios generados por el Subcomité de Atención de Usuarios⁹ del Poder Judicial, requieren que las personas funcionarias tengan las garantías necesarias para ejecutarlos “independencia judicial, recursos humanos y

⁸ Cuaderno de Buenas Prácticas para incorporar la perspectiva de género en la administración de justicia; Protocolo de atención para acceder a canales de denuncia de violencia intrafamiliar y violencia de género, y requerimientos de aplicación judicial de medidas de protección de derechos de niños, niñas y adolescentes en los tribunales del país, en el contexto de la pandemia COVID-19; Acceso a la justicia de las mujeres víctimas de violencia usuarias del Poder Judicial; Protocolo de atención en causas de ley de identidad de género del Segundo Juzgado de Familia de Santiago; entre otros.

⁹ Política de Atención de Usuarios del Poder Judicial; Índice de Calidad de la Justicia; servicio de traducción en línea para tribunales de justicia, entre otros.

materiales suficientes, programas permanentes de capacitación y actualización y, por supuesto, las posibilidades de un entorno laboral idóneo” (Instituto Interamericano de Derechos Humanos, 2010, 62). Así, la promoción, protección y garantía del derecho de acceso a la justicia exige que el paradigma del servicio público en el Poder Judicial de Chile revele la importancia que la actividad administrativa tiene en la provisión de justicia.



3.3. ENFOQUES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La administración pública, cuyo surgimiento se remonta a la creación del Estado Moderno, ha debido evolucionar con el pasar de los años, adaptándose a las nuevas exigencias sociales y al cambiante escenario mundial, adquiriendo prácticas de la gestión empresarial, transformando sus paradigmas, incorporando nuevos enfoques y, especialmente, orientando su accionar hacia las personas usuarias y la ciudadanía.



Desde las reformas post burocráticas, que alteran la distribución tradicional (centralizada) del poder, redefinen la división tradicional (fragmentada y funcional) del trabajo público, cambian los incentivos de los actores y muy probablemente dan origen a otra idea de administración (Aguilar, 2006:147) se da paso al paradigma de la nueva gestión pública (NGP) que busca introducir aspectos del mundo privado y gerencial al quehacer del Estado.

El principal referente de los orígenes de la nueva gestión pública es Christopher Hood, quien en 1991 a través de su estudio “*A Public Management For All Seasons*” identifica en las reformas estatales del Reino Unido, un punto de partida para la modernización de la administración pública, que de acuerdo con Araya y

Cerpa (2009) se centra en: esfuerzos por disminuir el crecimiento del gobierno en lo referente a provisión de personal y gasto público, el cambio hacia la privatización o cuasi privatización con renovado énfasis en la subsidiariedad de la provisión de servicios, desarrollo de la automatización, particularmente en tecnologías de la información, producción y distribución de servicios públicos, y el desarrollo de una amplia agenda internacional, enfocada e incrementada en los grandes temas de Administración Pública.

A las propuestas de Hood en 1991, le siguieron las propuestas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en 1995, del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) en 1998, de Olías de Lima en 2001 y nuevamente de la OCDE en 2005. Todas ellas buscaron destacar aspectos relevantes para los Estados y territorios que representan o en donde se encontraban circunscritos; coincidiendo en ciertos conceptos, como la eficiencia, eficacia, orientación al cliente, valorización de los resultados y reducción del aparato estatal.

El cambio paradigmático propició el desarrollo de enfoques y modelos al alero de la NGP bajo el entendimiento del Estado como un sistema, en donde existen partes interdependientes entre sí que funcionan como un todo, para lograr un propósito común; todo lo cual es permeado por las etapas clásicas de la administración, que en palabras de Chiavenato (2007) no es otra cosa que la dirección racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro,

e implica planeación, organización (estructura), dirección y control de las actividades realizadas en una organización, diferenciadas por la división del trabajo. Algunos de los enfoques desarrollados son los basados en: procesos, resultados y competencias.

El enfoque basado en los resultados, el que considera que la obtención de calidad se encuentra en el producto final, es decir, en los outputs o salidas. Ruiz y otros (2001) consideran que dentro de un enfoque de gestión lo más importante es el cambio que se produce en la cultura de la empresa al enfocar todos los esfuerzos y energía en función de maximizar el valor para el cliente; bajo dicha perspectiva se entiende que lo primordial en la prestación de servicios es que la clientela o ciudadanía haya satisfecho sus necesidades a través de la atención prestada por el servicio u organización; dicho cumplimiento de necesidades se mide, usualmente, a través del grado de satisfacción del cliente, que corresponde al nivel que refleja la percepción del cliente sobre el índice en que se han cumplido sus requisitos (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la calidad, 2019:6) y, por lo mismo, las organizaciones que funcionan bajo un enfoque de gestión de los resultados suelen incluir mecanismo para medir dicha satisfacción, a través de encuestas telefónicas, cliente incógnito u otras similares.

El enfoque basado en los procesos consiste en la búsqueda de la calidad a través de la generación de productos y servicios que permitan la satisfacción del cliente lo que implica una serie de cambios en los sistemas organizativos y productivos

(Moyado, 2011:218). La gestión por procesos proviene fundamentalmente del sector empresarial y su desarrollo productivo, destacando los aportes de Ford y Taylor en la división y especialización del trabajo, que a través de las reformas empresariales ofrecen nuevas alternativas de acción para la modernización de la administración del Estado. De acuerdo con Ruiz y otros (2011) una gestión por procesos, busca que las empresas tengan estructuras con mayor capacidad de adaptación al entorno cambiante, mayor flexibilidad, más capacidad para aprender y crear valor, con mayor orientación hacia el logro de los objetivos, en donde las principales características corresponden a la repetitividad de los procesos, la susceptibilidad de mejora de estos y el traspaso de fronteras con la que operan. Todo lo cual guía a la organización a poner énfasis en cómo hacer las cosas y al proceso de transformación de éstas.

Finalmente, el enfoque basado en las competencias fue desarrollado y estudiado por David McClelland, el que de acuerdo con Chiavenato (2007) se basa en la comprensión de tres necesidades que conducen el comportamiento humano: logro, poder y pertenencia. Al respecto, Chaves (2012) gestionar una empresa a través de las competencias laborales ayuda a desarrollar individuos que tengan y demuestren conocimientos específicos, así como las habilidades necesarias en su desempeño; se propone entonces, que es fundamental centrar la atención en las competencias generales y específicas de quienes se desempeñan laboralmente, puesto que el desarrollo de sus competencias permite mejorar el quehacer de la organización y prestar un mejor servicio a la ciudadanía. Cabe

destacar que para este enfoque es fundamental la incorporación de mecanismos claros de evaluación del desempeño, retroalimentación y monitoreo del mismo.

Contemporáneo al desarrollo de los enfoques descritos, se desarrollaron una serie de herramientas que permitan conseguir los objetivos de la organización, como lo es la Planificación Estratégica. Su inicio se relaciona estrechamente con el desarrollo de la idea de pensamiento estratégico dentro del mundo privado, al incorporar conceptos como ventaja competitiva, marketing, competencia y, por supuesto, estrategia. Así entonces, se concibe la estrategia como la aplicación de un pensamiento estratégico, que consiste en una reflexión sofisticada y compleja que implica imaginación, discernimiento, intuición, iniciativa, fuerza mental e impulso (Kim y Mauborgne, 2005:24).

La planificación estratégica puede ser definida como una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones (DIPRES, 2003); en este sentido, la planificación estratégica puede ser utilizada para procesos pequeños, como también para cambios organizacionales de gran tamaño, pues es una herramienta adaptable que fija pasos o etapas que permiten orientar de mejor manera las acciones de una institución.

En concreto, la planificación estratégica permite visualizar el contexto organizacional desde una perspectiva amplia y, a la vez, desarrollar acciones específicas tras un proceso deductivo y participativo que culmina en una serie de actividades coherentes, cuya aplicación contribuye al logro de objetivos previamente definidos por la organización. Dado las características de esta herramienta, se vuelve útil en un proceso de diseño de implementación pues permite conectar objetivos y acciones.

Ahora bien, es pertinente referirse al caso chileno, pues aun cuando no se ha desarrollado un paradigma a cabalidad, se ha visto influenciada por ellos, particularmente Figuera, Olavarría y Navarrete (2011) indican que ha sido principalmente durante el periodo 1990-2006 cuando se ha evidenciado un proceso sistemático de identificación e implementación de medidas orientadas a mejorar la gestión pública dando cuenta de una “Política de modernización de la gestión pública” (PMGP), las que se han expresado en la utilización e incorporación de herramientas de la NGP en diferentes partes del aparato estatal.

Respecto de la Planificación Estratégica, esta ha sido promovida y utilizada por la DIPRES a través de diferentes guías metodológicas que dan cuenta de ello y, en razón de lo mismo, ha sido aplicada por diferentes servicios públicos. El caso chileno respecto de esta materia fue calificado por Máttar y Cuervo (2017) como un ejemplo en la región en cuanto a planificación producto de su experiencia en

control de gestión, constituyendo a la Planificación Estratégica como una herramienta útil al momento de diseñar implementaciones de diferentes tipos.



4. MARCO METODOLÓGICO

4.1. CONTEXTO

Las barreras de acceso a la justicia por razones de género, identidad de género y expresión de género responden a una proyección de estereotipos y roles que mujeres y personas LGBTI socialmente están llamadas a desempeñar, sólo por el hecho de pertenecer a determinados grupos. Estas barreras de acceso a la justicia condicionan la ejecución plena de este derecho y limitan el ejercicio de otros derechos.

Las características del Poder Judicial de Chile vinculadas a la presencia de estereotipos de género y roles de género impactan negativamente el acceso a la justicia de las personas usuarias, debido a que las expectativas de rol estereotipadas, binarias y heteronormadas traen consecuencias prácticas que se traducen, por ejemplo, en el trato desigual que reciben las personas en función de su orientación sexual y/o identidad de género (Universidad de Concepción, 2020; Poder Judicial de Chile, 2015).

Dentro de ese marco y sumado a que desde el año 2015 existe un acuerdo de la Excelentísima Corte Suprema de Justicia de Chile para incorporar la perspectiva de género en el Poder Judicial, es que el Proyecto FONDEF ID17I10111 (Primera

Etapa 2018-2020) de la Universidad de Concepción, identificó el problema de la inequidad en el acceso a la justicia en grupos históricamente excluidos y propuso en base a ello elaborar un Protocolo de actuación para la atención en justicia con enfoque de género y diversidad sexual que favorezca la incorporación efectiva de la perspectiva de género en el Poder Judicial chileno , a partir del desarrollo de un diagnóstico sobre estereotipos, representaciones y prácticas discriminatorias.

El proyecto de investigación aplicada desarrollado por la Universidad de Concepción y financiado por la Comisión Nacional de Ciencia y Tecnología (CONICYT), actual Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID), contó con el patrocinio de la Corte Suprema de Justicia a través de la AD-676-2017 y actuó como contraparte la Secretaría Técnica de Igualdad de Género y No Discriminación de la Corte Suprema. El producto de bien público desarrollado fue validado mediante una prueba de concepto y se puso a disposición del PJUD y la ciudadanía a través de una plataforma virtual¹⁰.

En una segunda etapa, el Proyecto FONDEF ID1720111 (2021-2023) propuso articular la vinculación necesaria para continuar con la investigación aplicada, de modo de avanzar hacia un modelo del producto desarrollado más cercano a su aplicación definitiva en un nuevo contexto marcado por la emergencia sanitaria

¹⁰ Protocolo.fondefgeneroudec.cl

por el COVID-19, el trabajo remoto y el proceso constituyente. Las fases de desarrollo del Protocolo hacia su versión definitiva se presentan en el cuadro N°1.

Cuadro N°1
Fases de desarrollo del Protocolo en la segunda etapa del Proyecto

Fase	Descripción
1. Elaboración Versión 8 del Protocolo.	Considera la actualización de las recomendaciones 1 a 31, actualizadas al contexto de funcionamiento del PJUD en modalidad trabajo remoto.
2. Implementación de las recomendaciones 1 a 31 del Protocolo.	Implica el desarrollo del proceso de implementación y sus componentes en una muestra teórico-intencionada de tribunales, cuyas personas integrantes manifiestan su voluntad de participar voluntariamente.
3. Elaboración Versión 9 del Protocolo.	Considera la actualización de las recomendaciones 1 a 31 recogiendo los aportes de la experiencia de aplicación a través del monitoreo y evaluación del proceso de implementación.
4. Elaboración Manual de implementación del Protocolo.	Considera la versión 9 del Protocolo acompañada de un Manual de implementación, a partir de la experiencia desarrollada, que incluye una serie de materiales de difusión, apoyo y formación; que estarán disponibles en una plataforma de soporte para la masificación del producto una vez concluida la Segunda Etapa.

Fuente: Universidad de Concepción (2019).

El objetivo de esta etapa es implementar participativamente el Protocolo de actuación para la atención en justicia con enfoque de género y diversidad sexual, en particular un grupo de recomendaciones (cuadro N°2) con personas integrantes de las asociaciones gremiales vinculadas al Poder Judicial (Universidad de Concepción, 2020).

El componente de investigación científico relevante de este proyecto es mejorar el producto desarrollado en la primera etapa a través de la implementación de las recomendaciones 1 a 31 que corresponden a las recomendaciones de actuación para tribunales que integran el Poder Judicial. El proceso cuenta con el acompañamiento y participación de las asociaciones gremiales vinculadas al PJUD, específicamente la Asociación Nacional de Magistrados y Magistradas del Poder Judicial de Chile (ANMM), la Asociación de Profesionales de la Administración del Poder (APRAJUD), la Asociación de Consejeras y Consejeros Técnicos del Poder Judicial de Chile (ANCOT) y la Asociación de Magistradas Chilenas (MA_CHI).



Los componentes del proceso de implementación desarrollados por el equipo investigador de la Universidad de Concepción en la postulación a la segunda etapa se encuentran descritos en el cuadro N°3. El proceso de implementación de las recomendaciones 1 a 31 considera la ejecución de una serie de componentes que apuntan a fortalecer las capacidades de las personas participantes, considerando las funciones específicas que les corresponde cumplir, con el propósito final de permitir la apropiación de las recomendaciones.

Cuadro N°2
Recomendaciones del Protocolo de actuación para la atención en justicia con enfoque de género y diversidad sexual

RECOMENDACIONES DE ACTUACIÓN PARA TRIBUNALES QUE INTEGRAN EL PODER JUDICIAL DE CHILE	1	Recomendaciones para una mejor atención de justicia a personas usuarias del tribunal.	Recomendaciones sobre atención, trato y entrega de información a personas usuarias.	Recomendaciones para personas que desarrollan funciones de atención directa de personas usuarias.	R1 A R7
				Recomendaciones para personas que desarrollan funciones administrativas y de gestión de recursos (económicos, humanos) en el tribunal.	R8 A R9
			Recomendaciones sobre tramitación de causas con componente de género o diversidad sexual.	Recomendaciones para quienes desarrollan funciones de atención directa de personas usuarias.	R10 A R 12
		Recomendaciones para personas que desarrollan funciones administrativas y de gestión de recursos (económicos, humanos) en el tribunal.		R13 A R 14	
			Recomendaciones para personas que desarrollan funciones relacionadas con el juzgamiento.	R15 A R19	
	2	Recomendaciones para el mejor trato entre integrantes del tribunal.	Recomendaciones sobre las relaciones de género al interior del tribunal.	Recomendaciones para personas que desarrollan funciones administrativas y de gestión de recursos (económicos, humanos) en el tribunal.	R20 A R 28
			Recomendaciones sobre formación, capacitación y difusión al interior del tribunal	Recomendaciones para personas que desarrollan funciones administrativas y de gestión de recursos (económicos, humanos) en el tribunal.	R 29 A R31
		1	Recomendaciones sobre atención, trato y entrega de información a personas usuarias del PJUD.		

RECOMENDACIONES DE ACTUACIÓN PARA ORGANISMOS CON ATRIBUCIONES DE GESTIÓN A NIVEL NACIONAL.	2	Recomendación sobre tramitación de causas con componente de género o diversidad sexual.	R35
	3	Recomendaciones sobre las relaciones de género al interior del PJUD.	R36 A R43
	4	Recomendaciones sobre formación, capacitación y difusión en el PJUD.	R44 A R47
	5	Recomendaciones sobre infraestructura y habitabilidad en el PJUD.	R48 A 53

Fuente: Universidad de Concepción (2020).



Cuadro N°3
Componentes del proceso de implementación.

Componente	Descripción	Duración
Coordinación	<p>Implica el desarrollo de las siguientes tareas estratégicas: a) la conformación de un equipo de coordinación responsable del proceso de implementación formado por representantes de las entidades asociadas que integran cada tribunal que forme parte de la muestra b) la definición del equipo responsable del monitoreo, formado por representantes del equipo investigador UdeC y representantes del equipo de coordinación c) proceso inicial de difusión interna d) firma de consentimientos informados por las personas integrantes de cada tribunal que conforme la muestra.</p>	Mes 1
Diagnóstico	<p>Considera el uso de dos instrumentos:</p> <p>1.- Pauta de autodiagnóstico que incluye una serie de indicadores para determinar la experiencia y el nivel de incorporación de la perspectiva de género. Dicha pauta será sometida a una revisión de las asociaciones para asegurar su pertinencia (participación consultiva). Dicha pauta permitirá contar de forma fácil con un autodiagnóstico para conocer la sensibilidad al género de las diversas personas que aplicarán las recomendaciones. Lo que constituirá el punto de partida para la implementación y permitirá determinar las características requeridas para el desarrollo de los demás componentes.</p> <p>2.- Cuestionario Inicial que corresponde a la medición inicial como parte del diseño preexperimental (pre test o evaluación ex ante).</p>	Mes 1 y 2
Formación	<p>Considera acciones de sensibilización y formación diseñadas para ser ejecutadas en formato online, con un sistema modular en una plataforma para la gestión del aprendizaje, cuya misión es mejorar la experiencia del aprendizaje a distancia. Este componente contará con una oferta de formación general y una oferta de formación específica según perfiles y funciones de quienes participen en la segunda etapa.</p>	Mes 3 y 4
Difusión	<p>Considera la socialización focalizada e intensiva del Protocolo en sus diferentes soportes, mediante el uso de diversos materiales digitales, audiovisuales e impresos. Involucra los</p>	Mes 2 a 4

	siguientes materiales: video de difusión, cartillas, afiche y bitácora individual que incluye las recomendaciones 1 a 31.	
Gestión del Cambio	Corresponde a la identificación de brechas y programación de los cambios requeridos para el uso de las recomendaciones 1 a 31 del Protocolo y su apropiación por parte de las diferentes personas integrantes y perfiles de la muestra.	Mes 5 y 6
Monitoreo	<p>Corresponde al proceso de monitoreo del proceso de implementación (evaluación de proceso o ex dure) que estará centrado en 3 dimensiones:</p> <p>1) Gestión de las operaciones rutinas y seguimiento de reglas ¿qué se hace?</p> <p>2) Control de Gestión: coherencia con la estrategia ¿Por qué se hace?</p> <p>3) Desarrollo de las capacidades de implementación: nueva masa crítica ¿Cómo se hace?</p> <p>Además, se incorporará el recurso de “persona usuaria incógnito” con el propósito de monitorear el cumplimiento de las recomendaciones sobre atención, trato y entrega de información a personas usuarias, que corresponden específicamente a las recomendaciones 1 a 9.</p>	Mes 1 a 6
Evaluación	Corresponde a la evaluación de los resultados de la implementación mediante un diseño preexperimental. (post test o evaluación ex post).	Mes 7

Fuente: Universidad de Concepción (2019)

4.2. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

El proceso de implementación del Protocolo contempla en sí mismo una serie de etapas y procesos que van desde la preparación de los instrumentos y materiales, la aplicación de recomendaciones, hasta la evaluación ex post del proceso. En este marco, la presente investigación busca poner a disposición del equipo investigador de la Universidad de Concepción una propuesta de planificación del proceso general de implementación, así como de la implementación de las recomendaciones 1 a 31 del Protocolo de actuación para la atención en justicia con enfoque de género y diversidad sexual.

Objetivo general:

Diseñar una propuesta de planificación del proceso general de implementación y de las recomendaciones 1 a 31 del Protocolo de actuación para la atención en justicia con enfoque de género y diversidad sexual, en el marco de la ejecución del Proyecto de investigación aplicada FONDEF ID17I20111 de la Universidad de Concepción.

Objetivos específicos:

1. Diseñar la planificación de los componentes de coordinación, diagnóstico, formación, difusión, gestión del cambio, monitoreo y evaluación del proceso de implementación indicados en el proyecto de investigación aplicada FONDEF ID17I20111 de la Universidad de Concepción.
2. Diseñar la planificación de la implementación de las recomendaciones 1 a 31 del Protocolo de actuación para la atención en justicia con enfoque de género y diversidad sexual, en el marco de la ejecución del Proyecto de investigación aplicada FONDEF ID17I20111 de la Universidad de Concepción.
3. Elaborar un cuadro de mando integral para el monitoreo del proceso de implementación de las recomendaciones del Protocolo de actuación para la atención en justicia con enfoque de género y diversidad sexual, en el marco de la ejecución del Proyecto de investigación aplicada FONDEF ID17I20111 de la Universidad de Concepción.

Pregunta de investigación

¿Cómo diseñar una propuesta de planificación del proceso general de implementación y de las recomendaciones 1 a 31 del Protocolo de actuación para la atención en justicia con enfoque de género y diversidad sexual de la Universidad de Concepción?

4.3. DISEÑO METODOLÓGICO

En virtud de la simultaneidad temporal de la ejecución del Proyecto FONDEF ID17I20111 y la elaboración de esta investigación, es que el diseño metodológico se desarrolló bajo una lógica inductiva en la que el trabajo de tesis se tuvo que ir acomodando al propio marco teórico, metodológico y planificación del proyecto.

A través de un diseño de investigación-acción, fue posible una aproximación a la necesidad detectada, recolectar datos y avanzar hacia un segundo ciclo, al proponer un plan con objetivos, acciones, recursos y programación de tiempos de la implementación. Sin embargo, debido a la extensión temporal del proyecto FONDEF no fue posible avanzar hacia el tercer y cuarto ciclo, esto es, implementar y evaluar el plan y recoger la retroalimentación (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Como técnicas de recogida de información se utilizó la revisión de documentos y reuniones técnicas con el equipo investigador del Proyecto de la Universidad de Concepción, estas últimas a fin de generar una solución concreta a las necesidades detectadas en conjunto con las personas interesadas. En cuanto a las herramientas utilizadas para alcanzar los objetivos propuestos, se hizo uso de herramientas propias de la disciplina de la Administración Pública como la

planificación estratégica, flujogramas y cuadro de mando integral, adaptados a las necesidades del Proyecto.

En virtud de exponer instructivamente los procedimientos adoptados que dieron origen a la elaboración de esta investigación, es que se presenta a continuación una sistematización de la construcción de la propuesta de planificación del proceso general de implementación y de las recomendaciones 1 a 31 del Protocolo, señalando las herramientas utilizadas y su justificación.

A. Plan de Trabajo: Punto de inicio.

A partir de la definición de los componentes del proceso de implementación desarrollados por el equipo investigador de la Universidad de Concepción en la postulación a la segunda etapa del Proyecto FONDEF (cuadro N°3) y por solicitud del equipo, se confeccionó un plan de trabajo con el propósito de registrar las actividades necesarias para llevar a cabo la implementación.

El primer plan de trabajo presentado por esta investigación permitía identificar: componentes, actividades, supuestos, recursos, responsable(s) y duración de la actividad. Sin embargo, dicho plan fue modificado en su estructura a partir de una nueva matriz facilitada por el equipo investigador, la cual se reformó en virtud de la identificación de nuevas necesidades y factibilidad de uso del plan. El formato final (cuadro N°4) quedó definido en una primera parte para la identificación del proceso de implementación y en una segunda parte con el detalle de planificación

de los componentes consignados en la postulación, más el levantamiento de otros elementos vinculados a la preparación de la ejecución de los primeros.

Los elementos de preparación de la implementación identificados por esta investigación surgieron a partir del trabajo de análisis que requirió planificar los componentes de la implementación. Con todo, tanto la planificación de los elementos de preparación como la planificación de los componentes, se sancionaron por medio de reuniones técnicas en las que se discutieron los ajustes que debían incluirse en la planificación a partir de las definiciones que en paralelo establecía el equipo investigador respecto al proceso de implementación.



Cuadro N°4
Matriz de Plan de Trabajo

Antecedentes y fundamentación	
Objetivos planteados en el Proyecto	
Nomenclatura del Proyecto	
Período de ejecución	
Lidera equipo	
Equipo Ejecutor	

Preparación de la implementación / Componentes de la implementación						
Actividad Central	Tareas	Responsable	Recursos	Plazo	Duración x días	Plazo total actividad

Fuente: Elaboración propia en base a matriz del equipo investigador de la Universidad de Concepción (2021).

B. Plan de Trabajo: Una herramienta de planificación y base de monitoreo del proceso general de implementación.

La matriz del **plan de trabajo** presentada en el apartado anterior se instauró como una herramienta central para el proceso de planificación, puesto que recoge en detalle una serie de actividades y tareas que se deben desarrollar previo, durante y posterior a la implementación de las recomendaciones en los tribunales participantes. Dicho trabajo fue desarrollado de manera conjunta y colaborativa, considerando la temporalidad real en el desarrollo de las tareas, los insumos necesarios para llevarlas a cabo y las personas responsables del éxito de cada una de ellas. Su confección, entonces, fue resultado de un trabajo participativo y colaborativo.

El plan de trabajo, sus actividades y tareas fueron diseñadas con revisión constante de su coherencia interna, para procurar el trabajo paralelo de los diferentes investigadores e investigadoras que componen el equipo de la Universidad de Concepción, quienes deberán generar insumos en paralelo para cumplir cabalmente con la temporalidad de la implementación.

De esta forma, el plan de trabajo se construye como una guía o mapa de ruta para los y las investigadoras, pues su cumplimiento asegura que los materiales e instrumentos necesarios sean elaborados y concretados a tiempo para las etapas posteriores de la implementación. Asimismo, permite realizar el seguimiento del proceso general de la implementación, siendo una herramienta

útil para la ejecución de la misma puesto que permitirá su seguimiento y control constante, advirtiendo rápidamente el plazo en que se deben cumplir las tareas, el medio por el cual estas deben ser desarrolladas y quien o quienes son responsables de realizarlas.

Complementariamente fueron elaborados dos **diagramas de flujo** que permiten visualizar de manera general los dos apartados a los que se refiere el plan de trabajo, es decir, los elementos de preparación y los componentes de la implementación. Este se nutre a través de la información y detalle consignado en el plan de trabajo, sin embargo, sólo visualiza aquellas actividades que tienen un rol crítico dentro del proceso general, buscando poner especial atención en ellas y otorgando una imagen visual del proceso completo.

El Flujograma o Fluxograma, es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica (Gómez, 1997). El diseño de este posee una simbología estándar para las actividades, procesos y decisiones, permitiendo su fácil entendimiento por quienes acceden a él. En concreto, la simbología de los diagramas de flujo elaborados en la presente investigación puede ser apreciada en el cuadro N°5.

Cuadro N°5
Simbología de flujogramas

Símbolo	Descripción
 Inicio	<p>Corresponde al punto de inicio del flujo. Este no corresponde a una actividad en concreto, sino que identifica el punto o momento desde el cual se desarrollan las siguientes actividades.</p>
 Evento intermedio	<p>Como su nombre lo indica, corresponde a un evento intermedio dentro del flujo, que debe ser realizado como parte integrante del proceso general.</p>
 Tarea 1	<p>Identifica las tareas a desarrollar. Para el caso de la presente investigación, corresponden a actividades críticas del plan de trabajo, cada una de las cuales posee tareas concretas para su desarrollo.</p>
 Sub proceso	<p>El sub proceso corresponde a un conjunto de tareas. En la presente investigación representa a un conjunto de actividades críticas cuya cantidad de tareas asociadas es de mayor cuantía por la importancia que posee.</p>
 Decisión	<p>El diamante representa una decisión dentro del flujo, en este sentido, muestra gráficamente preguntas que los y las investigadoras deben realizarse previo a iniciar una nueva actividad, pues posee como pre requisito el desarrollo de una actividad previa.</p>
	<p>Las Fechas identifica la orientación del flujo, permitiendo leer el flujograma según la secuencia que éste posee.</p>

C. Implementación de las recomendaciones 1 a 31 del Protocolo de actuación para la atención en justicia con enfoque de género y diversidad sexual: Una propuesta desde la lógica pedagógica.

El proceso de implementación del Protocolo contempla en sí mismo una serie de etapas y procesos que van desde la preparación de los instrumentos y materiales, la aplicación de recomendaciones, hasta la evaluación ex post del proceso. En específico, la etapa crítica del proceso corresponde a la aplicación de las recomendaciones 1 a 31 del Protocolo de actuación para la atención en justicia con enfoque de género y diversidad sexual.

Las recomendaciones “son un conjunto de orientaciones sugeridas que favorecen un acceso a la justicia con enfoque de género y diversidad sexual, con énfasis en la atención a personas usuarias y el trato entre personas integrantes del Poder Judicial de Chile. Tales orientaciones consisten en buenas prácticas a fortalecer o implementar, constituidas por actuaciones, acciones e iniciativas” (Universidad de Concepción, 2020: 50). Cada recomendación se estructura en una acción recomendada, una breve explicación de contenido, justificación y vinculación, ejemplos y recursos disponibles (ilustración N°2).

Ilustración N°2

Ejemplo de recomendación

Recomendaciones para personas que desarrollan funciones de atención directa de personas usuarias.

- 1 Comunicar verbalmente de forma clara para que el lenguaje jurídico sea fácilmente comprendido por quienes acceden a la justicia y están en condiciones de vulnerabilidad por razón de género o **diversidad sexual**.

Esto es relevante si se considera que la mayoría de quienes están en condiciones de vulnerabilidad por género o sus identidades sexuales y recurren a tribunales por consultas generales, en busca de **tutela judicial efectiva** o en otra calidad, no cuentan con conocimientos jurídicos. El lenguaje en que comunica su información el Poder Judicial a toda persona, entonces, ser sencillo y llegar de manera simple en la comunicación verbal. Ello, además, puede favorecer evitar posibles procesos de **revictimización** en casos de **violencia** a mujeres o personas **LGBTI**.

Ejemplos.

- Recurrir a palabras de uso cotidiano para explicar conceptos técnicos jurídicos. El uso de ejemplos o analogías puede ser una acción que favorezca una explicación clara. A modo de ejemplo, la expresión "auto" para referir a una "resolución" se puede explicar indicando que se trata de una decisión que toma quien juzga frente a una determinada cuestión solicitada en el proceso por una de las partes.
- Preguntar a la persona siempre si entendió su explicación, dándole un tiempo suficiente para responder sin expresiones o gestualidad que pueda evidenciar molestia en caso de demora en responder o consultar varias veces sobre lo mismo.

Recursos disponibles.

- Glosario de Términos Jurídicos, elaborado por la Comisión de Lenguaje Claro.
<https://bit.ly/2yQpmMi>
- Política de atención de usuarios, elaborada por el Subcomité de atención a usuarios.
<https://bit.ly/3cwqOC4>
- Protocolo de implementación judicial de la Ley 21.120, que reconoce y da protección al derecho a la identidad de género, del 2° Juzgado de Familia de Santiago.
<https://bit.ly/2YVhGiQ>
- Guía: Ley N° 21.120. El derecho a la identidad de género de personas usuarias e integrantes del Poder Judicial.
<https://bit.ly/3hKGIXy>
- Recomendaciones para el abordaje de una política de género en el Poder Judicial chileno.
<https://bit.ly/2xVR1ee>

Fuente: Universidad de Concepción (2020:52)

La aplicación de las 31 recomendaciones en el proceso de implementación supone el desarrollo de entre 80 a 100 actividades¹¹, las que por el acotado tiempo que dispone el Proyecto, no alcanzarían a hacer ejecutadas. Asumiendo esta limitante y considerando que el sentido último de las recomendaciones en particular y del Protocolo en general es favorecer el respeto y cumplimiento del acceso a la justicia con perspectiva de género, es que esta investigación a través de un sentido inductivo propuso aplicar una lógica propia del ámbito de la educación para implementar las recomendaciones.

Tomando los conceptos y definiciones de las bases curriculares desarrolladas por el Ministerio de Educación de Chile (2015)¹², se propuso un sistema de organización de implementación de las recomendaciones en 3 niveles (ilustración N°3).

¹¹ La estimación se basa en el siguiente cálculo: cada recomendación se transforma en un objetivo y, para lograr un objetivo se deberían efectuar al menos de 2 a 3 actividades. Por lo tanto, si se tienen 31 recomendaciones la cantidad de actividades bordea entre las 60 y 100.

¹² Las Bases Curriculares establecidas en la actualidad reemplazan los Objetivos Fundamentales Transversales y Contenidos Mínimos Obligatorios que proponía la LOCE, centrándose en Objetivos de Aprendizaje (OA) por curso y asignatura. La transición curricular ha sido gradual, manteniéndose vigentes los Objetivos Fundamentales Transversales (OFT) y Contenidos Mínimos Obligatorios (CMO) del Marco Curricular (1998) y Ajuste Curricular (2009) para algunos niveles y modalidades; siendo estas las bases tomadas en esta investigación.

Ilustración N°3

Sistema de organización de la implementación de las recomendaciones 1 a 31 del Protocolo de Actuación para la Atención en justicia con enfoque de género y diversidad sexual.



Fuente: Elaboración propia (2021).

Los **Objetivos Fundamentales Transversales (OFT)** son aquellos aprendizajes que tienen un carácter comprensivo y general al que se aspira lleguen todas las personas participantes del proceso de implementación. Hacen referencia al

conocimiento¹³, habilidades¹⁴ y actitudes¹⁵ que favorezcan el cumplimiento del acceso a la justicia de todas las personas, con énfasis en la atención a personas usuarias y el trato entre integrantes de la institución.

Los conocimientos, habilidades y actitudes implicados en los OFT se explicitan a través de **Contenidos Mínimos (CM)**, los cuales constituyen aquellos conocimientos específicos y prácticas para lograr destrezas y actitudes que permitan alcanzar los OFT. A su vez, cada OFT y sus respectivos CM se relacionan con una serie de recomendaciones cuya observancia particular se ve estrechamente favorecida al generar **Actividades de Cumplimiento (AC)**, las que conforman un tercer nivel de análisis.

El contenido de los OFT y sus respectivos CM y AC consideró el marco teórico enseñado en el apartado N°3 de este trabajo, los antecedentes del Protocolo y, las dimensiones interna y externa de las recomendaciones, así como las áreas a las

¹³ Los conocimientos incluyen conceptos, sistemas conceptuales e información sobre procedimientos, procesos y operaciones; considera el conocimiento como entendimiento, es decir, la información puesta en relación o contextualizada, integrando marcos explicativos mayores, y dando base para discernimiento y juicios. Ministerio de Educación de Chile (2015).

¹⁴ Las habilidades se refieren a las capacidades de ejecutar un acto cognitivo con precisión y adaptabilidad a condiciones cambiantes. Las habilidades pueden ser del ámbito intelectual o práctico. Las habilidades promovidas constituyen la base del desarrollo de competencias y de la transferencia del conocimiento aprendida en el ámbito educativo a otros contextos. Ministerio de Educación de Chile (2015).

¹⁵ Las actitudes son disposiciones hacia objetivos, ideas o personas, con componentes afectivos, cognitivos y valorativos, que inclinan a las personas a determinados tipos de acciones. Ministerio de Educación de Chile (2015).

que éstas se refieren: atención, trato y entrega de información, tramitación de causas con componente de género o diversidad sexual, relaciones de género al interior del tribunal y, formación, capacitación y difusión al interior del tribunal.

Esta organización permite disminuir el número total de actividades a desarrollar en un corto período de tiempo y a la vez favorece la profundidad, asistencia y diligencia en la realización de cada una de las actividades.

D. Planificación y Monitoreo de la implementación de las recomendaciones 1 a 31 del Protocolo de actuación para la atención en justicia con enfoque de género y diversidad sexual.

La propuesta expuesta en el punto anterior se materializará en matrices de organización autónomas que permitan visualizar cada objetivo fundamental transversal con sus respectivos contenidos mínimos, recomendaciones relacionadas y actividades de cumplimiento propuestas (Cuadro N°6).

Cuadro N°6
Matriz de organización de implementación de las actividades 1 a 31 del Protocolo.

OBJETIVO FUNDAMENTAL TRANSVERSAL
OFT X
CONTENIDOS MÍNIMOS
CM X
CM X
RECOMENDACIONES VINCULADAS
R X
R X
ACTIVIDADES DE CUMPLIMIENTO
AC X
AC X

Fuente: Elaboración propia (2021)

En la planificación estratégica de una organización, se identifican sus líneas de negocio (LDN) y de acuerdo con ellas se establece un objetivo general y objetivos específicos. En este caso, cada recomendación podría haber sido considerada como una LDN por si sola, sin embargo, su desarrollo práctico no hubiera sido posible. En tal sentido, las recomendaciones fueron agrupadas bajo una lógica educativa, ya explicada, obteniendo así, 4 objetivos generales que representan a 4 LDN de la planificación estratégica.

Posteriormente, a través de los contenidos mínimos se visualizan objetivos específicos y entonces se desarrollan una serie de actividades de cumplimiento, que al igual que en la planificación estratégica, pretender dar contenido práctico a los objetivos definidos.

Así entonces, se estableció una matriz inspirada en las herramientas de la planificación estratégica, pero que se modifica entorno a las necesidades concretas de la presente investigación y del bien público que se requiere implementar. La matriz de planificación considera actividades de mejora, indicadores con su respectiva fórmula, medios de verificación, plazo de cumplimiento, responsable y supuestos (Cuadro N°7).



Cuadro N°7
Matriz de Planificación de las actividades de cumplimiento

OBJETIVO FUNDAMENTAL TRANSVERSAL X						
CM X						
CM X						
Recomendaciones: X, X, X...						
ACTIVIDAD	INDICADOR	FÓRMULA	MEDIO DE VERIFICACIÓN	PLAZO CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE	SUPUESTO

Fuente: Elaboración propia en base a modelo de matriz de planificación estratégica (2021).

Por último, a partir de la incorporación de indicadores para monitorear las actividades de cumplimiento, se desarrolló un cuadro de mando integral como herramienta de control para el equipo de coordinación que existirá en cada tribunal participante de la implementación.

El **cuadro de mando integral** es una herramienta para traducir la misión y estrategia de una organización en un grupo de indicadores numéricos de desempeño que integran y enlazan todos los niveles y funciones de esa organización asegurando así una correcta ejecución de la estrategia en tiempo y forma. (Norton y Kaplan; 1997). Éste es útil para visualizar el nivel de cumplimiento de uno u otro indicador, para que así, quien lidera el desarrollo de las actividades pueda tomar decisiones a tiempo e informadas (cuadro N°8).

Cuadro N°8
Cuadro de mando integral

Objetivo	Indicador	Factor crítico de éxito	Rojo	Amarillo	Verde	Fuente de información

Fuente: Elaboración propia (2021).

5. RESULTADOS

A partir de los componentes propuestos en la formulación del proyecto y de reuniones periódicas con el equipo investigador de la Universidad de Concepción, esta investigación generó un plan de trabajo que planifica, ordena y sistematiza la información de la implementación de modo de tener una visión completa del trabajo a realizar. El plan considera dos apartados, el primero vinculado a los elementos de preparación de la implementación y el segundo a los componentes descritos en el cuadro N°3 del apartado anterior. En cada uno se indican las actividades centrales sus respectivas tareas, responsables, recursos, plazo, duración por días y plazo total de la actividad.

5.1 PLAN DE TRABAJO PROCESO GENERAL DE IMPLEMENTACIÓN

La organización del Plan de Trabajo se encuentra dividido en dos apartados, el primero de ellos se refiere a la preparación de la implementación, es decir, aquellas acciones a desarrollar por el equipo UdeC previo a la intervención en los tribunales de la muestra; el que a su vez se subdivide en los siguientes ítems identificados por esta investigación:

1. Diseño y prueba piloto de instrumentos.
2. Diseño de materiales para componente de difusión.
3. Definición de la muestra.
4. Preparación componente de formación y diseño de materiales.
5. Diseño de materiales para componente de monitoreo.

El segundo apartado se refiere a los componentes de la implementación que fueron formulados por el equipo en la postulación del proyecto y que, a través del plan de trabajo indican las acciones concretas a realizar; dividido en los siguientes ítems:

1. Componente: Coordinación.
2. Componente: Diagnóstico.

3. Componente: Formación.
4. Componente: Difusión.
5. Componente: Gestión del Cambio.
6. Componente: Monitoreo.
7. Componente: Evaluación Final.



Cuadro N°9
Plan de Trabajo

Antecedentes y fundamentación	<p>El producto que se derivará de los resultados del proyecto FONDEF en su segunda etapa (2021-2023) es el Protocolo de actuación para la atención en justicia con enfoque de género y diversidad sexual, en una nueva versión (versión 9 final), validado y evaluado, posterior a la implementación realizada en forma participativa con las entidades asociadas al proyecto, que agrupan a un porcentaje importante de personas integrantes del Poder Judicial, incluyendo a quienes desarrollan tanto funciones relacionadas al juzgamiento, como funciones de atención a personas usuarias y de administración de recursos.</p> <p>Durante la primera etapa del Proyecto FONDEF (2018-2020), el equipo de investigación de la Universidad de Concepción elaboró el Protocolo con acuerdo a las necesidades y características del Poder Judicial chileno, en base a los resultados de un diagnóstico previo, proponiendo un total de 53 recomendaciones, de las cuales las recomendaciones 1 a 31 están dirigidas a tribunales que integran el Poder Judicial.</p> <p>El producto de bien público fue validado mediante una prueba de concepto en dicha primera etapa, por esto, durante la segunda etapa, se propuso articular la vinculación necesaria para continuar con la investigación tecnológica, de modo que avance la investigación aplicada y el desarrollo del Protocolo hacia un modelo más cercano a su aplicación definitiva.</p>
Objetivos	<ul style="list-style-type: none">- Implementar participativamente con las entidades asociadas las Recomendaciones 1 a 31 del Protocolo de actuación para la atención en justicia con enfoque de género y diversidad sexual en una muestra de tribunales.- Monitorear y evaluar los resultados de la implementación de las Recomendaciones 1 a 31 del Protocolo de actuación para la atención en justicia con enfoque de género y diversidad sexual.

Nomenclatura del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivos: Corresponde a los objetivos específicos 3 y 5. ▪ Hito: Corresponde al Hito 3. ▪ Exigencias: <ul style="list-style-type: none"> - Exigencia 3 Representatividad de la muestra, posibles sesgos de no participación. - Exigencia 4 Unidad de Análisis y Unidad de Observación. - Exigencia 5 Carta Gantt.
Período de ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de la implementación (extensión desde marzo a julio de 2021, semana 1a a semana 22a). ▪ Implementación (extensión desde agosto 2021 a marzo 2022, semana 1b a semana 36b).
Lidera equipo	<p>Cecilia Bustos Ibarra y Cecilia Pérez Díaz</p>
Equipo ejecutor	<p>Responsables por cada componente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación: Cecilia Bustos I. • Diagnóstico: Cecilia Bustos I. • Formación: Ximena Gauché M. • Difusión: Cecilia Bustos I. • Gestión del cambio: Cecilia Pérez D. • Monitoreo: Cecilia Pérez D. • Evaluación: Pablo Fuentealba C. <p>Equipo Tesis Administración Pública y Ciencia Política:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cynthia Sanhueza Riffo. • Javiera Espinoza López. <p>Estudiante en Práctica Profesional Trabajo Social:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Daniela Hernández Robles.

	<p>Estudiante en Práctica Profesional Sociología:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Benjamín Cifuentes Garrido. <p>Equipo Tesis Trabajo Social:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soledad Roa Ramírez. • Rocío Gavilán Muñoz. <p>Equipo investigador UdeC.</p>
<p>Organización del plan de trabajo</p>	<p>Primer apartado (extensión desde marzo a julio de 2021, semana 1ª a semana 22ª):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño y prueba piloto de instrumentos. 2. Diseño de materiales para componente de difusión. 3. Definición de la muestra. 4. Preparación componente de formación y diseño de materiales. 5. Diseño de materiales para componente de monitoreo. <p>Segundo apartado (extensión desde agosto 2021 a marzo 2022, semana 1b a semana 36b):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Componente: Coordinación. 2. Componente: Diagnóstico. 3. Componente: Formación. 4. Componente: Difusión. 5. Componente: Gestión del Cambio. 6. Componente: Monitoreo. 7. Componente: Evaluación Final.

Fuente: Elaboración Propia (2021).

5.1.1 PRIMER APARTADO, PREPARACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN

Cuadro N°10
Diseño y prueba piloto de instrumento

1. DISEÑO Y PRUEBA PILOTO DE INSTRUMENTOS / LIDERA: CECILIA BUSTOS I.- PABLO FUENTEALBA C.						
ACTIVIDAD CENTRAL	TAREAS	RESPONSABLE	RECURSOS	PLAZO	DURACIÓN x DÍAS	PLAZO TOTAL ACTIVIDAD
1. Definición de aspectos generales del diseño de instrumentos.	1.1 Poner en tabla de reunión el tema.	Cecilia Bustos I.	Reunión virtual	Semana 10 ^a	1	2 semanas (3 días hábiles)
	1.2 Discutir objetivos y lineamientos para la construcción del autodiagnóstico.	Equipo Implementación.	Postulación del proyecto.	Semana 10 ^a	1	
	1.3 Discutir objetivos y lineamientos para la construcción del pre test.	Equipo Implementación.	Postulación del proyecto.	Semana 10 ^a	1	
	1.4 Apuntar comentarios y acuerdos generados.	Pablo Fuentealba C. Cecilia Bustos I.	Reunión virtual	Semana 10 ^a	1	

	1.5 Confeccionar minuta de objetivos y premisas de cada instrumento.	Pablo Fuentealba C. Cecilia Bustos I.	Apuntes de reunión.	Semana 10 ^a	1	
	1.6 Cargar minuta a Teams.	Pablo Fuentealba C. Cecilia Bustos I.	Minuta reunión.	Semana 10 ^a	1	
2. Construcción de Pauta de Cotejo.	2.1 Construir borrador del instrumento.	Cecilia Bustos I.	Minuta con aspectos generales del diseño.	Semana 19 ^a	5	4 semanas (13 días hábiles)
	2.2 Enviar borrador a equipo UdeC.	Cecilia Bustos I.	Borrador de la pauta.	Semana 20 ^a	1	
	2.3 Comentar por correo electrónico y en reunión virtual el instrumento.	Cecilia Bustos I.	Borrador de la pauta. Reunión virtual de equipo. Correo electrónico.	Semana 20 ^a	2	
	2.4 Incorporar observaciones.	Cecilia Bustos I.	Retroalimentación equipo UdeC.	Semana 21 ^a	2	

	2.5 Elaborar versión final.	Cecilia Bustos I.	Documento word	Semana 22 ^a	2	
	2.6 Presentar pauta de cotejo a ANMM.	Cecilia Bustos I.	Documento word	Semana 22 ^a	1	
3. Construcción de Pauta de Autodiagnóstico.	3.1 Construir borrador del instrumento.	Cecilia Bustos I.	Minuta con aspectos generales del diseño.	Semana 11 ^a y 12 ^a	7	5 semanas (17 días hábiles)
	3.2 Enviar borrador a equipo UdeC.	Cecilia Bustos I.	Borrador de la pauta.	Semana 12 ^a	1	
	3.3 Comentar por correo electrónico y en reunión virtual, el instrumento.	Equipo UdeC.	Borrador de la pauta. Reunión virtual de equipo. Correo electrónico.	Semana 12 ^a	2	
	3.4 Incorporar observaciones.	Cecilia Bustos I.	Retroalimentación equipo UdeC.	Semana 13 ^a	3	

	3.5 Presentar instrumento en reunión de Comité Ejecutor.	Cecilia Bustos I.	Pauta de Autodiagnóstico. Reunión virtual.	Semana 13 ^a	1	
	3.6 Enviar instrumento a Asociaciones.	Cecilia Bustos I.	Correo electrónico. Pauta de Autodiagnóstico.	Semana 13 ^a	1	
	3.7 Enviar comentarios y observaciones.	Asociaciones.	Correo electrónico.	Semana 13 ^a	5	
	3.8 Realizar modificaciones al instrumento.	Cecilia Bustos I.	Retroalimentación asociaciones.	Semana 15 ^a	2	
	3.9 Confeccionar informe interno de proceso de actividad consultiva a las asociaciones.	Cecilia Bustos I.	Retroalimentación asociaciones.	Semana 15 ^a	5	
4. Pilotaje de pauta de Autodiagnóstico.	4.1 Confeccionar minuta con criterios de selección de participantes de pilotaje de autodiagnóstico.	Cecilia Bustos I.	Minuta con aspectos generales del diseño.	Semana 12 ^a	3	10 semanas (48 días hábiles)

4.2	Confeccionar convocatoria para participantes de pilotaje de autodiagnóstico.	Cecilia Bustos I.	Minuta con criterios de selección.	Semana 12 ^a	2
4.3	Enviar convocatoria a representantes de las asociaciones de equipo ejecutor.	Cecilia Bustos I.	Convocatoria con requisitos.	Semana 13 ^a	1
4.4	Definir personas asociadas que participaran en el pilotaje.	Cecilia Bustos I.	Minuta con criterios de selección.	Semana 14 ^a y 15 ^a	10
4.5	Reforzar respuesta de las asociaciones.	Cecilia Bustos I.	Correo electrónico.	Semana 14 ^a	1
4.6	Confeccionar ficha consolidada de participantes del pilotaje.	Cecilia Bustos I.	Matriz Excel.	Semana 15 ^a	5
4.7	Disponer documento en formato online.	Cecilia Bustos I.	Autodiagnóstico o validado.	Semana 16 ^a	2
4.8	Enviar enlace e instrucciones del pilotaje a participantes.	Cecilia Bustos I.	Correo electrónico.	Semana 17 ^a	1

	4.9 Pilotar instrumento.	Participantes de asociaciones.	Microsoft Forms.	Semana 17ª, 18ª y 19ª	14	
	4.10 Sistematizar resultados del Pilotaje.	Cecilia Bustos I.	Matriz Excel.	Semana 20ª	5	
	4.11 Presentar resultados a Equipo UdeC.	Cecilia Bustos I.	Reunión virtual.	Semana 21ª	1	
	4.12 Confeccionar informe interno de resultados del proceso de pilotaje.	Cecilia Bustos I.	Informe de resultados de validación por asociaciones y personas expertas.	Semana 20ª y 21ª	8	
	4.13 Presentar resultados a Asociaciones.	Cecilia Bustos I.	Reunión virtual Comité Ejecutor.	Semana 22ª	1	
5. Construcción de Pre-test.	5.1 Construir borrador del instrumento.	Pablo Fuentealba C. Gabriela Sánchez P. Benjamín Cifuentes G.	Minuta con aspectos generales del diseño.	Semana 11ª y 12ª	7	6 semanas (30 días hábiles)
	5.2 Enviar de borrador a equipo UdeC.	Pablo Fuentealba C. Gabriela Sánchez P.	Borrador del pre test.	Semana 12ª	1	

		Benjamín Cifuentes G.				
	5.3 Comentar por correo electrónico y en reunión virtual el pre-test.	Equipo UdeC.	Borrador del pre test. Reunión virtual. Correo electrónico.	Semana 12ª y 13ª	4	
	5.4 Ajustar instrumento.	Pablo Fuentealba C. Gabriela Sánchez P. Benjamín Cifuentes G.	Retroalimentación equipo UdeC.	Semana 13ª y 14ª	7	
	5.5 Seleccionar y contactar a personas expertas.	Pablo Fuentealba C. Cecilia Pérez D. Cecilia Bustos I.	Correo electrónico.	Semana 14ª	5	
	5.6 Enviar pauta e instrucciones a personas expertas para evaluación de instrumento.	Pablo Fuentealba C. Gabriela Sánchez P. Benjamín Cifuentes G.	Correo electrónico. Pauta de validación de pre-test.	Semana 15ª	1	

	5.7 Recibir evaluación de juicio experto	Personas expertas.	Pauta de validación de pre-test.	Semana 15 ^a	5	
	5.8 Incorporar modificaciones al instrumento.	Pablo Fuentealba C. Gabriela Sánchez P. Benjamín Cifuentes G.	Pauta con comentarios de personas expertas.	Semana 16 ^a	3	
	5.9 Enviar pauta e instrucciones a personas expertas para para evaluación de instrumento.	Pablo Fuentealba C. Gabriela Sánchez P. Benjamín Cifuentes G.	Correo electrónico. Pauta de validación de pre-test.	Semana 16 ^a	1	
	5.10 Recibir información de juicio experto.	Personas expertas	Pauta con comentarios de personas expertas.	Semana 17 ^a	5	
	5.11 Confeccionar versión final del instrumento.	Pablo Fuentealba C. Gabriela Sánchez P. Benjamín Cifuentes G.	Insumos	Semana 18 ^a	4	

	5.12 Confeccionar informe interno de proceso de validación de instrumento por parte de personas expertas.	Pablo Fuentealba C. Gabriela Sánchez P. Benjamín Cifuentes G.	Pauta con comentarios de personas expertas.	Semana 19ª	5	
6. Pilotaje del Pre-test.	6.1 Seleccionar participantes (de lista previa).	Pablo Fuentealba C. Gabriela Sánchez P. Benjamín Cifuentes G.	Minuta con aspectos generales del diseño.	Semana 17ª	5	6 semanas (29 días)
	6.2 Confeccionar convocatoria para participantes de pilotaje de pre-test.	Pablo Fuentealba C. Gabriela Sánchez P. Benjamín Cifuentes G.	Minuta con criterios de selección.	Semana 18ª	3	
	6.3 Disponer documento en formato online.	Pablo Fuentealba C. Gabriela Sánchez P. Benjamín Cifuentes G.	Pre-test validado.	Semana 18ª	1	
	6.4 Enviar enlace e instrucciones del pilotaje a participantes.	Pablo Fuentealba C. Gabriela Sánchez P.	Correo electrónico.	Semana 19ª	1	

		Benjamín Cifuentes G.				
	6.5 Pilotar instrumento.	Participantes de asociaciones.	Plataforma Microsoft Forms.	Semana 19ª y 20ª	10	
	6.6 Sistematizar resultados del pilotaje.	Pablo Fuentealba C. Gabriela Sánchez P. Benjamín Cifuentes G.	Matriz Excel.	Semana 21ª	5	
	6.7 Presentar resultados a Equipo UdeC.	Pablo Fuentealba C. Gabriela Sánchez P. Benjamín Cifuentes G.	Reunión virtual.	Semana 21ª	1	
	6.8 Elaborar informe interno de resultados del proceso de pilotaje.	Pablo Fuentealba C. Gabriela Sánchez P. Benjamín Cifuentes G.	Sistematización del pilotaje.	Semana 21ª y 22ª	10	
	6.9 Presentar resultados a Asociaciones.	Pablo Fuentealba C. Gabriela Sánchez P.	Reunión virtual Comité Ejecutor.	Semana 22ª	1	

		Benjamín Cifuentes G.				
--	--	-----------------------	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia (2021).

Cuadro N°11
Diseño de materiales para componente de difusión

2. DISEÑO DE MATERIALES PARA COMPONENTE DE DIFUSIÓN/ LIDERA: CECILIA BUSTOS I.						
ACTIVIDAD CENTRAL	TAREAS	RESPONSABLE	RECURSOS	PLAZO	DURACIÓN x DÍAS	PLAZO TOTAL ACTIVIDAD
1. Diseño e impresión de afiches de difusión.	1.1 Proponer tópicos a tratar en cada afiche.	Cecilia Busto I.	Documento con lluvia de ideas.	Semana 13ª y 14ª	8	8 semanas (38 días hábiles)
	1.2 Consensuar tópicos.	Equipo UdeC.	Reunión virtual. Documento con lluvia de ideas.	Semana 14ª	1	
	1.3 Realizar documento resumen con tópicos a tratar en cada afiche.	Cecilia Bustos I.	Minuta de reunión.	Semana 14ª y 15ª	5	

	1.4 Diseñar afiches de difusión A – B.	Diseñador/a gráfica.	Documento resumen de cada afiche. Gráficas usadas en el proyecto.	Semana 15 ^a , 16 ^a , 17 ^a y 18 ^a	14	
	1.5 Presentar afiches de difusión a equipo UdeC.	Diseñador/a gráfica.	Reunión virtual.	Semana 18 ^a	1	
	1.6 Revisar afiches de difusión.	Equipo UdeC.	Reunión virtual.	Semana 18 ^a	1	
	1.7 Realizar cambios.	Diseñador/a gráfica.	Retroalimentación equipo UdeC.	Semana 18 ^a y 19 ^a	6	
	1.8 Visar modelos finales.	Cecilia Bustos I.	Afiches.	Semana 20 ^a	2	
	1.9 Enviar a imprenta.	Diseñador/a gráfica.	Afiche formato digital.	Semana 20 ^a	1	
2. Diseño e impresión de afiches de	2.1 Proponer tópicos a tratar en cada afiche.	Cecilia Bustos I.	Documento con lluvia de ideas.	Semana 13 ^a y 14 ^a	8	8 semanas (38 días hábiles)
	2.2 Consensuar tópicos.	Equipo UdeC.	Reunión virtual.	Semana 14 ^a	1	

sensibilización.			Documento con lluvia de ideas.		
	2.3 Realizar documento resumen con tópicos a tratar en cada afiche.	Cecilia Bustos I.	Minuta reunión.	Semana 14ª y 15ª	5
	2.4 Diseñar afiches de sensibilización A – B – C – D.	Diseñador/a gráfico.	Documento resumen de cada afiche. Graficas usadas en el proyecto.	Semana 15ª, 16ª, 17ª y 18ª	14
	2.5 Presentar afiches de sensibilización a equipo UdeC.	Diseñador/a Gráfico.	Reunión virtual.	Semana 18ª	1
	2.6 Revisar afiches de sensibilización.	Equipo UdeC.	Reunión virtual.	Semana 18ª	1
	2.7 Realizar cambios.	Diseñador/a Gráfico	Retroalimentación equipo UdeC.	Semana 18ª y 19ª	6
	2.8 Visar modelos finales.	Cecilia Bustos I.	Afiches formato digital.	Semana 20ª	2

	2.9 Enviar a imprenta.	Diseñador/a gráfico	Afiches formato digital.	Semana 20 ^a	1	
3. Diseñar cartilla de resumen del Protocolo e implementación para difusión interna.	3.1 Confeccionar borrador de cartilla de resumen.	Cecilia Bustos I. Cecilia Pérez D.	Postulación del proyecto.	Semana 11 ^a y 12 ^a	8	6 semanas (30 días hábiles)
	3.2 Presentar borrador a Equipo UdeC para comentarios.	Cecilia Bustos I. Cecilia Pérez D.	Documento borrador.	Semana 12 ^a	1	
	3.3 Comentar borrador.	Equipo UdeC.	Reunión virtual de equipo.	Semana 12 ^a	1	
	3.4 Recoger comentarios del equipo.	Cecilia Bustos I. Cecilia Pérez D.	Minuta de la reunión.	Semana 12 ^a	1	
	3.5 Incorporar comentarios.	Cecilia Bustos I. Cecilia Pérez D.	Documento borrador. Minuta de la reunión.	Semana 13 ^a	3	
	3.6 Diagramar cartilla.	Diseñador/a Gráfico	Documento borrador. Gráficas usadas en el proyecto.	Semana 13 ^a , 14 ^a y 15 ^a	10	

	3.7 Presentar cartilla diagramada.	Diseñador/a Gráfico	Cartilla diagramada. Reunión virtual de equipo UdeC.	Semana 15 ^a	1	
	3.8 Visar modelo final de la cartilla.	Cecilia Bustos I. Cecilia Pérez D.	Cartilla diagramada.	Semana 16 ^a	5	
4. Video de bienvenida para difusión interna.	4.1 Preparar guion video informativo de bienvenida.	Ximena Gauché M. Cecilia Bustos I.	Documento Word	Semana 18 ^a y 19 ^a	10	5 semanas (23 días hábiles)
	4.2 Grabar video informativo de bienvenida.	Ximena Gauché M.	Guion y de cámara de video.	Semana 20 ^a	5	
	4.3 Editar video informativo de bienvenida.	Diseñador/a Gráfico	Material audiovisual y gráficas usadas en el proyecto.	Semana 21 ^a y 22 ^a	7	
	4.4 Subir video informativo a Teams.	Ximena Gauché M.	Video editado.	Semana 22 ^a	1	
5. Elaborar video de	5.1 Realizar lluvia de ideas para video.	Equipo UdeC.	Reunión virtual.	Semana 17 ^a	1	

sensibilización para utilizar en componente de difusión.	5.2 Preparar guion video de sensibilización en materia de género y diversidad sexual.	Cecilia Pérez D.	Documento Word.	Semana 18ª y 19ª	10	6 semanas (24 días hábiles)
	5.3 Grabar video de sensibilización.	Productora.	Video.	Semana 20ª	5	
	5.4 Editar video de sensibilización.	Productora.	Material audiovisual y gráfica usada en el proyecto.	Semana 21ª y 22ª	7	
	5.5 Subir video de sensibilización a Teams.	Cecilia Pérez D.	Video editado	Semana 22ª	1	

Fuente: Elaboración propia (2021).

Cuadro N°12
Definición de la Muestra

3. DEFINICIÓN DE LA MUESTRA / LIDERAN: CECILIA BUSTOS I. - PABLO FUENTEALBA C.						
ACTIVIDAD CENTRAL	TAREAS	RESPONSABLE	RECURSOS	PLAZO	DURACIÓN x DÍAS	PLAZO TOTAL ACTIVIDAD
1. Selección de muestra	1.1 Elaborar documento resumen de criterios metodológicos sobre selección de la muestra.	Pablo Fuentealba C. Gabriela Sánchez P. Benjamín Cifuentes G.	Postulación del proyecto.	Semana 10 ^a	5	8 semanas (35 días hábiles)
	1.2 Diseñar afiche de convocatoria.	Daniela Hernández R.	Postulación del proyecto.	Semana 11 ^a	5	
	1.3 Elaborar ficha de inscripción de tribunal junto a resumen de la implementación.	Pablo Fuentealba C. Gabriela Sánchez P. Benjamín Cifuentes G. Tesisistas TRASO	Documento Word.	Semana 11 ^a	5	
	1.4 Revisar materiales (resumen de criterios metodológicos, afiche de convocatoria, ficha de inscripción del tribunal y	Equipo UdeC.	Reunión virtual equipo UdeC.	Semana 12 ^a	1	

	resumen de implementación).				
	1.5 Informar a Asociaciones sobre criterios metodológicos de selección de muestra para proceso de implementación.	Cecilia Bustos I.	Reunión virtual.	Semana 13 ^a	1
	1.6 Poner en línea ficha de inscripción y resumen.	Pablo Fuentealba C. Gabriela Sánchez P. Benjamín Cifuentes G.	Microsoft Forms. Materiales.	Semana 13 ^a	5
	1.7 Enviar a ANMM convocatoria y link de inscripción.	Cecilia Bustos I.	Afiche de convocatoria Link con ficha de inscripción tribunal y resumen.	Semana 14 ^a	1
	1.8 Enviar convocatoria a tribunales (asociados a ANMM).	ANMM	Convocatoria con afiche y link de inscripción.	Semana 14 ^a	1
	1.9 Recopilar tribunales voluntarios a participar en implementación.	Pablo Fuentealba C. Gabriela Sánchez P.	Documento con criterios	Semana 14 ^a , 15 ^a , 16 ^a y 17 ^a	18

		Benjamín Cifuentes G.	de selección de muestra.			
	1.10 Reforzar convocatoria de tribunales voluntarios.	ANMM.	Correo electrónico.	Semana 16ª y 17ª	2	
	1.11 Sistematizar datos de tribunales voluntarios a participar de la implementación.	Pablo Fuentealba C. Gabriela Sánchez P. Benjamín Cifuentes G.	Matriz Excel.	Semana 18ª	3	
	1.12 Definir tribunales participantes de la muestra según pauta de cotejo.	Pablo Fuentealba C. Cecilia Pérez D. Cecilia Bustos I.	Matriz Excel con datos de tribunales voluntarios. Pauta de Cotejo.	Semana 18ª	2	
2. Definición de puntos focales.	2.1 Sistematizar información de representantes.	Pablo Fuentealba C. Gabriela Sánchez P. Benjamín Cifuentes G.	Matriz Excel.	Semana 19ª	3	5 semanas (28 días hábiles)
	2.2 Dar bienvenida a representantes.	Ximena Gauché M.	Correo electrónico.	Semana 19ª	2	
	2.3 Confeccionar ficha informativa sobre tareas, funciones y	Cecilia Bustos I.	Ficha informativa.	Semana 17ª	3	

	responsabilidades del punto focal y equipo de apoyo.				
	2.4 Presentar ficha informativa sobre punto focal.	Cecilia Bustos I.	Reunión virtual con equipo UdeC.	Semana 17 ^a	1
	2.5 Enviar ficha informativa y solicitar que cada tribunal participante determine su punto focal y equipo de coordinación.	Cecilia Bustos I.	Correo Electrónico a representante de tribunal.	Semana 18 ^a	1
	2.6 Definir a su punto focal y equipo de apoyo.	Representante del tribunal.	A determinar por cada tribunal.	Semana 19 ^a , 20 ^a y 21 ^a	15
	2.7 Monitorear definición del punto focal.	Cecilia Bustos I.	Correo electrónico y número telefónico.	Semana 20 ^a y 21 ^a	9
	2.8 Informar quien será el punto focal y equipo de apoyo.	Representante de cada tribunal participante.	Correo Electrónico	Semana 22 ^a	1
	2.9 Sistematizar información de contacto de puntos focales y equipos.	Cecilia Bustos I.	Matriz de sistematización.	Semana 22 ^a	2

Fuente: Elaboración propia (2021).

Cuadro N°13
Preparación componente de formación y diseño de materiales

4. PREPARACIÓN COMPONENTE DE FORMACIÓN Y DISEÑO DE MATERIALES/ LIDERA: XIMENA GAUCHÉ M.						
ACTIVIDAD CENTRAL	TAREAS	RESPONSABLE	RECURSOS	PLAZO	DURACIÓN x DÍAS	PLAZO TOTAL ACTIVIDAD
1. Definir lineamientos generales de los cursos de formación.	1.1 Elaborar borrador con contenidos, evaluaciones, duración y materiales para cada curso.	Ximena Gauché M.	Postulación del proyecto.	Semana 14 ^a	5	3 semanas (15 días hábiles)
	1.2 Enviar borrador a equipo.	Ximena Gauché M.	Correo electrónico.	Semana 15 ^a	1	
	1.3 Retroalimentar borrador.	Equipo UdeC.	Correo electrónico.	Semana 15 ^a	4	
	1.4 Elaborar versión final de contenidos, evaluaciones duración y materiales para cada curso.	Ximena Gauché M.	Documento Word.	Semana 16 ^a	5	
2. Preparar curso básico.	2.1 Elaborar borrador del programa del curso.	Ximena Gauché M.	Documento con definiciones generales.	Semana 17 ^a	5	11 semanas (55 días hábiles)

2.2	Enviar borrador de programa.	Ximena Gauché M.	Reunión virtual.	Semana 18 ^a	1
2.3	Retroalimentar borrador.	Equipo UdeC.	Correo electrónico.	Semana 18 ^a	2
2.4	Elaborar programa definitivo del curso.	Ximena Gauché M.	Documento Word.	Semana 18 ^a y 19 ^a	7
2.5	Preparar material escrito del curso.	Ximena Gauché M.	Programa del curso.	Semana 20 ^a y 21 ^a	10
2.6	Preparar guiones para material audiovisual.	Ximena Gauché M.	Programa del curso.	Semana 1b	5
2.7	Presentación de material escrito y guiones.	Equipo UdeC.	Reunión virtual.	Semana 2b	1
2.8	Retroalimentar materiales.	Equipo UdeC.	Correo electrónico.	Semana 2b	4
2.9	Corrección de materiales.	Ximena Gauché M.	Retroalimentación.	Semana 3b	5
2.10	Confeccionar material audiovisual.	Ximena Gauché M.	Programa del curso. Guion.	Semana 4b y 5b	10

			Gráficas usadas en el proyecto.			
3. Preparar curso intermedio.	3.1 Elaborar borrador del programa del curso.	Ximena Gauché M	Documento con definiciones generales.	Semana 17 ^a	5	11 semanas (55 días hábiles)
	3.2 Enviar borrador de programa.	Ximena Gauché M.	Reunión virtual equipo UdeC.	Semana 18 ^a	1	
	3.3 Retroalimentar borrador.	Equipo UdeC.	Correo electrónico.	Semana 18 ^a	2	
	3.4 Elaborar programa definitivo del curso.	Ximena Gauché M.	Documento con programa definitivo.	Semana 18 ^a y 19 ^a	7	
	3.5 Preparar material escrito del curso.	Ximena Gauché M.	Programa definitivo.	Semana 20 ^a y 21 ^a	10	
4. Preparar material de estudio de	4.1 Preparar guiones para material audiovisual.	Ximena Gauché M.	Programa definitivo.	Semana 1b	5	
	4.2 Presentación de material escrito y guiones.	Ximena Gauché M.	Reunión virtual.	Semana 2b	1	

curso intermedio.	4.3 Retroalimentar materiales.	Equipo UdeC.	Correo electrónico.	Semana 2b	4	
	4.4 Corrección de materiales.	Ximena Gauché M.	Documento Word.	Semana 3b y 4b	10	
	4.5 Confeccionar material audiovisual.	Diseñador/a gráfico.	Programa del curso. Guión de material audiovisual. Gráficas usadas en el proyecto.	Semana 5b y 6b	10	
5. Preparar material de estudio curso por perfiles.	5.1 Definir perfiles para cursos.	Ximena Gauché M. Cecilia Perez D. Cecilia Bustos I.	Postulación del proyecto.	Semana 14 ^a	1	15 semanas (73 días hábiles)
	5.2 Elaborar propuesta de contenidos para curso por perfiles.	Ximena Gauché M.	Postulación del proyecto.	Semana 14 ^a y 15 ^a	9	
	5.3 Presentar propuesta de contenidos.	Ximena Gauché M.	Reunión virtual equipo UdeC.	Semana 16 ^a	1	

5.4	Retroalimentar propuesta de contenidos.	Equipo UdeC.	Reunión virtual equipo UdeC. Corre.o electrónico.	Semana 16 ^a	3
5.5	Incorporar observaciones.	Ximena Gauché M	Borrador propuesta de contenidos.	Semana 17 ^a	5
5.6	Elaborar versión final de contenidos	Ximena Gauché M. 	Borrador propuesta de contenido. Retroalimentación.	Semana 18 ^a y 19 ^a	10
5.7	Preparar material escrito de los cursos.	Ximena Gauché M.	Documento con contenidos del curso.	Semana 20 ^a , 21 ^a y 22 ^a	15
5.8	Preparar guiones para material audiovisual.	Ximena Gauché M.	Documento con contenidos del curso.	Semana 1b	5
5.9	Presentación de material escrito y guiones.	Ximena Gauché M.	Reunión virtual.	Semana 2b	1

6. Grabación de material audiovisual.	6.1 Retroalimentar materiales.	Equipo UdeC.	Correo electrónico.	Semana 2b	3	
	6.2 Corregir materiales.	Ximena Gauché M.	Retroalimentación.	Semana 3b y 4b	10	
	6.3 Elaborar material audiovisual.	Diseñador/a gráfico.	Guiones.	Semana 5b y 6b	10	
7. Preparación de materiales de difusión de los cursos.	7.1 Definir tópicos a tratar en cada afiche.	Ximena Gauché M.	Versión final tabla de contenidos de cada curso de formación.	Semana 21 ^a	2	4 semanas (17 días hábiles)
	7.2 Realizar documento resumen con información a incluir.	Ximena Gauché M.	Documento Word.	Semana 21 ^a	3	
	7.3 Diseñar afiche de difusión de curso A, B y C.	Diseñador/a gráfico.	Documento resumen con información a incluir.	Semana 22 ^a	5	
	7.4 Presentar afiches a equipo UdeC.	Diseñador/a gráfico.	Afiches.	Semana 1b	1	
	7.5 Revisar afiches de difusión de cursos.	Equipo UdeC.	Afiches.	Semana 1b	2	

	7.6 Realizar cambios.	Deñador/a gráfico	Afiche. Retroalimentación.	Semana 1b y 2b	3	
	7.7 Visar modelos finales.	Ximena Gauché M.	Afiches.	Semana 2b	1	
	7.8 Enviar a imprenta.	Diseñador/a gráfico.	Afiches versión final.	Semana 2b	1	
8. Preparación de plataforma.	8.1 Crear usuarios y contraseña para cada persona participante.	Equipo UdeC. 	Capacitación uso de plataforma. Nómina con funcionarios participantes y perfil asignado.	Semana 2b	5	6 semanas (30 días hábiles)
	8.2 Crear curso básico, intermedio y por perfiles.	Ximena Gauché M.	Capacitación uso de plataforma.	Semana 3b y 4b	10	
	8.3 Cargar documentación escrita y audiovisual.	Ximena Gauché M.	Documentos escritos y audiovisuales de cada curso.	Semana 7b y 8b	10	

	8.4 Revisión de plataforma.	Ximena Gauché M.	Plataforma.	Semana 9b	2	
	8.5 Realizar modificaciones a plataforma.	Ximena Gauché M.	Retroalimentación.	Semana 9b	3	
9. Diseño de afiche con la oferta de los cursos.	9.1 Confeccionar documento con información de oferta de los cursos.	Ximena Gauché M.	Programa de los cursos.	Semana 21 ^a	3	3 semanas (13 días)
	9.2 Diseñar afiche de oferta de los cursos.	Diseñador/a Gráfico.	Documento con información de oferta de los cursos.	Semana 21 ^a y 22 ^a	5	
	9.3 Revisar afiche de oferta de los cursos.	Ximena Gauché M.	Afiche con oferta de los cursos.	Semana 22 ^a	2	
	9.4 Incorporar cambios.	Diseñador/a Gráfico.	Retroalimentación.	Semana 1b	2	
	9.5 Visar modelo final de afiche con oferta de los cursos.	Ximena Gauché M.	Afiche con cambios incorporados.	Semana 1b	1	

10. Diseño de afiches de difusión del curso.	10.1 Diseñar modelo A y B de afiche de difusión.	Diseñador/a Gráfico.	Gráficas usadas en el proyecto.	Semana 2b	5	2 semanas (10 días hábiles)
	10.2 Revisar afiches de difusión.	Ximena Gauché M.	Modelo A y B de afiches.	Semana 3b	2	
	10.3 Incorporar cambios.	Diseñador/a Gráfico.	Retroalimentación.	Semana 3b	2	
	10.4 Visar modelos finales.	Ximena Gauché M.	Modelo A y B de afiches con cambios incorporados	Semana 3b	1	
	10.5 Imprimir afiches y envío a tribunales.	Imprenta.	Afiches.	Semana 4b y 5b	10	

Fuente: Elaboración propia (2021).

Cuadro N°14
Diseño de materiales para componente de monitoreo

5. DISEÑO DE MATERIALES PARA COMPONENTE DE MONITOREO/ LIDERA: CECILIA PÉREZ D.						
ACTIVIDAD CENTRAL	TAREAS	RESPONSABLE	RECURSOS	PLAZO	DURACIÓN x DÍAS	PLAZO TOTAL ACTIVIDAD
1. Construcción de la bitácora.	1.1 Definir objetivo general de bitácora y criterios metodológicos que debe cumplir.	Cecilia Pérez D.	Postulación de Proyecto.	Semana 14 ^a	5	9 semanas (50 días hábiles)
	1.2 Realizar borrador de bitácora (incorporar actividades de cumplimiento).	Cecilia Pérez D.	Documento Word	Semana 15 ^a , 16 ^a y 17 ^a	13	
	1.3 Presentar Borrador de bitácora a Equipo UdeC.	Cecilia Pérez D.	Reunión virtual Correo electrónico	Semana 17 ^a	1	
	1.4 Retroalimentar borrador de bitácora.	Equipo UdeC.	Correo electrónico	Semana 17 ^a y 18 ^a	4	
	1.5 Realizar modificaciones a borrador.	Cecilia Pérez D.	Documento borrador. Retroalimentación.	Semana 18 ^a y 19 ^a	7	

	1.6 Disponer bitácora final en página web del proyecto.	Cecilia Pérez D.	Documento final de la bitácora. Página web.	Semana 20 ^a , 21 ^a , 22 ^a y 1b	20	
2. Confeccionar video de esquema de uso de la bitácora.	2.1 Construir guion del video.	Cecilia Pérez D.	Documento Word.	Semana 1b	5	4 semanas (20 días hábiles)
	2.2 Elaborar video de esquema de uso.	Diseñador/a Grafico.	Guion del video.	Semana 2b y 3b	8	
	2.3 Presentar video de esquema de uso.	Diseñador/a Grafico.	Reunión virtual.	Semana 3b	1	
	2.4 Retroalimentar video.	Equipo UdeC.	Correo electrónico.	Semana 3b	2	
	2.5 Corregir video.	Diseñador/a Grafico.	Retroalimentación.	Semana 4b	3	
	2.6 Disponer video de esquema de uso de la bitácora en plataforma virtual.	Cecilia Pérez D.	Video.	Semana 4b	2	

Fuente: Elaboración propia (2021).

5.1.2 SEGUNDO APARTADO, COMPONENTES DE LA IMPLEMENTACIÓN

Cuadro N°15
Componente Coordinación

1. COMPONENTE: COORDINACIÓN / LIDERA: CECILIA BUSTOS I.						
ACTIVIDAD CENTRAL	TAREAS	RESPONSABLE	RECURSOS	PLAZO	DURACIÓN x DÍAS	PLAZO TOTAL ACTIVIDAD
1. Primera reunión del equipo de coordinación.	1.1 Preparar reunión. (temas a tratar, acuerdos de funcionamiento, canales de información, etc.).	Cecilia Bustos I.	Presentación PPT.	Semana 1b	5	2 semanas (7 días hábiles)
	1.2 Convocar a reunión (adjuntar cartilla resumen, protocolo pdf y link de acceso a plataforma del protocolo).	Ximena Gauché M. Cecilia Bustos I.	Correo electrónico. Cartillas de resumen del Protocolo e implementación.	Semana 1b	1	

	1.3 Realizar reunión.	Cecilia Bustos I.	Plataforma virtual.	Semana 2b	1	
	1.4 Confeccionar acta de reunión.	Ximena Gauché M. Cecilia Bustos I.	Documento Word.	Semana 2b	1	
2. Difusión interna inicial.	2.1 Enviar protocolos impresos y materiales (afiches de difusión y sensibilización).	Cynthia Sanhueza R. Agencia Vuela Estudio	Despacho por encomienda.	Semana 1b	1	2 semanas (3 días hábiles)
	2.2 Enviar bienvenida (cartilla resumen y video) a puntos focales y equipo de coordinación.	Ximena Gauché M.	Correo electrónico.	Semana 2b	1	
	2.3 Reenviar bienvenida y materiales hacia funcionarias/os del tribunal.	Puntos focales y representantes.	Correo electrónico.	Semana 2b	1	
3. Firma de consentimientos informados.	3.1 Incorporar consentimiento informado en Microsoft Forms.	Cecilia Pérez D.	Consentimiento.	Semana 1b	3	5 semanas (17 días hábiles)
	3.2 Enviar link de Microsoft Forms a puntos focales.	Cecilia Bustos I.	Link de acceso a consentimiento.	Semana 2b	1	

	3.3 Difundir link a personas integrantes de cada tribunal que participaran en implementación.	Puntos focales.	Link de acceso a consentimiento.	Semana 3b	1	
	3.4 Firmar consentimientos informados.	Participantes del tribunal.	Acceso remoto y acceso a consentimiento.	Semana 3b y 4b	9	
	3.5 Reforzar respuesta de consentimientos.	Cecilia Bustos Ibarra.	Correo puntos focales.	Semana 4b	1	
	3.6 Confeccionar nómina de integrantes de cada tribunal participante que si acepta participar en implementación.	Cecilia Pérez D.	Excel de Microsoft Forms.	Semana 5b	2	
4. Caracterización de personas no participantes.	Ver componente monitoreo, actividad central n°10.	Tesistas TRASO	Varios	Semana 2b, 21ª, 22ª y 23ª	18	4 semanas (18 días hábiles).
5. Charlas informativas con	5.1 Definir calendario de charla informativa para cada tribunal.	Cecilia Bustos I. Cecilia Pérez D.	Calendario de ejecución	Semana 1b	5	6 semanas (32 días hábiles)

tribunales participante s.			del componente.			
	5.2 Preparar charla informativa para tribunales participantes de la implementación.	Cecilia Bustos I. Cecilia Pérez D.	Presentación PPT.	Semana 2b	5	
	5.3 Enviar convocatoria de charla a punto focal.	Cecilia Bustos I.	Correo puntos focales.	Semana 3b	1	
	5.4 Reenviar convocatoria de charla a funcionarias/os de cada tribunal.	Punto focal	Correo electrónico.	Semana 3b	1	
	5.5 Realizar charlas informativas.	Cecilia Bustos I. Cecilia Pérez D.	Plataforma digital.	Semana 4b y 5b	10	
	5.6 Apuntar consultas/observaciones que realicen los participantes de las charlas.	Cecilia Pérez D.	Archivo Word.	Semana 4b y 5b	10	
	5.7 Elaborar borrador de preguntas frecuentes".	Cecilia Pérez D.	Apuntes de las charlas.	Semana 5b	3	

	5.8 Revisar borrador de documento "Preguntas Frecuentes".	Cecilia Pérez D. Cecilia Bustos I.	Reunión virtual.	Semana 5b	2	
	5.9 Consolidar documento "Preguntas Frecuentes".	Cecilia Pérez D.	Borrador y comentarios.	Semana 6b	5	

Fuente: Elaboración propia (2021).



**Cuadro N°16
Componente Diagnóstico**

2. COMPONENTE: DIAGNÓSTICO / LIDERA: PABLO FUENTEALBA C.						
ACTIVIDAD CENTRAL	TAREAS	RESPONSABLE	RECURSOS	PLAZO	DURACIÓN x DÍAS	PLAZO TOTAL ACTIVIDAD
1. Aplicación de Autodiagnóstico.	1.1 Disponer en plataforma Microsoft Forms.	Cecilia Pérez D.	Autodiagnóstico validado y pilotado.	Semana 4b	5	5 semanas (25 días hábiles)
	1.2 Enviar enlace e instrucciones de acceso a autodiagnóstico.	Ximena Gauche M. Cecilia Bustos I.	Correo electrónico de convocatoria a reunión n°1 de equipo de coordinación.	Semana 5b	1	
	1.3 Responder autodiagnóstico.	Punto focal	Microsoft Forms.	Semana 5b y 6b	9	
	1.4 Monitorear nivel de respuesta a autodiagnóstico.	Cecilia Bustos I.	Reunión n1 de equipo de coordinación.	Semana 5b	1	

	1.5 Tabular respuestas obtenidas.	Cecilia Bustos I.	Matriz de datos.	Semana 7b	4	
	1.6 Elaborar informe de resultados de aplicación del Autodiagnóstico.	Cecilia Bustos I.	Matriz de datos.	Semana 8b	5	
	1.7 Presentar hallazgos a Asociaciones.	Cecilia Bustos I.	Reunión virtual.	Semana 9b	1	
2. Aplicación de Pre test	2.1 Disponer instrumento en plataforma Microsoft Forms.	Pablo Fuentealba C. Gabriela Sánchez P. Benjamín Cifuentes G.	Cuestionario inicial validado y pilotado.	Semana 4b	5	6 semanas (23 días hábiles)
	2.2 Enviar enlace e instrucciones de acceso a funcionarias/os de los tribunales participantes.	Pablo Fuentealba C. Gabriela Sánchez P. Benjamín Cifuentes G.	Correo electrónico.	Semana 5b	1	
	2.3 Responder pre-test.	Funcionarios/as participantes.	Microsoft Forms.	Semana 5b, 6b y 7b	12	
	2.4 Monitorear nivel de respuesta a Pre test.	Pablo Fuentealba C. Gabriela Sánchez P. Benjamín Cifuentes G.	Correo electrónico.	Semana 6b	1	

	2.5 Tabular respuestas obtenidas.	Pablo Fuentealba C. Gabriela Sánchez P. Benjamín Cifuentes G.	Matriz de datos.	Semana 8b	1	
	2.6 Elaborar informe con principales hallazgos del Pre test.	Pablo Fuentealba C. Gabriela Sánchez P. Benjamín Cifuentes G.	Documento Word. Matriz de datos.	Semana 8b	4	
	2.7 Presentar hallazgos a Asociaciones.	Pablo Fuentealba C. Gabriela Sánchez P. Benjamín Cifuentes G.	Reunión virtual.	Semana 9b	1	

Fuente: Elaboración propia (2021).

Cuadro N°17
Componente Formación

3. COMPONENTE: FORMACIÓN / LIDERA: XIMENA GAUCHÉ M.						
ACTIVIDAD CENTRAL	TAREAS	RESPONSABLE	RECURSOS	PLAZO	DURACIÓN x DÍAS	PLAZO TOTAL ACTIVIDAD
1. Difusión de la oferta de formación.	1.1 Enviar información a equipo de coordinación sobre oferta académica.	Ximena Gauché M.	Correo electrónico.	Semana 5b	1	3 semanas (3 días hábiles)
	1.2 Disponer afiche de difusión de curso, formato A.	Punto focal	Afiche físico.	Semana 6b	1	
	1.3 Disponer afiche de difusión de curso, formato B.	Punto focal	Afiche físico.	Semana 7b	1	
2. Convocatoria a cursos de formación.	2.1 Elaborar borrador de formulario de inscripción a cursos de formación.	Ximena Gauché M.	Programa de cursos.	Semana 1b	3	4 semanas (13 días hábiles)
	2.2 Presentar y revisar formulario de inscripción e información a enviar.	Ximena Gauché M. Equipo UdeC	Reunión virtual.	Semana 1b	1	

	2.3 Retroalimentar convocatoria y formulario.	Equipo UdeC	Correo electrónico.	Semana 1b y 2b	3	
	2.4 Incorporar modificaciones a convocatoria e información.	Ximena Gauché M.	Documento Word.	Semana 2b	3	
	2.5 Subir formulario a Microsoft Forms.	Ximena Gauché M.	Formulario. Microsoft Forms.	Semana 3b	2	
	2.6 Enviar convocatoria a cursos y link de inscripción.	Ximena Gauché M.	Correo electrónico.	Semana 5b	1	
3. Inscripción de cursos.	3.1 Inscripción de cursos.	Funcionarias/os tribunales participantes	Microsoft Form.	Semana 5b, 6b y 7b	14	4 semanas (18 días hábiles)
	3.2 Reforzar inscripción a cursos.	Ximena Gauché M.	Correo electrónico.	Semana 6b y 7b	2	
	3.3 Sistematizar inscripciones recibidas de acuerdo a perfiles.	Ximena Gauché M.	Matriz Excel.	Semana 8b	3	
	3.4 Enviar instrucciones de acceso y perfiles a	Ximena Gauché M.	Correo electrónico.	Semana 8b	1	

	cada participante inscrito.					
4. Desarrollo de cursos en plataforma.	4.1 Dar inicio formal a cursos de formación.	Ximena Gauché M.	Correo electrónico.	Semana 8b	1	11 semanas (50 días hábiles)
	4.2 Desarrollo de cursos de formación.	Funcionarias/os inscritos en cursos de formación	Plataforma.	Semana 8b a 18b	50	
	4.3 Reforzar desarrollo de los cursos.	Ximena Gauché M.	Plataforma y correo electrónico.	Semana 9b,10b, 11b a 13b	5	
5. Certificación de los cursos.	5.1 Habilitar certificados de aprobación para cada persona funcionaria-.	Ximena Gauché M.	Plataforma.	Semana 8b a 18b	50	12 semanas (50 días hábiles)
	5.2 Entregar certificados a cada funcionaria/o.	Ximena Gauché M.	Plataforma y correo electrónico.	Semana 18b	5	
6. Período de gracia para inscripción de nuevos participantes.	6.1. Mantener habilitado el link de acceso a consentimiento informado, pre-test e inscripción a los cursos.	Cecilia Bustos I.	Consentimiento informado. Pre-test. Inscripción a cursos.	Semana 5b a 11b	35	7 semanas (25 días hábiles)

Fuente: Elaboración propia (2021).

Cuadro N°18
Componente Difusión

4. COMPONENTE: DIFUSIÓN (SENSIBILIZACIÓN) / LIDERA: CECILIA BUSTOS I.						
ACTIVIDAD CENTRAL	TAREAS	RESPONSABLE	RECURSOS	PLAZO	DURACIÓN x DÍAS	PLAZO TOTAL ACTIVIDAD
1. Difusión interna inicial.	Ver componente de coordinación, actividad central n°2.	Cecilia Bustos I.	Varios	Semana 1b y 2b	3	2 semanas (3 días hábiles)
2. Disponer afiches de difusión.	2.1 Disponer afiche de difusión de protocolo modelo A.	Punto focal.	Afiche.	Semana 4b	2	13 semanas (12 días hábiles)
	2.2 Disponer afiche de difusión de protocolo modelo B.	Punto focal.	Afiche.	Semana 6b	2	
	2.3 Disponer afiche de sensibilización modelo A.	Punto focal.	Afiche.	Semana 8b	2	
	2.4 Disponer afiche de sensibilización modelo B.	Punto focal.	Afiche.	Semana 10b	2	
	2.5 Disponer afiche de sensibilización modelo C.	Punto focal.	Afiche.	Semana 12b	2	

	2.6 Disponer afiche de sensibilización modelo D.	Punto focal.	Afiche.	Semana 16b	2	
3. Difusión de la oferta de formación.	Ver componente formación, actividad central n°1.	Cecilia Bustos I.	Varios.	Semana 5b a 7b	3	3 semanas (3 días hábiles)
4. Difundir video de sensibilización.	4.1 Difundir video de sensibilización.	Cecilia Bustos I. Puntos focales. 	Correo electrónico. Página web del proyecto. Otro canal a convenir con punto focal.	Semana 11b	3	1 semana (3 días hábiles)
5. Preparar evento de difusión y sensibilización de carácter abierto.	5.1 Elaborar propuesta de tipo de evento (seminario, conversatorio), tema a abordar, día y hora de realización.	Cecilia Bustos I. Equipo práctica profesional TRASO.	Documento Word.	Semana 5b	3	5 semanas (19 días hábiles)
	5.2 Presentar propuesta a equipo UdeC para definir aspectos del evento.	Cecilia Bustos I.	Reunión virtual. Documento Word.	Semana 5b	2	

	5.3 Convocar a reunión a equipo de coordinación.	Cecilia Bustos I.	Correo electrónico.	Semana 5b	1	
	5.3 Presentar propuesta de evento a equipo de coordinación.	Cecilia Bustos I.	Reunión virtual. Documento Word.	Semana 6b	1	
	5.5 Invitar y coordinar con personas expositoras.	Cecilia Bustos I.	Correo electrónico.	Semana 6b y 7b	8	
	5.6 Confirmar a personas expositoras y temas.	Cecilia Bustos I.	Correo electrónico.	Semana 8b	1	
	5.7 Preparar guion de actividad.	Cecilia Bustos I.	Documento Word.	Semana 8b	3	
	5.8 Revisar guion.	Equipo UdeC.	Documento Word.	Semana 8b	2	
6. Difusión de actividad de sensibilización.	6.1 Preparar afiche de difusión de actividad.	Diseñador/a Gráfico.	Datos de expositores.	Semana 9b	3	2 semanas (8 días hábiles)
	6.2 Revisar afiche.	Cecilia Bustos I.	Afiche.	Semana 9b	2	

	6.3 Crear link de evento.	Cecilia Bustos I.	Link.	Semana 10b	1	
	6.4 Enviar invitación a actividad a funcionarios/os de tribunales, representantes, puntos focales, asociaciones, etc.	Cecilia Bustos I.	Correo electrónico. Afiche. Link	Semana 10b	1	
	6.5 Difundir evento.	Equipo UdeC	Redes sociales y página web.	Semana 10b	1	
7. Realizar actividad de sensibilización.	7.1 Dar bienvenida a participantes y contextualizar de actividad.	Cecilia Bustos I.	Plataforma digital.	Semana 12b	1	1 semana (1 día hábil)
	7.2 Presentar a expositores.	Cecilia Bustos I.	Plataforma digital.	Semana 12b	1	
	7.3 Exponer cada tema.	Expositores/as	Plataforma digital.	Semana 12b	1	
	7.4 Dar cierre a la actividad.	Cecilia Bustos I.	Plataforma digital.	Semana 12b	1	

Fuente: Elaboración propia (2021).

Cuadro N°19
Componente Gestión del Cambio

5. COMPONENTE: GESTIÓN DEL CAMBIO / LIDERA: CECILIA PÉREZ D.						
ACTIVIDAD CENTRAL	TAREAS	RESPONSABLE	RECURSOS	PLAZO	DURACIÓN x DÍAS	PLAZO TOTAL ACTIVIDAD
1. Elaborar instrumento de identificación de brechas.	1.1 Confeccionar borrador de instrumento de identificación de brechas respecto de recomendaciones.	Cecilia Pérez D. 	Protocolo.	Semana 1b	5	2 semanas (10 días hábiles)
	1.2 Presentar borrador de instrumento a equipo UdeC para retroalimentación.	Cecilia Pérez D.	Reunión virtual	Semana 2b	1	
	1.3 Retroalimentar instrumento de identificación de brechas.	Equipo UdeC	Reunión virtual. Borrador de instrumento. Protocolo.	Semana 2b	2	
	1.4 Realizar cambios a instrumento para	Cecilia Pérez D.	Versión final de instrumento	Semana 2b	2	

	confeccionar su versión final					
2. Identificación de brechas	2.1 Convocar a reunión de equipo de coordinación.	Cecilia Pérez D.	Correo electrónico	Semana 2b	1	7 semanas (24 días hábiles)
	2.2 Presentar instrumento de identificación de brechas y explicar forma de llenado, a quipo de coordinación.	Cecilia Pérez D.	Reunión virtual	Semana 3b	1	
	2.3 Disponer instrumento de identificación de brechas en formato virtual.	Cecilia Pérez D.	Microsoft Forms	Semana 3b	1	
	2.4 Enviar instrucciones de respuesta a equipos de coordinación.	Cecilia Pérez D.	Correo electrónico	Semana 3b	1	
	2.5 Dar respuesta a instrumento de identificación de brechas a través de modalidad participativa.	Equipos de coordinación y otros representantes del tribunal participante de acuerdo a área definida.	Plataforma	Semana 4b y 5b	10	

3. Identificación de brechas.	3.1 Analizar respuesta a instrumento de identificación de brechas y autodiagnóstico de los tribunales participantes.	Cecilia Pérez D.	Resultados de autodiagnóstico Resultados de instrumento de identificación de brechas.	Semana 6b	5	
	3.2 Elaborar informe interno de resultados de identificación de brechas.	Cecilia Pérez D.	Informe interno	Semana 7b	4	
4. Elaborar actividades de mejora según brechas.	4.1 Presentar hallazgos generales sobre identificación de brechas a equipo UdeC.	Cecilia Pérez D.	Informe interno Reunión virtual	Semana 7b	1	3 semanas (14 días hábiles)
	4.2 Realizar borrador de actividades de mejora a realizar de acuerdo a cada tribunal.	Cecilia Pérez D.	Documento resumen de hallazgos. Reunión virtual.	Semana 7b y 8b	8	

			Matriz de planificación equipo CPA.			
	4.3 Presentar borrador de actividades de mejora a equipo UdeC.	Cecilia Pérez D.	Reunión virtual	Semana 8b	1	
	4.4 Retroalimentar actividades de mejora propuestas.	Equipo UdeC.	Correo electrónico	Semana 8b	2	
5. Programación de actividades de mejora.	5.1 Convocar a reunión de equipo de coordinación de tribunales participantes.	Cecilia Pérez D.	Correo electrónico	Semana 8b	1	5 semanas (17 días hábiles)
6. Programación de cambios.	6.1 Presentar borrador de actividades de mejora a equipos de coordinación.	Cecilia Pérez D.	Reunión virtual Borrador de actividades de mejora	Semana 9b	1	
	6.2 Retroalimentar actividades de mejora.	Equipos de coordinación.	Reunión virtual	Semana 9b y 10b	9	
	6.3 Generar calendario de actividades de mejora.	Cecilia Pérez D.	Documento Word.	Semana 11b	3	

	6.4 Revisar coherencia interna de calendario de actividades de mejora y planificación de recomendaciones.	Cecilia Pérez D.	Plan de trabajo Fondef. Matriz de planificación Actividades de mejora.	Semana 11b	5	
	6.5 Socializar calendario de actividades de mejora con equipo de coordinación.	Cecilia Pérez D.	Documento Correo electrónico	Semana 12b	1	
7. Actividades de cumplimiento OFT 1: Valorar el acceso a la justicia como un derecho humano esencial en un Estado social democrático, por medio del cual se favorece el cumplimiento de la igualdad con énfasis en la	7.1 Participar de capacitación sobre acceso a justicia con perspectiva de género y diversidad, destinada a todas las personas funcionarias del Poder Judicial, sin distinción de estamento.	Cecilia Pérez D.	Matriz de planificación .	Semana 10b a 13b	20	16 semanas (80 días hábiles)
	7.2 Construir colectivamente entre las personas que asistan a capacitación y equipo UdeC, una	Cecilia Pérez D.	Matriz de planificación .	Semana 16b y 17b	10	

atención de personas usuarias.	campaña interna de difusión y sensibilización sobre trato de personas usuarias en el acceso a justicia.					
	7.3 Aplicar “pauta de atención” para recibir y/o iniciar la atención de una persona usuaria, que respete su identidad de género y otorgue un buen trato a quien recurre el tribunal, para que sea utilizada por la persona funcionaria de mesón y/o quien ejerza como “Anfitrión Judicial”.	Cecilia Pérez D. 	Matriz de planificación	Semana 14b a 26b	60	
8. Actividades de cumplimiento OFT 2: Incorporar la perspectiva de género en la gestión administrativa para garantizar la igualdad de acceso a la justicia de las	8.1 Compilar las situaciones vinculadas a la atención de mujeres y personas LGBTI, más recurrentes a las que se enfrentan las personas funcionarias a fin de crear un reporte que oriente la gestión	Cecilia Pérez D.	Matriz de planificación	Semana 16b a 19b	20	16 semanas (80 días hábiles)

personas usuarias de los tribunales de justicia,	del tribunal en esta temática.					
9. Aplicación de recomendaciones sobre formación, capacitación y difusión al interior del tribunal (R29 a R31)	9.1 Desarrollar una reunión con la Secretaría Técnica de Igualdad de Género y No Discriminación de la Corte Suprema a fin de coordinar las acciones específicas necesaria para implementar, monitorear y evaluar los principios y objetivos que inspiran la Política de Igualdad de Género y No Discriminación del Poder Judicial.	Cecilia Pérez D. 	Matriz de planificación	Semana 10b a 26b	80	
	9.2 Elaborar propuesta de variable en la encuesta de satisfacción de personas usuarias que permita recabar información particular de atención con componente de género y diversidad sexual	Cecilia Pérez D. Equipo de coordinación	Matriz de planificación	Semana 21b a 26b	25	

	(discriminación en el proceso, violencia simbólica, etc.)					
10. Actividades de cumplimiento OFT 3: Comprender el valor que tiene la perspectiva de género en la creación de derecho, para la interpretación, argumentación y adopción de decisiones judiciales y para el posterior análisis de jurisprudencia.	7.1 Conocer los recursos que la Corte Suprema a través de la STCS tiene disponibles vinculados a las decisiones judiciales.	Cecilia Pérez D. Equipo de coordinación	Matriz de planificación	Semana 14b a 26b	60	16 semanas (80 días hábiles)
11. Actividades de cumplimiento OFT 4: Desarrollar al interior del	8.1 Participar de la actividad de sensibilización organizada por el equipo UdeC.	Cecilia Pérez D. Equipo de coordinación	Matriz de planificación	Semana 12b	1	4 semanas (21 días hábiles)

<p>tribunal una función administrativa que promueva un mejor trato y relaciones entre las personas integrantes del poder judicial.</p>	<p>8.2 Medir la capacidad de identificar situaciones de acoso, discriminación, representaciones sexistas y contrarias a la diversidad sexual en el ámbito laboral, de las personas participantes de la implementación a través de su participación en Taller de Resolución Casos Prácticos.</p>	<p>Cecilia Pérez D. Equipo de coordinación</p>	<p>Matriz de planificación</p>	<p>Semana 10b a 13b</p>	<p>20</p>	
--	---	--	--------------------------------	-------------------------	-----------	--

Fuente: Elaboración propia (2021).

**Cuadro N°20
Componente Monitoreo**

6. COMPONENTE: MONITOREO / LIDERA: CECILIA PÉREZ D.						
ACTIVIDAD CENTRAL	TAREAS	RESPONSABLE	RECURSOS	PLAZO	DURACIÓN x DÍAS	PLAZO TOTAL ACTIVIDAD
1. Conformar equipos de monitoreo.	1.1 Definir equipos de monitoreo para cada tribunal participante (jurídico, social y practicante).	Cecilia Pérez D.	Muestra definida.	Semana 21 ^a	4	1 semana (5 días hábiles).
	1.2 Sistematizar equipos a través de documento interno.	Cecilia Pérez D.	Matrix Excel.	Semana 21 ^a	1	
2. Tomar contacto con equipos de coordinación	2.1 Informar a equipos de coordinación de cada tribunal, datos de contacto del equipo de coordinación.	Cecilia Pérez D. Equipo de coordinación.	Correo electrónico	Semana 1b	1	2 semanas (2 días hábiles).
	2.2 Primera reunión entre equipo de coordinación y monitoreo de cada tribunal.	Equipo de coordinación Equipo de monitoreo	Reunión virtual.	Semana 2b	1	

3. Presentación de bitácora	3.1 Convocar a reunión entre equipo de coordinación y equipo de monitoreo.	Cecilia Pérez D.	Correo electrónico	Semana 13b	1	2 semanas (2 días)
	3.2 Enviar link e instrucciones de acceso a bitácora.	Cecilia Pérez D.	Correo electrónico	Semana 14b	1	
4. Seguimiento de bitácora	4.1 Verificar que la bitácora esté siendo completada.	Cecilia Pérez D.	Acceso página del proyecto.	Semana 6b a 26b	10	20 semanas (14 días hábiles)
	4.2 Recordar a equipo de coordinación la difusión del instrumento.	Cecilia Pérez D.	Correo electrónico	Semana 6b a 26b	4	
5. Acompañamiento a tribunales	5.1 Asistir a primera reunión de equipo de coordinación.	Equipo de coordinación. Equipo de monitoreo.	Link reunión	Semana 2b	1	12 semanas (19 días hábiles)
	5.2 Reforzar respuesta a consentimientos informados.	Equipo de coordinación.	Link de acceso a consentimiento.	Semana 4b	1	
	5.3 Participar de charlas informativas.	Equipo de coordinación.	Link charlas.	Semana 4b y 5b	10	

	5.4 Recoger primeras impresiones sobre implementación.	Equipo de coordinación.	de	Correo electrónico	Semana 5b	1	
	5.5 Reforzar inscripción a cursos.	Equipo de coordinación.	de	Correo electrónico.	Semana 6b y 7b	2	
	5.6 Reforzar invitación a actividad de sensibilización.	Equipo de coordinación.	de	Link de acceso a evento; correo electrónico.	Semana 12b	1	
	5.7 Monitorear cumplimiento de cursos de formación	Equipo de coordinación.	de	Acceso a plataforma.	Semana 8b, 9b, 10b, 11b, 12b y 13b	5	
	5.8 Recoger inquietudes generales sobre proceso de implementación.	Equipo de coordinación.	de	Correo electrónico	Semana 13b	1	
	5.9 Reforzar participación del equipo de coordinación en identificación de brechas.	Equipo UdeC.		Correo electrónico.	Semana 5b	1	

6. Monitoreo de indicadores de actividades de cumplimiento	6.1 Monitorear y registrar avances en indicadores de actividades de cumplimiento	Equipo UdeC	Cuadro de mando integral para tribunales	Semana 10b a 26b	80	16 semanas (80 días hábiles)
7. Monitoreo de indicadores de implementación general	7.1 Monitorear y registrar avances en indicadores del proceso de implementación	Cecilia Perez D.	Cuadro de mando integral para implementación general	Semana 1b a 26b	125	26 semanas (125 días hábiles)
8. Preparar test Intermedio	8.1 Construir borrador del instrumento.	Pablo Fuenzalida C. Gabriela Sánchez P. Benjamín Cifuentes G.	Documento Word.	Semana 14b	5	2 semanas (10 días hábiles)
	8.2 Enviar borrador a equipo UdeC.	Pablo Fuenzalida C. Gabriela Sánchez P. Benjamín Cifuentes G.	Correo electrónico.	Semana 15b	1	
	8.3 Retroalimentar borrador del instrumento.	Equipo UdeC.	Correo electrónico. Reunión virtual.	Semana 15b	3	
	8.4 Ajustar instrumento.	Pablo Fuenzalida C. Gabriela Sánchez P.	Documento Word.	Semana 15b	2	

		Benjamín Cifuentes G.				
9. Aplicar test intermedio	9.1 Disponer test intermedio en formato digital.	Pablo Fuentealba C. Gabriela Sánchez P. Benjamín Cifuentes G.	Microsoft Forms.	Semana 16b	2	7 semanas (34 días hábiles)
	9.2 Enviar instrucciones para su desarrollo.	Pablo Fuentealba C	Correo electrónico	Semana 16b	1	
	9.3 Responder test intermedio.	Funcionarios/as participantes	Microsoft Forms.	Semana 16b, 17b y 18b	12	
	9.4 Reforzar respuesta de test.	Pablo Fuentealba C.	Correo electrónico	Semana 17b y 18b	2	
	9.5 Sistematizar respuestas obtenidas.	Pablo Fuentealba C. Gabriela Sánchez P. Benjamín Cifuentes G.	Matriz Excel	Semana 19b	3	
	9.6 Presentar resultados parciales a equipo UdeC.	Pablo Fuentealba C. Gabriela Sánchez P. Benjamín Cifuentes G.	Reunión virtual	Semana 19b	1	

	9.7 Presentar principales hallazgos a las Asociaciones.	Pablo Fuentealba C. Gabriela Sánchez P. Benjamín Cifuentes G.	Reunión virtual	Semana 20b	1	
	9.8 Elaborar informe de resultados de aplicación del test intermedio.	Pablo Fuentealba C. Gabriela Sánchez P. Benjamín Cifuentes G.	Resultados del test.	Semana 20b, 21b y 22b	15	
10. Caracterización de personas no participantes	10.1 Elaborar matriz de jueces y juezas que no participan de implementación.	Tesistas TRASO	Matriz Excel.	Semana 21b	2	4 semanas (13 días hábiles)
	10.2 Caracterizar jueces y juezas no participantes de implementación.	Tesistas TRASO	Documento Word.	Semana 22b	5	
	10.3 Elaborar informe de hallazgos.	Tesistas TRASO	Informe final.	Semana 22b y 23b	10	
	10.4 Presentar hallazgos.	Tesistas TRASO	Reunión virtual	Semana 2b	1	

Fuente: Elaboración propia (2021).

**Cuadro N°21
Componente Evaluación Final**

7.COMPONENTE: EVALUACIÓN FINAL / LIDERA: PABLO FUENTEALBA C.						
ACTIVIDAD CENTRAL	TAREAS	RESPONSABLE	RECURSOS	PLAZO	DURACIÓN x DÍAS	PLAZO TOTAL ACTIVIDAD
1. Construcción de post test.	1.1 Construcción de borrador del instrumento.	Pablo Fuentealba C. Gabriela Sánchez P. Benjamín Cifuentes G.	Pre-test	Semana 31b	5	2 semanas (10 días hábiles)
	1.2 Enviar borrador a equipo UdeC.	Pablo Fuentealba C. Gabriela Sánchez P. Benjamín Cifuentes G.	Borrador del instrumento.	Semana 32b	1	
	1.3 Retroalimentar instrumento.	Equipo UdeC.	Borrador del instrumento.	Semana 32b	2	
	1.4 Corregir instrumento para generar versión final.	Pablo Fuentealba C. Gabriela Sánchez P. Benjamín Cifuentes G.	Comentarios equipo UdeC.	Semana 32b	2	

	1.5 Disponer post test en plataforma virtual.	Pablo Fuentealba C. Gabriela Sánchez P. Benjamín Cifuentes G.	Versión final del instrumento	Semana 32b	1	
2. Aplicación de post test.	2.1 Enviar enlace e instrucciones de acceso a punto focal.	Pablo Fuentealba C. Gabriela Sánchez P. Benjamín Cifuentes G.	Post test. Correo electrónico.	Semana 33b	1	6 semanas (25 días hábiles)
	2.2 Responder post test.	Funcionarios/as de tribunales participantes.	Microsoft Form.	Semana 33b y 34b	10	
	2.3 Monitorear nivel de respuesta del post test.	Pablo Fuentealba C. Gabriela Sánchez P. Benjamín Cifuentes G.	Correo electrónico.	Semana 33b y 34b	2	
	2.4 Tabular respuestas obtenidas.	Pablo Fuentealba C. Gabriela Sánchez P. Benjamín Cifuentes G.	Matrix Excel.	Semana 35b	1	
	2.5 Elaborar informe de resultados de aplicación del post test.	Pablo Fuentealba C. Gabriela Sánchez P.	Documento Word.	Semana 35b	4	

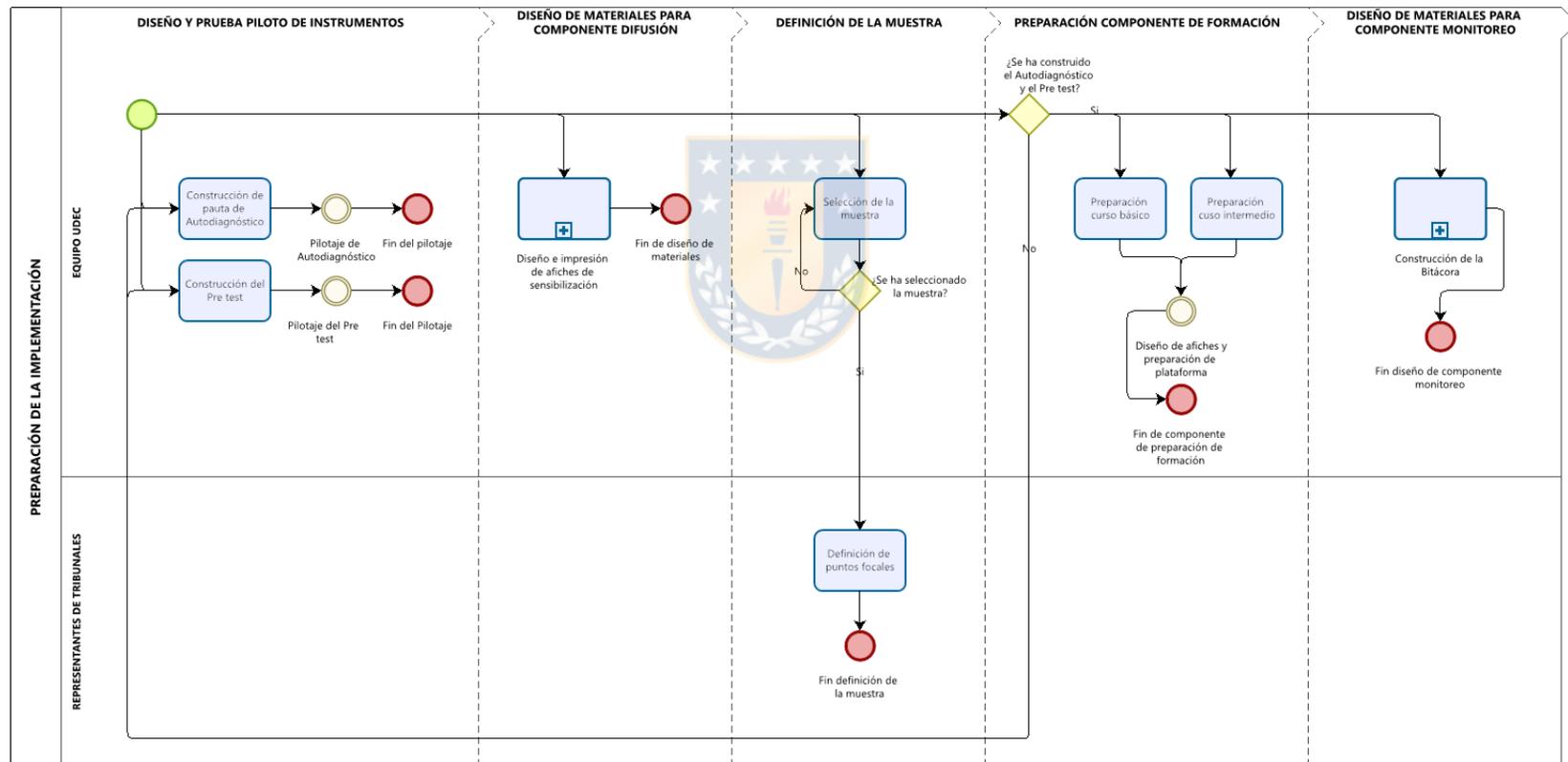
		Benjamín Cifuentes G.				
	2.6 Presentar principales hallazgos.	Pablo Fuentealba C. Gabriela Sánchez P. Benjamín Cifuentes G.	Reunión virtual.	Semana 36b	1	

Fuente: Elaboración propia (2021).



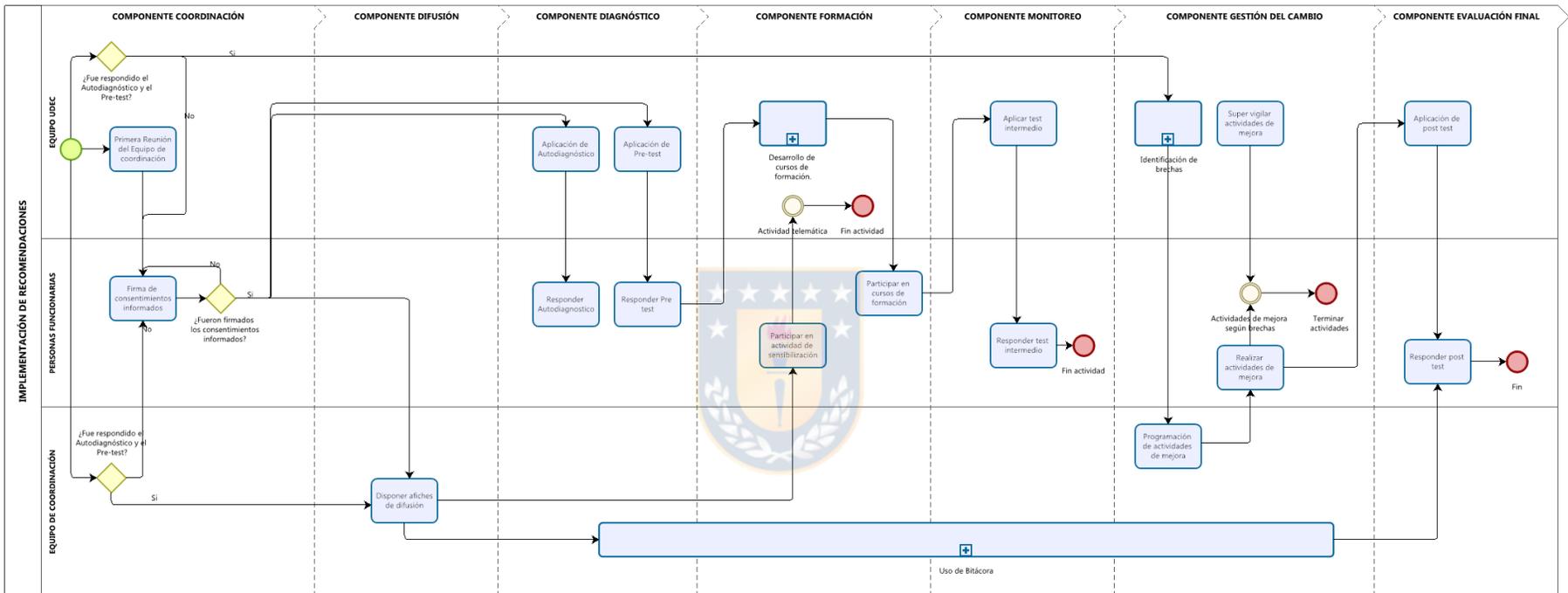
5.2 FLUJOGRAMAS PROCESO GENERAL DE IMPLEMENTACIÓN

Ilustración N°4
Flujograma de la Preparación de la Implementación



Fuente: Elaboración propia (2021).

Ilustración N°5 Flujograma Implementación



Fuente: Elaboración propia (2021).

5.3 CARTA GANTT PROCESO GENERAL DE IMPLEMENTACIÓN

Ilustración N°6
Carta Gantt Proceso General de Implementación

		2021-2022												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
		M	A	M	J	JL	AG	S	O	N	D	E	F	M
COMPONENTE	ACTIVIDAD	RESPONSABLE												
Diseño y prueba piloto de instrumentos	Construcción Pauta de Diagnóstico			M										
	Pilotaje Pauta de Diagnóstico			M	J	JL								
	Construcción de Pre-Test			M										
	Diagnóstico de Pre-Test			M	J	JL								
Diseño de materiales componente Difusión	Diseño e impresión de afiches de sensibilización			M	J	JL								
Definición de la muestra	Selección de la muestra			M	J									
	Definición de puntos focales					JL								
Preparación componente de Formación	Preparación curso básico				J	JL	AG							
	Preparación curso intermedio				J	JL	AG							
Diseño de materiales componente Monitoreo	Construcción de Bitácora				J	JL								
Componente Coordinación	Primera reunión equipo coordinación						AG							
	Firma de consentimientos informados						AG							
	Disponer afiches de difusión						AG	S	O	N				
Componente Diagnóstico	Aplicación de Autodiagnóstico						AG							
	Responder Autodiagnóstico						AG							
	Aplicación de Pre-test						AG	S						
Componente Formación	Desarrollo de cursos de formación							S	O					
	Participar en cursos de formación							S	O					
Componente Difusión	Actividad de Sensibilización								O					
Componente Monitoreo	Aplicación test intermedio									N				
	Responder test intermedio									N				
	Seguimiento bitácora						AG	S	O	N	D	E	F	M
Componente Gestión del Cambio	Identificación de brechas						AG	S						
	Programación de actividades de mejora							S	O					
	Realizar actividades de mejora								O	N	D	E		
Componente Evaluación	Aplicación de Post test													M
	Responder Post test													M

Fuente: Elaboración propia (2021).

5.4 PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE LAS RECOMENDACIONES 1 A

31

El proceso de implementación del protocolo contempla en sí mismo una serie de etapas y procesos que van desde la preparación de los instrumentos y materiales, la aplicación de recomendaciones, hasta la evaluación ex post del proceso. Existiendo etapas que son de exclusiva responsabilidad del equipo investigador de la Universidad de Concepción, así como otras de estrecha relación con las personas participantes que desarrollan funciones al interior del Poder Judicial. En específico, la etapa crítica del proceso corresponde a la aplicación de las recomendaciones 1 a la 31 del Protocolo de actuación para la atención en justicia con enfoque de género y diversidad sexual.

El mecanismo para poner en práctica dichas recomendaciones debe ser definido con especial cuidado, teniendo en consideración el contexto interno y externo de la organización, así como aspectos formales y ambientales, procurando que las decisiones metodológicas sean tendientes a generar un proceso exitoso.

Para lograr diseñar y planificar la implementación de las recomendaciones es necesario comprender cada una de ellas como un objetivo a alcanzar, del cual se desprenden una serie de **actividades de cumplimiento** que le permitirán al

tribunal participante alcanzar total o parcialmente la recomendación, es decir, incorporarla dentro de su quehacer cotidiano. Lo anterior supone el desarrollo de entre 80 a 100 actividades, las que por el acotado período de tiempo que dispone el proyecto, no alcanzarían a ser ejecutadas correctamente.

En virtud de lo anterior, se determinó elaborar un número acotado de objetivos fundamentales de orden transversal que incorporen las recomendaciones 1 a 31. Estos objetivos fueron contruidos a partir del marco conceptual del Protocolo, considerando las dimensiones interna y externa de las recomendaciones, así como las áreas a las que éstas se refieren: atención, trato y entrega de información, tramitación de causas con componente de género o diversidad sexual, relaciones de género al interior del tribunal y, formación, capacitación y difusión al interior del tribunal.

Así entonces, comprendiendo la implementación en un sentido inductivo, los **Objetivos Fundamentales Transversales** (OFT) corresponden a un primer orden, los cuales se desagregan en un segundo nivel, a través de la identificación de **Contenidos Mínimos** (CM) derivados del marco conceptual del Protocolo. A su vez, cada OFT y sus respectivos CM se relacionan con una serie de recomendaciones cuya observancia particular se ve estrechamente favorecida al generar **Actividades de Cumplimiento** (AC), las que conformarían un tercer nivel de organización.

Ilustración N°7
Sistema de organización de la implementación de las recomendaciones 1 a 31 del
Protocolo de actuación para la atención en justicia con enfoque de género y diversidad.



Fuente: Elaboración propia (2021)

La incorporación de **objetivos fundamentales transversales** y sus respectivos **contenidos mínimos** permitirán reducir el número total de actividades de cumplimiento a desarrollar en un mismo periodo de tiempo, favoreciendo la profundidad, asistencia y diligencia en la realización de cada una de las actividades.

Los **Objetivos Fundamentales Transversales (OFT)** son aquellos aprendizajes que tienen un carácter comprensivo y general al que se aspira lleguen todas las personas participantes del proceso de implementación. Hacen referencia al conocimiento, habilidades y actitudes que favorezcan el cumplimiento del acceso a la justicia, con énfasis en la atención de personas usuarias y el trato entre integrantes de la institución.

Los conocimientos, habilidades y actitudes implicados en los OFT se explicitan a través de **Contenidos Mínimos (CM)**, los cuales constituyen aquellos

conocimientos específicos y prácticas para lograr destrezas y actitudes que permitan alcanzar los OFT.

Para efectos de implementar las 31 recomendaciones del Protocolo, se ha procedido a establecer Objetivos Fundamentales Transversales señalados en cuadro N°22.

Cuadro N°22.
Objetivos Fundamentales Transversales

OFT 1	Valorar el acceso a la justicia como un Derecho Humano esencial en un Estado Social Democrático, por medio del cual se favorece el cumplimiento de la igualdad, con énfasis en la atención a personas usuarias.
OFT 2	Incorporar la perspectiva de género en la gestión administrativa para garantizar la igualdad de acceso a justicia de las personas usuarias de los tribunales de justicia.
OFT 3	Comprender el valor que tiene la perspectiva de género en la creación del Derecho, para la interpretación, argumentación y adopción de decisiones judiciales y para el posterior análisis de jurisprudencia.
OFT 4	Desarrollar al interior del tribunal una gestión administrativa que promueva un mejor trato y relaciones entre las personas funcionarias del Poder Judicial.

Fuente: Elaboración propia (2021).

5.4.1 MATRIZ DE ORGANIZACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES 1 A 31

El detalle de la propuesta de organización de la implementación de las recomendaciones se presenta en los cuadros N°23, N°24, N°25 y N°26.

Cuadro N°23

Objetivo fundamental transversal 1: contenidos mínimos, recomendaciones y actividades de cumplimiento.

Objetivo Fundamental Transversal
OFT1: Valorar el acceso a la justicia como un Derecho Humano esencial en un Estado Social Democrático, por medio del cual se favorece el cumplimiento de la igualdad, con énfasis en la atención a personas usuarias.
Contenidos Mínimos
CM1: Comprender el derecho humano de acceso a la justicia como un principio básico del Estado de Derecho, materializado en el quehacer diario de los tribunales de justicia, atendiendo a las personas de manera clara, oportuna y efectiva, efectivizando todos sus derechos, y solucionando sus consultas y conflictos de relevancia jurídica.
CM2: Identificar la idea de igualdad, no sólo desde la perspectiva del derecho, material, estructural y formal, sino como una noción que abarca todas las instituciones sociales, incluyendo la eliminación de prácticas y conductas que generan y perpetúan la posición de inferioridad de determinados grupos en la sociedad.
CM3: Transversalizar la importancia de atender las necesidades, consultas u orientaciones de las personas usuarias del sistema de justicia.

Recomendaciones vinculadas

R1: Comunicar verbalmente de forma clara para que el lenguaje jurídico sea fácilmente comprendido por quienes acceden a la justicia y están en condiciones de vulnerabilidad por razón de género o diversidad sexual.

R2: Destinar un tiempo suficiente para la atención a mujeres y personas LGBTI que recurren a un tribunal de justicia.

R3: Reforzar una acogida adecuada en la atención al público en casos graves de violencia de género.

R4: Entregar información de otras entidades que también puedan orientar a mujeres y personas LGBTI.

R5: Respetar la identidad y la expresión de género de las personas usuarias y de quienes les acompañan a tribunales.

R6: Respetar el nombre social de personas usuarias y de quienes les acompañan a tribunales.

R7: Facilitar la atención del sistema de justicia para mujeres y personas LGBTI que están en situación de mayor vulnerabilidad por circunstancias adicionales, es decir, hacerse cargo de forma efectiva de la interseccionalidad.

R8: Incorporar progresivamente en la labor de gestión de cada tribunal el enfoque de género y diversidad sexual en los diferentes niveles de esa gestión.

R9: Garantizar la permanente presencia de personas sensibilizadas a los temas de género y diversidad sexual en los ingresos de los edificios institucionales, destinadas especialmente a la acogida de mujeres y personas LGBTI.

R10: Garantizar privacidad e intimidad a toda mujer o persona LGBTI que concurra a tribunales a realizar alguna demanda o denuncia.

R11: Entregar información de manera clara, oportuna y accesible a mujeres y personas LGBTI en relación a sus causas en tramitación.

R12: Facilitar el acompañamiento de personas usuarias mujeres y LGBTI cuando concurren a denunciar o a pedir información de sus causas.

R13: Garantizar que las personas funcionarias encargadas de la atención de público estén capacitadas en temas de género y diversidad sexual, especialmente para la primera acogida relacionada con sus causas personales.

R14: Implementar medidas administrativas de gestión adicionales a las existentes, que con carácter progresivo y de forma coordinada con todas las personas que trabajan en el tribunal,

favorezcan una mayor celeridad en las actuaciones procesales que involucren componente de género y diversidad sexual, especialmente en los casos de violencia.

Actividades de cumplimiento

AC1: Participar de capacitación sobre acceso a justicia con perspectiva de género y diversidad, destinada a todas las personas funcionarias del Poder Judicial, sin distinción de estamento.

AC2: Construir colectivamente entre las personas que asistan a capacitación y equipo UdeC, una campaña interna de difusión y sensibilización sobre trato de personas usuarias en el acceso a justicia.

AC3: Aplicar “pauta de atención” para recibir y/o iniciar la atención de una persona usuaria, que respete su identidad de género y otorgue un buen trato a quien recurre el tribunal, para que sea utilizada por la persona funcionaria de mesón y/o quien ejerza como “Anfitrión Judicial”.

Fuente: Elaboración propia (2021)



Cuadro N°24

Objetivo fundamental transversal 2: contenidos mínimos, recomendaciones y actividades de cumplimiento.

Objetivo Fundamental Transversal

OFT2: Incorporar la perspectiva de género en la gestión administrativa para garantizar la igualdad de acceso a justicia de las personas usuarias de los tribunales de justicia.

Contenidos Mínimos

CM1: Combinar el marco de análisis que otorga la perspectiva de género y la interseccionalidad para facilitar la comprensión de las situaciones de desventajas que viven mujeres y personas LGBTI.

CM2: Comprender cómo los estereotipos, roles y representaciones de género podrían condicionar la atención en justicia que recibe una persona usuaria.

CM3: Orientar, ordenar y priorizar las acciones institucionales desde una perspectiva de género, para la satisfacción de las necesidades jurídicas de todas las personas que requieren -o podrían requerir- de los servicios institucionalmente ofrecidos por los tribunales de justicia.

Recomendaciones vinculadas

R7: Facilitar la atención del sistema de justicia para mujeres y personas LGBTI que están en situación de mayor vulnerabilidad por circunstancias adicionales, es decir, hacerse cargo de forma efectiva de la interseccionalidad.

R8: Incorporar progresivamente en la labor de gestión de cada tribunal el enfoque de género y diversidad sexual en los diferentes niveles de esa gestión.

R9: Garantizar la permanente presencia de personas sensibilizadas a los temas de género y diversidad sexual en los ingresos de los edificios institucionales, destinadas especialmente a la acogida de mujeres y personas LGBTI.

R13: Garantizar que las personas funcionarias encargadas de la atención de público estén capacitadas en temas de género y diversidad sexual, especialmente para la primera acogida relacionada con sus causas personales.

R14: Implementar medidas administrativas de gestión adicionales a las existentes, que con carácter progresivo y de forma coordinada con todas las personas que trabajan en el tribunal, favorezcan una mayor celeridad en las actuaciones procesales que involucren componente de género y diversidad sexual, especialmente en los casos de violencia.

R19: Monitorear las causas referidas a la situación de mujeres y personas LGBTI que han sido víctimas de violencia de género conocidas por los tribunales de justicia.

Actividades de cumplimiento

AC1: Compilar las situaciones vinculadas a la atención de mujeres y personas LGBTI, más recurrentes a las que se enfrentan las personas funcionarias a fin de crear un reporte que oriente la gestión del tribunal en esta temática.

AC2: Desarrollar una reunión con la Secretaría Técnica de Igualdad de Género y No Discriminación de la Corte Suprema a fin de coordinar las acciones específicas necesarias para implementar, monitorear y evaluar los principios y objetivos que inspiran la Política de Igualdad de Género y No Discriminación del Poder Judicial.

AC3: Elaborar propuesta de variable en la encuesta de satisfacción de personas usuarias que permita recabar información particular de atención con componente de género y diversidad sexual (discriminación en el proceso, violencia simbólica, etc.)

Fuente: Elaboración propia (2021)

Cuadro N°25

Objetivo fundamental transversal 3: contenidos mínimos, recomendaciones y actividades de cumplimiento.

Objetivo Fundamental Transversal
OFT3: Comprender el valor que tiene la perspectiva de género en la creación del Derecho, para la interpretación, argumentación y adopción de decisiones judiciales y para el posterior análisis de jurisprudencia.
Contenidos Mínimos
CM1: Comprender la importancia de la relación e interdependencia entre el derecho nacional y el derecho internacional de los derechos humanos y la responsabilidad del Estado. CM2: Valorar la relación existente entre el acceso a la justicia y la igualdad y no discriminación como elementos garantes de la protección de los derechos humanos. CM3: Incorporar la perspectiva de género en la administración de justicia, especialmente al momento de fallar.
Recomendaciones vinculadas
R1: Comunicar verbalmente de forma clara para que el lenguaje jurídico sea fácilmente comprendido por quienes acceden a la justicia y están en condiciones de vulnerabilidad por razón de género o diversidad sexual. R2: Destinar un tiempo suficiente para la atención a mujeres y personas LGBTI que recurren a un tribunal de justicia. R3: Reforzar una acogida adecuada en la atención al público en casos graves de violencia de género. R6: Respetar el nombre social de personas usuarias y de quienes les acompañan a tribunales. R10: Garantizar privacidad e intimidad a toda mujer o persona LGBTI que concurra a tribunales a realizar alguna demanda o denuncia. R11: Entregar información de manera clara, oportuna y accesible a mujeres y personas LGBTI en relación a sus causas en tramitación. R15: Incorporar la perspectiva de género en todos los momentos de la función de juzgar.

R16: Redactar sentencias en lenguaje accesible por medio de palabras simples de entender por las personas usuarias, especialmente cuando se trate de asuntos que incorporan el componente de género y diversidad sexual.

R17: Revisar periódicamente la jurisprudencia existente en temas de género y diversidades sexuales.

R18: Incorporar el enfoque de género y diversidad sexual en la Consejería Técnica en tribunales de familia.

Actividades de cumplimiento

AC1: Conocer los recursos que la Corte Suprema a través de la STCS tiene disponibles vinculados a las decisiones judiciales.

Fuente: Elaboración propia (2021)



Cuadro N°26

Objetivo fundamental transversal 4: contenidos mínimos, recomendaciones y actividades de cumplimiento.

Objetivo Fundamental Transversal

OFT4: Desarrollar al interior del tribunal una gestión administrativa que promueva un mejor trato y relaciones entre las personas funcionarias del Poder Judicial.

Contenidos Mínimos

CM1: Identificar y corregir situaciones de discriminación, acoso y representaciones sexistas y contrarias a las diversidades sexuales que afecten la igualdad de trato entre las personas integrantes del tribunal.

CM2: Implementar acciones que reduzcan los efectos diferenciados y no profundicen la potencial discriminación o trato inadecuado que reciben las mujeres y personas LGBTI integrantes de la institución.

Recomendaciones vinculadas

R20: Promover la creación, en cada tribunal o unidad judicial, de un Comité interno de Género y Diversidad sexual.

R21: Garantizar y valorar la participación equitativa de todas las mujeres y personas LGBTI en cada espacio del ámbito laboral.

R22: Promover la eliminación de prácticas internas tradicionales de carácter sexista, que carecen de justificación razonable.

R23: Respetar la identidad y la expresión de género de quienes forman parte del tribunal.

R24: Respetar el nombre social de personas funcionarias y de sus familiares, amistades o personas que les acompañan en algunas circunstancias.

R25: Evitar sexismo o prácticas de discriminación en actividades de camaradería, que podrían favorecer en determinadas circunstancias situaciones de acoso sexual o laboral.

R26: Evitar humor con contenido sexista y binario, que podrían favorecer en determinadas circunstancias situaciones de acoso sexual o laboral.

R27: Evitar humor relacionado a personas LGBTI, que podrían favorecer en determinadas circunstancias situaciones de acoso sexual o laboral.

R28: Visibilizar malos tratos y prácticas discriminatorias basadas en género o diversidad sexual que sean observadas en el entorno laboral del tribunal.

R29: Gestionar incentivos a quienes participen y promuevan espacios de formación o sensibilización en género y diversidad sexual.

R30: Facilitar el acceso a información sobre oportunidades de formación, capacitación y sensibilización en género y diversidad sexual.

R31: Implementar y promover otro tipo de espacios de formación en género y diversidad sexual para personas integrantes de cada unidad del Poder Judicial, que favorezcan la sensibilización en temáticas de género y diversidad sexual.

Actividades de cumplimiento

AC1: Participar de la actividad de sensibilización organizada por el equipo UdeC.

AC2: Medir la capacidad de identificar situaciones de acoso, discriminación, representaciones sexistas y contrarias a la diversidad sexual en el ámbito laboral, de las personas participantes de la implementación a través de su participación en Taller de Resolución Casos Prácticos.

Fuente: Elaboración propia (2021)

Todo lo anterior ha sido desarrollado en **matrices de planificación autónomas con actividades de cumplimiento** que permitan visualizar cada objetivo fundamental transversal con sus respectivos contenidos mínimos, recomendaciones relacionadas y actividades de cumplimiento propuestas, las que a su vez considerarán descripción, medio de verificación y responsable.



5.5 MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES 1 A 31

A partir de los Objetivos Fundamentales Transversales (OFT) definidos en el marco metodológico, con sus respectivos Contenidos Mínimos (CM) y recomendaciones relacionadas, se plantean las siguientes Actividades de Cumplimiento (AC) como herramientas prácticas a desarrollar por las personas funcionarias de tribunales de justicia participantes de la implementación.



Cuadro N°27
Matriz de Planificación OFT 1

OFT 1: VALORAR EL ACCESO A LA JUSTICIA COMO UN DERECHO HUMANO ESENCIAL EN UN ESTADO SOCIAL DEMOCRÁTICO, POR MEDIO DEL CUAL SE FAVORECE EL CUMPLIMIENTO DE LA IGUALDAD, CON ÉNFASIS EN LA ATENCIÓN A PERSONAS USUARIAS.

CM1: Comprender el derecho humano de acceso a la justicia como un principio básico del Estado de Derecho, materializado en el quehacer diario de los tribunales de justicia, atendiendo a las personas de manera clara, oportuna y efectiva, efectivizando todos sus derechos, y solucionando sus consultas y conflictos de relevancia jurídica.

CM2: Identificar la idea de igualdad, no sólo desde la perspectiva del derecho, material, estructural y formal, sino como una noción que abarca todas las instituciones sociales, incluyendo la eliminación de prácticas y conductas que generan y perpetúan la posición de inferioridad de determinados grupos en la sociedad.

CM3: Transversalizar la importancia de atender las necesidades, consultas u orientaciones de las personas usuarias del sistema de justicia.

Recomendaciones: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14.

ACTIVIDAD	INDICADOR	FÓRMULA	MEDIO DE VERIFICACIÓN	PLAZO CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE	SUPUESTO
1. Participar de capacitación sobre acceso a justicia con perspectiva de género y diversidad, destinada a	Porcentaje de personas que participan en capacitación de acceso a justicia respecto del total de personas funcionarias que	(N° de participantes en capacitación / N° de personas funcionarias que participan	Listado de participantes de la capacitación.	20 días hábiles	Funcionarios/as, realización de curso. Equipo de Implementación, promoción y difusión de curso.	Se espera que el curso contenga ejercicios prácticos sobre atención de

todas las personas funcionarias del Poder Judicial, sin distinción de estamento.	participan de implementación.	de implementación) * 100			Equipo UdeC, a través de plataforma.	personas usuarias.
2. Construir colectivamente entre las personas que asistan a capacitación y equipo UdeC, una campaña interna de difusión y sensibilización sobre trato de personas usuarias en el acceso a justicia.	Porcentaje de respuesta de personas funcionarias que participan en capacitación a cuestionario de construcción de campaña interna.	(N° de personas funcionarias que responden cuestionario / N° total de personas funcionarias que participan de cursos de formación) *100	Resultados de cuestionario.	10 días hábiles	Funcionarios/as, dar respuesta a cuestionario. Equipo de implementación, difusión de cuestionario. Equipo UdeC, elaboración de cuestionario.	Al finalizar el curso de capacitación, se aplica el cuestionario construido por el equipo UdeC en base a los temas tratados en dicho curso.
3. Aplicar "pauta de atención" para recibir y/o iniciar la atención de una persona usuaria, que	Porcentaje de personas que declararon usar la pauta de atención.	(N° de personas funcionarias a las que se les entregó la pauta/ N° total de personas a	Registro de uso de la pauta en bitácora.	60 días hábiles	Personas funcionarias que participan de la implementación y atienden público.	Difusión e incorporación efectiva de la "pauta de atención" de parte de las personas

<p>respete su identidad de género y otorgue un buen trato a quien recurre el tribunal, para que sea utilizada por la persona funcionaria de mesón y/o quien ejerza como "Anfitrión Judicial".</p>		<p>las que se les entregó la pauta que declaró haber usado la pauta) *100</p>			<p>Equipo UdeC, elaboración de pauta de atención.</p>	<p>funcionarias del tribunal.</p>
---	--	---	--	--	---	-----------------------------------

Fuente: Elaboración propia (2021).

Cuadro N°28
Matriz de Planificación OFT 2

OFT2: INCORPORAR LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA GARANTIZAR LA IGUALDAD DE ACCESO A LA JUSTICIA DE LAS PERSONAS USUARIAS DE LOS TRIBUNALES DE JUSTICIA.						
<p>CM1: Combinar el marco de análisis que otorga la perspectiva de género y la interseccionalidad para facilitar la comprensión de las situaciones de desventajas que viven mujeres y personas LGBTI.</p> <p>CM2: Comprender cómo los estereotipos, roles y representaciones de género podrían condicionar la atención en justicia que recibe una persona usuaria.</p> <p>CM3: Orientar, ordenar y priorizar las acciones institucionales desde una perspectiva de género, para la satisfacción de las necesidades jurídicas de todas las personas que requieren -o podrían requerir- de los servicios institucionalmente ofrecidos por los tribunales de justicia.</p>						
Recomendaciones: 7, 8, 9, 13, 14, 19.						
ACTIVIDAD	INDICADOR	FÓRMULA	MEDIO DE VERIFICACIÓN	PLAZO CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE	SUPUESTO
1. Compilar las situaciones vinculadas a la atención de mujeres y personas LGBTI, más recurrentes a las que se enfrentan las personas	Porcentaje de situaciones vinculadas a la atención de mujeres y personas LGBTI incorporadas en el reporte.	(N° total de situaciones identificadas / N° total de situaciones efectivamente incorporadas en el reporte) * 100.	Reporte que compile las situaciones recurrentes en la atención de mujeres y personas LGBTI.	20 días hábiles	Administrador/a del tribunal o persona funcionaria equivalente.	El administrador/a o persona funcionaria equivalente habrá de organizar un encuentro con las personas funcionarias

<p>funcionarias a fin de crear un reporte que oriente la gestión del tribunal en esta temática.</p>	<p>Porcentaje de encuentros realizados entre el administrador/a del tribunal o persona funcionaria equivalente y las personas funcionarias.</p>	<p>(N° total de encuentros planificados/N° total de encuentros realizados) *100.</p>	<p>Actas de las reuniones.</p>			<p>del tribunal, en el que habrá de participar al menos un funcionario de cada escalafón, consagrando en una acta o minuta los temas tratados y acuerdos tomados.</p>
<p>2. Desarrollar una reunión con la Secretaría Técnica de Igualdad de Género y No Discriminación de la Corte Suprema a fin de coordinar las acciones específicas necesaria para implementar, monitorear y evaluar los</p>	<p>Porcentaje de reuniones realizadas, respecto a las reuniones comprometidas.</p>	<p>(N° de reuniones realizadas en el año /N° de reuniones comprometidas en el año) *100.</p>	<p>Actas de las reuniones.</p>	<p>80 días hábiles</p>	<p>Administrador/a o persona funcionaria equivalente y juez o jueza del tribunal.</p>	<p>El juez o jueza en conjunto con el administrador/a del tribunal -o persona funcionaria equivalente- habrán de agendar una reunión con el equipo de la STCS.</p>

<p>principios y objetivos que inspiran la Política de Igualdad de Género y No Discriminación del Poder Judicial.</p>						
<p>3. Elaborar propuesta de variable en la encuesta de satisfacción de personas usuarias que permita recabar información particular de atención con componente de género y diversidad sexual (discriminación en el proceso, violencia simbólica, etc.)</p>	<p>No considera.</p>	<p>No considera.</p>	<p>Propuesta de variable.</p> 	<p>25 días hábiles</p>	<p>Equipo de coordinación.</p>	<p>El desarrollo de esta actividad no es crítica dentro del proceso de monitoreo y, por tanto, no se relaciona con un indicador determinado.</p>

Fuente: Elaboración propia (2021).

Cuadro N°29
Matriz de Planificación OFT 3

OFT3: COMPRENDER EL VALOR QUE TIENE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LA CREACIÓN DEL DERECHO, PARA LA INTERPRETACIÓN, ARGUMENTACIÓN Y ADOPCIÓN DE DECISIONES JUDICIALES Y PARA EL POSTERIOR ANÁLISIS DE JURISPRUDENCIA.

CM1: Comprender la importancia de la relación e interdependencia entre el derecho nacional y el derecho internacional de los derechos humanos y la responsabilidad del Estado.

CM2: Valorar la relación existente entre el acceso a la justicia y la igualdad y no discriminación como elementos garantes de la protección de los derechos humanos.

CM3: Incorporar la perspectiva de género en la administración de justicia, especialmente al momento de fallar.

Recomendaciones: 1, 2, 3, 6, 10, 11, 15, 16, 17, 18.

ACTIVIDAD	INDICADOR	FÓRMULA	MEDIO DE VERIFICACIÓN	PLAZO CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE	SUPUESTO
1. Conocer los recursos que la Corte Suprema a través de la STCS tiene disponibles vinculados a las decisiones judiciales.	Porcentaje de personas (jueces, juezas y consejeros/as y técnicos) que visitaron la página de la STCS.	(N° de participantes que visitaron la página de la STC / N° de personas funcionarias que participan de implementación) * 100	Registro de la bitácora.	60 días hábiles	Juez, jueza y consejeros/as técnicos.	En el marco del desarrollo de las actividades de implementación se recuerde la página web y los

						recursos allí disponibles.
--	--	--	--	--	--	----------------------------

Fuente: Elaboración propia (2021).



Cuadro N°30
Matriz de Planificación OFT 4

OFT4: DESARROLLAR AL INTERIOR DEL TRIBUNAL UNA GESTIÓN ADMINISTRATIVA QUE PROMUEVA UN MEJOR TRATO Y RELACIONES ENTRE LAS PERSONAS FUNCIONARIAS DEL PODER JUDICIAL.						
<p>CM1: Identificar y corregir situaciones de discriminación, acoso y representaciones sexistas y contrarias a las diversidades sexuales que afecten la igualdad de trato entre las personas integrantes del tribunal.</p> <p>CM2: Implementar acciones que reduzcan los efectos diferenciados y no profundicen la potencial discriminación o trato inadecuado que reciben las mujeres y personas LGBTI integrantes de la institución.</p>						
Recomendaciones: 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31.						
ACTIVIDAD	INDICADOR	FÓRMULA	MEDIO DE VERIFICACIÓN	PLAZO CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE	SUPUESTO
1. Participar de la actividad de sensibilización organizada por el equipo UdeC.	Porcentaje de personas participantes de la implementación que asisten a la actividad respecto del total de personas participantes de la implementación.	$(N^{\circ} \text{ de personas participantes de la implementación que asisten a la actividad de sensibilización} / N^{\circ} \text{ de personas participantes de la implementación}) * 100.$	Lista de asistencia a actividad. Consentimiento informado.	1 día hábil	Funcionarios/as, participantes de la implementación. Equipo de Implementación, promoción y difusión de la actividad. Equipo UdeC, gestión de la actividad.	Generar un proceso de difusión de la actividad previa a su realización.

<p>2. Medir la capacidad de identificar situaciones de acoso, discriminación, representaciones sexistas y contrarias a la diversidad sexual en el ámbito laboral, de las personas participantes de la implementación a través de su participación en Taller de Resolución Casos Prácticos.</p>	<p>Porcentaje de personas participantes de la actividad que identifican situaciones de acoso, discriminación, representaciones sexistas y contrarias a la diversidad sexual en el ámbito laboral en relación al total de personas que participan del Taller de Resolución de Casos Prácticos.</p>	<p>(N° de personas participantes del Taller que logran identificar las situaciones/ N° total de personas participantes del Taller) * 100</p>	<p>Reporte de los resultados del Taller. Lista de participantes del Taller.</p>	<p>20 días hábiles</p>	<p>Funcionarios/as, participantes de la implementación. Equipo de Implementación, promoción y difusión de la actividad. Equipo UdeC, habilitación de la actividad.</p>	<p>El Taller de Resolución de Casos Prácticos, estará disponible como actividad del curso de formación la que tengan acceso todas las personas. Se entenderá que una persona es capaz de identificar las situaciones descritas, cuando tenga un porcentaje de acierto superior al 70%.</p>
--	---	--	--	------------------------	--	---

Fuente: Elaboración propia (2021).

5.6 CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES 1 A 31

A través de los indicadores construidos y desarrollados en las matrices de planificación de implementación de las recomendaciones, que se refiere el apartado anterior, se ha elaborado un **cuadro de mando integral**. Este pretende ser un instrumento de control y monitoreo de las actividades de cumplimiento, que viene a contribuir el desarrollo de la función de liderazgo que desarrollará el equipo de coordinación de cada tribunal participante.

Su uso permite advertir el nivel de cumplimiento en las actividades, para así, generar las modificaciones y acciones necesarias para el logro de los objetivos.

Cuadro N°31
Cuadro de Mando Integral para Implementación de Recomendaciones en Tribunales

Objetivo	Indicador	Factor crítico de éxito	Rojo	Amarillo	Verde	Fuente de información
Valorar el acceso a la justicia como un derecho humano esencial en un estado social democrático, por medio del cual se favorece el cumplimiento de la igualdad, con énfasis en la atención a personas usuarias.	Porcentaje de personas que participan en capacitación de acceso a justicia respecto del total de personas funcionarias que participan de implementación.	Motivación de las personas funcionarias que participan de la implementación	$X \leq 50\%$	$50\% < x > 80\%$	$X \geq 80\%$	Listado de participantes de la capacitación
	Porcentaje de respuesta de personas funcionarias que participan en capacitación a cuestionario de construcción de campaña interna.	Motivación de las personas funcionarias que participan de la implementación	$X \leq 50\%$	$50\% < x > 80\%$	$X \geq 80\%$	Resultados de cuestionario.
	Porcentaje de personas que declararon usar la pauta de atención.	Conocimiento y acceso a pauta de atención.	$X \leq 60\%$	$60\% < x > 90\%$	$X \geq 90\%$	Registro de uso de la pauta en bitácora.
Incorporar la perspectiva de género en la gestión administrativa para garantizar la igualdad de acceso a la justicia	Porcentaje de situaciones vinculadas a la atención de mujeres y personas LGBTI incorporadas en el reporte.	Generar reportes de manera periódica	$X \leq 50\%$	$50\% < x > 80\%$	$X \geq 80\%$	Reporte que compile las situaciones recurrentes en la atención de mujeres y

de las personas usuarias de los tribunales de justicia.						personas LGBTI.
	Porcentaje de reuniones realizadas, respecto a las reuniones comprometidas.	Motivación de las personas funcionarias que participan de la implementación	$X \leq 50\%$	$50\% < x > 80\%$	$X \geq 80\%$	Actas de las reuniones.
Comprender el valor que tiene la perspectiva de género en la creación del derecho, para la interpretación, argumentación y adopción de decisiones judiciales y para el posterior análisis de jurisprudencia.	Porcentaje de personas (jueces, juezas y consejeros/as técnicos) que visitaron la página de la STCS.	Conocimiento de la página. 	$X \leq 50\%$	$50\% < x > 70\%$	$X \geq 70\%$	Registro de la bitácora.
Desarrollar al interior del tribunal una gestión administrativa que promueva un mejor trato y relaciones entre las personas funcionarias del poder judicial.	Porcentaje de personas participantes de la implementación que asisten a la actividad respecto del total de personas participantes de la implementación.	Motivación de las personas funcionarias que participan de la implementación y difusión de la actividad.	$X \leq 50\%$	$50\% < x > 70\%$	$X \geq 70\%$	Lista de asistencia a actividad.
	Porcentaje de personas participantes de la actividad	Participación activa en el	$X \leq 60\%$	$60\% < x > 90\%$	$X \geq 90\%$	Reporte de los resultados del

	que identifican situaciones de acoso, discriminación, representaciones sexistas y contrarias a la diversidad sexual en el ámbito laboral en relación al total de personas que participan del taller de resolución de casos prácticos.	contexto de la actividad.				taller y lista de participantes del Taller.
--	---	---------------------------	--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia (2021).



6 CONCLUSIONES Y PROYECCIONES

El Protocolo de actuación para la atención en justicia con enfoque de género y diversidad sexual desarrollado por la Universidad de Concepción, en el marco del Proyecto FONDEF en su primera etapa (2018-2020), fue diseñado bajo un contexto diametralmente distinto al que existe en la actualidad y bajo el cual se ejecutará su implementación. La emergencia sanitaria, la irrupción del trabajo remoto, el proceso constituyente y la modificación de la entidad patrocinante del Proyecto, son hechos que repercuten en la ejecución del Proyecto en su segunda etapa (2021-2023), así como también en los tribunales que forman parte de la muestra, ya que interfieren en la disposición de las personas funcionarias a adscribirse voluntariamente a un proceso de cambio cultural, como lo es la aplicación de las recomendaciones del Protocolo y, por tanto los esfuerzos para una implementación exitosa deben doblarse.

El cambio en el entorno o contexto del Proyecto y las modificaciones realizadas a propósito de ello fueron descritas y explicadas con anterioridad, sin embargo, se vuelve necesario reflexionar entorno a la importancia de comprender la planificación como un proceso flexible, en donde constantemente se deben realizar ajustes de acuerdo a las necesidades y expectativas de los actores, así

como la realidad práctica que entrega la implementación de acuerdo a aspectos culturales propios de una u otra organización. La planificación y sus instrumentos deben concebirse como una hoja de ruta para el proceso, no como una obligatoriedad inamovible.

El trabajo conjunto del grupo investigador de la presente tesis y el grupo investigador de la Universidad de Concepción, permitieron establecer un diálogo constante entre ambas partes, generando procesos de retroalimentación inmediato que posibilitó la construcción de herramientas capaces de dialogar y responder a diferentes necesidades disciplinarias, es decir, considerar recomendaciones desde la sociología, el trabajo social y el derecho, para ser explicadas a través del lenguaje disciplinario de la Administración Pública, generando un trabajo interdisciplinario valioso.

El Protocolo de actuación para la atención en justicia con enfoque de género y diversidad sexual, es un producto de bien público que será implementado en sus recomendaciones en doce tribunales de justicia a través del equipo de la Universidad de Concepción en su segunda etapa, en donde, la incorporación de una planificación de amplio detalle, indicadores de gestión y herramientas de monitoreo y control, contribuyen al desarrollo de dicho bien público, dotando a la presente investigación de relevancia disciplinaria, pues se constituye como un aporte tangible.

En concreto, a la fecha de cierre de la presente investigación, el equipo investigador de la Universidad de Concepción, consideró la propuesta de implementación de las recomendaciones 1 a 31. En específico, los Objetivos Fundamentales Transversales (OFT), fueron considerados junto a los objetivos e hipótesis del proyecto y oferta de formación, como uno de los fundamentos para la construcción del instrumento de evaluación (pre test, test intermedio y post test) que será aplicado a las personas integrantes de la muestra que participen del proceso de implementación del Protocolo.

Finalmente, el diseño propuesto para la implementación del Protocolo al que se refiere la presente investigación no estuvo exento de dificultad, sin embargo, la mayor de ellas es la vinculada al inicio y desarrollo de las acciones en conjunto con los tribunales que forman parte de la muestra. En dicha etapa será posible advertir el real aporte que suponen las herramientas diseñadas y, en coherencia con ello, será necesario que las disciplinas que componen el equipo de la Universidad de Concepción continúen dialogando en torno a las necesidades emergentes, pero también, que cuenten con herramientas desde la administración, que permitan concretar dicho diálogo. La Administración Pública, entonces, debe tener un rol técnico activo dentro de dicha etapa.

ABREVIATURAS UTILIZADAS

AC: Actividades de Cumplimiento.

AP: Administración Pública.

ANCOT: Asociación Nacional de Consejeras y Consejeros Técnicos del Poder Judicial de Chile.

ANID: Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo.

ANMM: Asociación Nacional de Magistradas y Magistrados del Poder Judicial de Chile.

APRAJUD: Asociación Nacional de Profesionales de la Administración del Poder Judicial.

CM: Contenidos Mínimos.

CPA: Ciencias Políticas y Administrativas, haciendo referencia a la carrera de pregrado de Administración Pública y Ciencia Política.

FONDEF: Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico.

LGBTI: Lesbiana, gay, bisexuales, trans, intersex.

LDN: Línea de negocio.

MA_CHI: Asociación de Magistradas chilenas.

NGP: Nueva Gestión Pública.

OFT: Objetivo Fundamental Transversal.

PJUD: Poder Judicial de Chile.

STCS: Secretaría Técnica de Igualdad de Género y No Discriminación de la Corte Suprema.

TRASO: Trabajo Social.

UdeC: Universidad de Concepción.



GLOSARIO

Incluye términos y expresiones utilizadas en el marco de esta investigación, las cuales han sido construidas a partir del marco teórico desarrollado en el apartado 3 y los antecedentes del Protocolo de actuación para la atención en justicia con enfoque de género y diversidad sexual.

ACCESO A LA JUSTICIA: principio básico del Estado de Derecho, el que se traduce en un sentido amplio en que toda persona tiene derecho a ser escuchada por los tribunales de justicia.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL: herramienta para traducir la misión y estrategia de una organización en un grupo de indicadores numéricos de desempeño que integran y enlazan todos los niveles y funciones de esa organización asegurando así una correcta ejecución de la estrategia en tiempo y forma. Éste es útil para visualizar el nivel de cumplimiento de uno u otro indicador, para que así, quien lidera el desarrollo de las actividades pueda tomar decisiones a tiempo e informadas.

DISCRIMINACIÓN: cualquier tipo de acción, sea esta, distinción, exclusión, restricción o preferencia, que no se encuentra fundamentada en criterios racionales, sino que se basa en motivos sospechosos que tiene por objeto o resultado la anulación o menoscabo del reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos humanos y libertades fundamentales de todas las personas.

EQUIPO DE COORDINACIÓN: representantes de las diferentes áreas del tribunal participante, quienes colaboran en las acciones lideradas por el punto focal. Son fundamentales en la etapa de implementación de las recomendaciones 1 a 31.

ESTEREOTIPOS: reflejan las expectativas generales que se tienen sobre los grupos particulares, atribuyéndoles una propiedad a los miembros de un grupo por el solo hecho de pertenecer a tal grupo.

FLUJOGRAMA: Diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia lógica. Su diseño posee una simbología estándar para actividades, procesos y decisiones, que facilitan su fácil comprensión.

IMPLEMENTACIÓN: corresponde a la puesta en marcha de un proceso, modelo o diseño. Para efectos de la investigación se distingue entre “implementación general” e “implementación de las recomendaciones 1 a 31”. La implementación general se refiere al proceso que inicia con la preparación de los materiales, considera el desarrollo de los instrumentos y luego su aplicación en los tribunales de la muestra, hasta a evaluación ex post. La implementación de las recomendaciones 1 a 31, consiste en un sub proceso desarrollado exclusivamente en los tribunales participantes.

MONITOREO: Serie de instrumentos que en conjunto permiten la revisión periódica del estado de la implementación y su avance o retroceso respecto de los plazos y metas propuestas. Debe ser desarrollado por quienes lideran los procesos de implementación para guiar y conducir sus acciones.

OBJETIVOS FUNDAMENTALES TRANSVERSALES: aquellos aprendizajes que tienen un carácter compresivo y general al que se aspira lleguen todas las personas participantes del proceso de implementación. Hacen referencia al conocimiento, habilidades y actitudes que favorezcan el cumplimiento del acceso a la justicia de todas las personas, con énfasis en la atención a personas usuarias y el trato entre integrantes de la institución.

PERSONAS INTEGRANTES DEL PODER JUDICIAL: quienes forman parte del Poder Judicial chileno, cualquiera sea su estamento y la función que desempeñan.

PERSONAS USUARIAS: son quienes utilizan el sistema de justicia chileno.

PERSPECTIVA O ENFOQUE DE GÉNERO: marco de análisis para identificar y determinar por qué en el caso de las mujeres y personas LGBTI existe una mayor desigualdad social en relación con hombres y quienes no desafían el binario sexual. En cuanto enfoque de análisis, permite reconocer estereotipos fuertemente arraigados en las estructuras sociales que favorecen esa desigualdad, abriendo un esquema posible para abordar soluciones, ya sea normativas, de políticas públicas o de prácticas, por organismos públicos y privados.

PLAN DE TRABAJO: herramienta central en el proceso de planificación, el cual consigna una serie de actividades y tareas correlativas, indicando responsables, recursos y plazos.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

PROTOCOLO: en el marco de esta investigación, se refiere al Protocolo de actuación para la atención en justicia con enfoque de género y diversidad sexual, elaborado en el marco del Proyecto de investigación aplicada FONDEF ID17I10111 – ID17I20111. El Protocolo tiene por propósito principal entregar recomendaciones que favorezcan la incorporación de la perspectiva de género en las actuaciones del Poder Judicial chileno, a fin de favorecer el respeto y

cumplimiento del acceso a la justicia para todas las personas, con énfasis en la atención de personas usuarias y el trato entre personas integrantes de la institución.



BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, P. (2007). *El derecho de acceso a la justicia en la jurisprudencia interamericana*. Bogotá: Instituto de Estudios Constitucionales Carlos Restrepo.
- Aguilar, L. (2006). *Gobernanza y Gestión Pública*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Ambrosy, I. (2012). Teoría Queer: ¿Cambio de paradigma, nuevas metodologías para la investigación social o promoción de niveles de vida más dignos? *Estudios Pedagógicos (Valdivia)*, 2(38), 277–285.
- Araya, E. y Cerpa, A. (2009). La nueva gestión pública y las reformas en la Administración Pública Chilena. *Tékhne-Revista de Estudios Politécnicos*, (11), 19-47.
- Arena, F. (2016). Los estereotipos normativos en la decisión judicial. Una exploración conceptual. *Revista de Derecho (Valdivia)*, XXIX(N1), 51–75.
- Asociación de Magistradas Chilenas y Comisión de Derechos Humanos y Género de la Asociación Nacional de Magistrados. (2015). *Recomendaciones para el abordaje de una política de género en el Poder Judicial chileno*. Santiago de Chile: Comisión de Derechos Humanos y Género de la Asociación Nacional de Magistrados.
- Barberá, E., Ramos, A., Sarrió, M., y Candela, C. (2002). Más allá del “techo de cristal”. Diversidad de género. *Revista Del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, (40), 55–68.
- Birgin, H. y Gherardi, N. (2008). El acceso a la justicia como un derecho humano fundamental: retos y oportunidades para mejorar el ejercicio de los derechos de las mujeres. En A. Etchegoyen (cord.), *Mujer y acceso a la justicia*. (pp. 87-106) (1era edición). Buenos Aires: El Mono Armado.
- Blum, L. (2004). Stereotypes And Stereotyping : A Moral Analysis. *Phylosophical Papers*, 33(3), 251–189. <https://doi.org/10.1080/05568640409485143>
- Cangado, A. (2012). *El derecho de acceso a justicia en su amplia dimensión*. Santiago de Chile: Editorial Librotecnia.

- Cappeletti, M. y Garth, B. (1983). *El Acceso a la Justicia (movimiento mundial para la efectividad de los derechos: informe general)*. (Trad. Samuel Amaral). Buenos Aires: Colegio de Abogados del Departamento Judicial de La Plata.
- Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & gestión*, (33), 140-161.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ma edición). México, D. F: McGraw-Hill Interamericana.
- Cook, R. y Cusack, S. (2010). *Estereotipos de género: perspectivas legales transnacionales*. Universidad de Pennsylvania.
- Corte Interamericana de Derechos Humanos. (2009). Caso González y otras (“Campo algodnero”) vs. México (excepción preliminar, fondo, reparaciones y costas) Serie C No. 205.
- Corte Interamericana de Derechos Humanos (24 de noviembre de 2017). Identidad de género e igualdad y no discriminación a parejas del mismo sexo: Opinión Consultiva OC-24/17 solicitada por la República de Costa Rica.
- Cumbre Judicial Iberoamericana Secretaría Permanente (2008). *Cien reglas de Brasilia*. XIV Cumbre Judicial Iberoamericana.
- De Lemus, S., Spears, R. y Moya, M. (2012). The Power of a Smile to Move You: Complementary Submissiveness in Women’s Posture as a Function of Gender Salience and Facial Expression. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38(11), 1480–1494. <https://doi.org/10.1177/0146167212454178>.
- DIPRES (2003). *Guía Metodológica, Planificación Estratégica en los Servicios Públicos*.
- Ellemers, N. (2018). Gender Stereotypes. *Annual Review of Psychology*, 69(1), 275–298. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122216-011719>
- Figueroa, M. y Gustavo, A. (2005). *La metodología de elaboración de proyectos como una herramienta para el desarrollo cultural*. Serie Bibliotecología y Gestión de Información N°7.
- Figueroa, V., Olavarría, M. y Navarrete, B. (2011). Política de Modernización de la Gestión Pública en Chile 1990-2006: evidencias a partir de un modelo de análisis. *Convergencia*, 18(57), 61-99.

- Fuentealba, P., Sánchez, G., Gauché, X., Santana, D., Rioseco, V., Sanhueza, C., González-Fuente, R., Domínguez, A., Bustos, C., Pérez, C. y Barría, M. (2020). Algunas variables que influyen en las representaciones de género en el Poder Judicial de Chile. *Revista CES Derecho*, 11(1), 28-54.
- Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (2019). *Glosario Iberoamericano de Términos V.2019*.
- Gauché, X. (2011). *Discriminación por sexualidad en el derecho internacional de los derechos humanos. Con especial referencia a la discriminación por orientación sexual e identidad de género*. Trabajo de grado, Doctorado en Derecho, Universidad Autónoma de Madrid, Instituto Universitario de investigación Ortega y Gasset, España.
- Gauché, X., Domínguez, A., Fuentealba, P., Santana, D., Sánchez, G., Bustos, C., Barría, M., Pérez, C., González-Fuente, R. y Sanhueza, C. (2019). Juzgar con perspectiva de género. *Revista de Derecho del Estado, (en revisión de pares)*.
- Gauché, X., Sánchez, G., Silva, D., Sanhueza, C., Fuentealba, P., Ibarra, C., Pérez, C., Barría, M. y Domínguez, A. (2020). Protocolos de género como estrategia para favorecer el acceso a la justicia en poderes judiciales de países iberoamericanos. Análisis comparado. *Boletín mexicano de derecho comparado (repcionada)*.
- Gómez, G. (1997). *Sistemas administrativos. Análisis y diseños*. México: McGraw-Hill.
- Gómez, M. (2008). Violencia por prejuicio. En Sáez, M. y Motta, C. (eds.). *La mirada de los jueces. Sexualidades diversas en la jurisprudencia latinoamericana*. Vol. 2 (pp.90-180). Colombia: Siglo de Hombres Editores.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación (5ta edición). México: McGraw-Hill.
- Instituto Interamericano de Derechos Humanos (2010). *Manual Autoinformativo sobre acceso a la justicia y derechos humanos en Chile*. San José de Costa Rica: Instituto interamericano de Derechos Humanos.
- Kim, W. y Mauborgne, R. (2005). *Estrategia del Océano Azul*. Colombia: Editorial Norma S.A.
- Martínez, F. (2008). La discriminación múltiple, una realidad antigua, un concepto nuevo. *Revista española de derecho constitucional*, (84), 251-283.

- Máttar, J. y Cuervo, L. (2017). *Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe. Enfoques, experiencias y perspectivas*. Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Mérida, R. (2002). Prólogo. En R. Mérida Jiménez (Ed.), *Sexualidades transgresoras: una antología de estudios Queer*. (pp.7-27). España: Icaria Editorial S.A.
- Ministerio de Educación de Chile (2015). *Bases curriculares 7° a 2° medio*. Chile: Ministerio de Educación, República de Chile.
- Moyado, F. (2011). Gobernanza y calidad en la gestión pública. *Estudios Gerenciales*, 27(120), 205-223.
- Nash, C., Núñez, C. y Troncoso, C. (2017). ¿Existe en Chile una garantía efectiva del acceso a la justicia en condiciones de igualdad y particularmente respecto de grupos en situación de discriminación?. En *Derecho de acceso a la justicia: Aportes para la construcción de un acervo latinoamericano*. (pp. 307-351). Centro de Estudios de Justicia de las Américas, CEJA.
- Norton, D. y Kaplan, R. (1997). *El cuadro de Mando Integral: transformando la estrategia en acción*. España: Fundació Factor Humà.
- Poder Judicial de Chile (2015). *Proyecto de estudio diagnóstico de la perspectiva de igualdad de género en el Poder Judicial de Chile*. Chile: Dirección de Estudios del Poder Judicial.
- Ramos, M. (2015). Algunas consideraciones teóricas y prácticas sobre el acceso a la justicia. En H. Ahrens, F. Rojas, y J. Sainz (Ed.). *El acceso a la justicia en América Latina: Retos y Desafíos* (pp.57-80). Costa Rica: Universidad para la Paz.
- Ramos, M. (2017). La efectividad de las políticas de justicia de la última década en América Lactina. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (68), 5-42.
- Ruiz, D., Almaguer, R., Torres, I. y Hernández, A. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, XX(1),1-11. Disponible en: https://www.redalyc.org/pdf/1815/Resumenes/Resumen_181529929002_1.pdf
- Sarmiento, C. (2013). Mirando la Discriminación con otros ojos. En N. Lacrampette (Ed.). *Derechos Humanos y Mujeres: Teoría y Práctica* (pp. 147-178). Chile: Centro de Derechos Humanos, Facultad de Derecho, Universidad de Chile.

Subcomité de Atención de Usuarios (2018). *Política de Atención de usuarios*. Chile: Poder Judicial de Chile.

Universidad de Concepción (2019, octubre). *Formulario Postulación “Cuarto Concurso IDeA en dos etapas 2017”, Fondo de fomento al desarrollo científico y tecnológico (FONDEF) – CONICYT*. Postulación presentada a CONICYT, Chile.

Universidad de Concepción (2020). Protocolo de actuación para la atención en justicia con enfoque de género y diversidad sexual. Chile: Universidad de Concepción. Disponible en <http://www.protocolo.fondefgeneroudec.cl>

Universidad de Concepción (2021, julio). *Informe de implementación comparada de protocolos*. Informe de cumplimiento de hito presentado a FONDEF, Chile.



ANEXOS

ANEXO N°1 PAUTA DE REUNIONES TÉCNICAS

Registro N°1

Discusión y ajustes en la planificación del trabajo

Fecha:	15 de abril de 2021
Hora de inicio:	11:30 horas
Hora de término:	13:30 horas
Modalidad:	Plataforma Teams
Asistencia:	Cecilia Pérez Díaz, Cecilia Bustos Ibarra, Javiera Espinoza López, Cynthia Sanhueza Riffo. Polette Vera, Rocío Gavilán, Soledad Roa, Daniela Hernández, Pablo Fuentealba, Benjamín Cifuentes, Gabriela Sánchez.

Tabla de temas a tratar

- Formato de la implementación.
- Elementos del componente diagnóstico.
- Plan de trabajo.

Desarrollo de reunión

1. El formato de la implementación será desarrollado a través de un plan de trabajo. Éste debe ser desarrollado con lenguaje simple.
2. El punto focal debe considerar un equipo de apoyo o compañía, pues debe ser un proceso colaborativo.
3. Se debe establecer una nomenclatura para referirnos a cada parte del proceso, para diferenciar aquellas cosas que son de la implementación y aquellas otras que tienen que ver con el proyecto mismo.

Acuerdos:

- Tesistas CPA debe avanzar en propuesta de plan de trabajo para revisar en las sesiones.
- Definir en qué momento de la implementación se caracterizará a los no participantes.
- La difusión debe considerar bitácora, videos y afiches.
- El plan de trabajo no usará la palabra meta, sino actividades centrales y tareas.

Registro N°2
Discusión y ajustes en la planificación del trabajo

Fecha:	22 de abril de 2021
Hora de inicio:	11:15 horas
Hora de término:	13:15 horas
Modalidad:	Plataforma Teams
Asistencia:	Cecilia Pérez Díaz, Cecilia Bustos Ibarra, Javiera Espinoza López, Cynthia Sanhueza Riffo, Polette Vera, Roció Gavilán, Soledad Roa, Daniela Hernández, Pablo Fuentealba, Benjamín Cifuentes, Gabriela Sánchez.

Tabla de temas a tratar
<ul style="list-style-type: none">- Diseño de implementación- Componente diagnóstico- Diseño de la muestra.

Desarrollo de reunión
<ol style="list-style-type: none">1. Se requerirá simplificar el lenguaje a utilizar para ser comprendido por todas las disciplinas.2. En el componente diagnóstico se debe caracterizar a quienes no participan, lo que podría ser realizado por las tesistas de trabajo social.3. El Pre-Test requiere de mayor tiempo para generar el juicio experto, se deberá buscar alguna manera de asegurar el cumplimiento dentro de los plazos del proyecto.

Acuerdos:
<ul style="list-style-type: none">- El autodiagnóstico será compuesto por dos instrumentos; una pauta de cotejo para selección y un autodiagnóstico respondido por cada tribunal.- La planificación propuesta se debe modificar en cuanto a la muestra, pues el mecanismo de selección fue definido en la postulación del proyecto.

Registro N°3
Discusión y ajustes en la planificación del trabajo

Fecha:	03 de mayo de 2021
Hora de inicio:	18:00 horas
Hora de término:	19:00 horas
Modalidad:	Plataforma Teams
Asistencia:	Javiera Espinoza López, Cynthia Sanhueza Riffo, Pablo Fuentealba, Benjamín Cifuentes, Gabriela Sánchez.

Tabla de temas a tratar
<ul style="list-style-type: none">- Pauta de Autodiagnóstico.- Pauta de Pre-Test- Pilotaje de instrumentos

Desarrollo de reunión
<ol style="list-style-type: none">1. Definir temporalidad que requiere la elaboración de la pauta de autodiagnóstico, el pre-test y la evaluación final.2. Determinar las etapas que requiere cada proceso y si necesitan ejecutar un pilotaje del instrumento.3. Consideraciones metodológicas que se deben tener en cuenta para no interferir en mediciones del proyecto.

Acuerdos:
<ul style="list-style-type: none">- Pauta de autodiagnóstico y pre-test requieren de pilotaje y periodos más holgados en el plan de trabajo.- Sería recomendable tener una evaluación intermedia.- La difusión del protocolo debe ser limitada para no interferir en las mediciones.

Registro N°4
Discusión y ajustes en la planificación del trabajo

Fecha:	06 de mayo de 2021
Hora de inicio:	11:00 horas
Hora de término:	13:00 horas
Modalidad:	Plataforma Teams
Asistencia:	Cecilia Pérez Díaz, Cecilia Bustos Ibarra, Javiera Espinoza López, Cynthia Sanhueza Riffo. Polette Vera, Rocio Gavilán, Soledad Roa, Daniela Hernández, Pablo Fuentealba, Benjamín Cifuentes, Gabriela Sánchez.

Tabla de temas a tratar
<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de la aplicación del protocolo. - Cultura organizacional de los tribunales. - Cursos de formación. - Evaluación de resultados. - Monitoreo de la implementación.

Desarrollo de reunión
<ol style="list-style-type: none"> 1. Medición y cierre de brechas que considera la aplicación del protocolo. 2. Necesidad de actualizar supuestos con ANID. 3. Equipo de sociología expresa preocupación por la socialización del protocolo previo a las evaluaciones, por su implicancia metodológica. 4. Se requiere visualizar la implementación por perfiles. 5. Generar indicadores de la implementación para poder hacer el monitoreo de ésta, que se sumarán al usuario incógnito, la bitácora y a el test intermedio.

Acuerdos:
<ul style="list-style-type: none"> - Trabajar en diagrama de flujo. - Realizar un análisis de brechas participativo. - Dar mayor holgura a los plazos establecidos para los tribunales participantes. - Incluir un test intermedio posterior al componente formación.

Registro N°5
Discusión y ajustes en la planificación del trabajo

Fecha:	13 de mayo de 2021
Hora de inicio:	11:30 horas
Hora de término:	13:00 horas
Modalidad:	Plataforma Teams
Asistencia:	Cecilia Pérez Díaz, Cecilia Bustos Ibarra, Ximena Gauché, Javiera Espinoza López, Cynthia Sanhueza Riffo. Polette Vera, Rocio Gavilán, Soledad Roa, Daniela Hernández, Pablo Fuentealba, Benjamín Cifuentes, Gabriela Sánchez.

Tabla de temas a tratar	
	<ul style="list-style-type: none"> - Ideas matrices del proceso de implementación. - Presentación de avance de Plan de Trabajo de tesis y de FONDEF, e ideas para Bitácora, por parte de tesistas. - Retroalimentación de profesoras UdeC.

Desarrollo de reunión	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se requieren generar diagramas de flujo que representen las etapas de la implementación. 2. Quizá sea relevante hacer videos que expliquen el proyecto. 3. Se requiere definir cómo se realizará la formación, es decir ¿cuándo se certifica? ¿qué cantidad de cursos se impartirán? ¿existirá una formación estandarizada? Se debe tener en consideración los aspectos metodológicos de las mediciones. 4. Tesistas CPA proponen extender plazo de la implementación de las recomendaciones, de lo contrario estas no podrán aplicarse una a una.

Acuerdos:	
	<ul style="list-style-type: none"> - Definir la distribución de los equipos que harán acompañamiento al equipo de coordinación de cada tribunal participante. - Los cursos tendrán un componente estandarizado y otro por perfiles. - Se requiere hacer un proceso de comunicación, pero cuya extensión no perjudique los aspectos metodológicos.

Registro N°6
Discusión y ajustes en la planificación del trabajo

Fecha:	10 de junio de 2021.
Hora de inicio:	11:15 horas
Hora de término:	13:10 horas
Modalidad:	Plataforma Teams
Asistencia:	Cecilia Pérez Díaz, Cecilia Bustos Ibarra, Javiera Espinoza López, Cynthia Sanhueza Riffo. Polette Vera, Rocio Gavilán, Soledad Roa, Daniela Hernández, Pablo Fuentealba, Benjamín Cifuentes, Gabriela Sánchez.

Tabla de temas a tratar
<ul style="list-style-type: none">- Definición final de la muestra.- Revisión de la propuesta de implementación de las recomendaciones.- Llamado a participar de la implementación del protocolo.

Desarrollo de reunión
<ol style="list-style-type: none">1. La definición de la muestra fue establecida en el proyecto FONDEF. La gráfica de ello podría ser compartida con las asociaciones para que sepan el mecanismo de selección.2. Revisión de propuesta de tesistas CPA para la implementación de las recomendaciones a través de un enfoque por competencias.3. Resolver si en la etapa de inscripción de los tribunales se podrían incluir consultas referentes a los no participantes.

Acuerdos:
<ul style="list-style-type: none">- Tesistas CPA seguirán desarrollando propuesta de implementación de las recomendaciones y el plan de trabajo.- Se debe trabajar en un documento para entregar a las personas funcionarias de los tribunales que indique las "tareas" individuales o colectivas que se deben asumir al formar parte de la implementación.

Registro N°7
Discusión y ajustes en la planificación del trabajo

Fecha:	24 de junio de 2021
Hora de inicio:	11:15 horas
Hora de término:	13:00 horas
Modalidad:	Plataforma Teams
Asistencia:	Cecilia Pérez Díaz, Cecilia Bustos Ibarra, Cynthia Sanhueza Riffo. Polette Vera, Rocio Gavilán, Soledad Roa, Daniela Hernández, Pablo Fuentealba, Benjamín Cifuentes, Gabriela Sánchez.
Excusas:	Javiera Espinoza López

Tabla de temas a tratar
<ul style="list-style-type: none">- Implementación de recomendaciones.- Componente gestión del cambio.

Desarrollo de reunión
1. Revisión de componente gestión del cambio y la implementación de las recomendaciones como parte de el. Se revisa avance de tesistas CPA al respecto.

Acuerdos:
<ul style="list-style-type: none">- Trabajar en componente gestión del cambio.

Registro N°8
Discusión y ajustes en la planificación del trabajo

Fecha:	01 de julio de 2021.
Hora de inicio:	11:30 horas
Hora de término:	13:00 horas
Modalidad:	Plataforma Teams
Asistencia:	Cecilia Pérez Díaz, Cecilia Bustos Ibarra, Cynthia Sanhueza Riffo. Polette Vera, Rocío Gavilán, Soledad Roa, Daniela Hernández, Pablo Fuentealba, Benjamín Cifuentes, Gabriela Sánchez.
Excusas:	Javiera Espinoza López

Tabla de temas a tratar
<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de recomendaciones. - Bitácora. - Reunión con asociados.

Desarrollo de reunión
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se explica y expone diseño de implementación de las recomendaciones elaborado por tesistas CPA, agrupando las recomendaciones en objetivos fundamentales transversales y contenidos mínimos. 2. Se requiere definir cómo se implementará la bitácora, es decir, quiénes la responden, cuándo la responden, qué preguntas se incluirán, cuándo será revisada. 3. Se aproxima las primeras reuniones, se debe preparar la convocatoria.

Acuerdos:
<ul style="list-style-type: none"> - Se acoge propuesta de tesistas CPA para implementación de recomendaciones. - Se debe pensar en la bitácora y lo que se pretende conseguir con el instrumento.