>> CameronPartners .

Estudio de Evaluación

# Impacto y/o resultados del Código de Buenas Prácticas Laborales sobre No Discriminación

## Informe Final

*Presentado a la Dirección Nacional de Servicio Civil*

## Resumen

En este informe presentamos el informe final del estudio de impacto y/o resultados de Código de Buenas Prácticas Laborales sobre No Discriminación, en lo relativo al análisis transversal y comparado del código a partir de la información recopilada desde fuentes de información secundaria, y el análisis de los resultados de la implementación del Código a partir de fuentes de información primaria.

En el capítulo 1 presentamos el contexto del estudio, en cuanto a los antecedentes que motivaron su desarrollo, sus objetivos y productos esperados, además del detallar conceptos y aspectos relevantes que guían las acciones del estudio.

En el capítulo 2 presentamos el análisis transversal del CBPL-ND 2000 – 2009 a partir de documentos institucionales que registraron el proceso de implementación en los distintos servicios públicos participantes, detallando la metodología utilizada para el análisis, y los resultados obtenidos según las medidas planteadas por los mismos servicios.

En el capítulo 3 presentamos la revisión de experiencias nacionales e internacionales para el análisis comparado del proceso de implementación del CBPL-ND 2006 – 2009 en base a la revisión de fuentes secundarias de información. Para ello, a nivel nacional, consideramos el caso del Programa de Buenas Prácticas Laborales con Igualdad de Género del Servicio Nacional de la Mujer (Sernam), y a nivel internacional, analizamos el caso de buenas prácticas identificadas en España y Canadá.

>> CameronPartners .

En el capítulo 4 presentamos la evaluación de funcionamiento, efectos e impactos de la implementación del CBPL-ND. Para ello consideramos la información recopilada desde fuentes primarias de información a través de cuestionarios de consulta transversal, grupos focales y entrevistas semiestructuradas, a fin de evaluar cómo se llevaron a cabos los procesos de diagnóstico, elaboración de planes trienales y directrices.

Finalmente, en el capítulo 5 presentamos la etapa de cierre del estudio, donde en base a todos los análisis realizados podemos concluir acerca de las principales debilidades y fortalezas del proceso de implementación del CBPL-ND y genera recomendaciones que hubiesen mejorado su aplicación en el periodo y que potencien la exitosa implementación de políticas públicas relacionadas con el tema.

# Contenidos

**1 Introducción 6**

1.1 Antecedentes del estudio 6

1.2 Objetivos y productos del estudio 8

1.3 Ciclo de vida de iniciativas públicas y su evaluación 9

1.4 La medición de efectos e impacto 12

1.5 Discriminación en el trabajo 16

1.6 Principios éticos en la investigación 17

**2 Análisis transversal del CBPL-ND 2006 – 2009 19**

2.1 Marco metodológico utilizado 19

2.1.1 Dimensiones y variables de estudio 20

2.1.2 Técnicas para recolección de información 21

2.1.3 Técnicas para el análisis de la información 21

2.2 Resultados del análisis transversal del CBPL-ND 2006 – 2009 24

2.2.1 Operacionalización de las directrices del CPBL-ND 24

2.2.2 Resultados esperados 31

2.2.3 Resultados obtenidos 33

2.2.4 Conclusiones parciales 47

**3 Análisis comparado del CBPL-ND 2006 – 2009 50**

3.1 Marco metodológico utilizado 50

3.1.1 Dimensiones y variables de estudio 51

3.1.2 Técnicas para la recolección de información 51

3.1.3 Técnicas para el análisis de la información 52

3.2 Experiencias nacionales 52

3.3 Experiencias internacionales 56

3.3.1 España: Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2014-2016 en la Administración General del Estado 57

3.3.2 Canadá: Código de conducta de trabajos públicos y servicios de gobierno 61

3.3.3 Reino Unido: Estrategia de diversidad 2010 – 2013 del Ministerio del Interior 63

3.4 Resultados del análisis comparado del CBPL-ND 2006 – 2009 73

**4 Evaluación de funcionamiento, efectos e impactos de la implementación del CBPL-ND 78**

4.1 Marco metodológico utilizado 78

4.1.1 Dimensiones y variables 79

4.1.2 Enfoque de análisis 79

4.1.3 Técnicas para recolección de información 80

4.1.4 Técnicas para el análisis de la información 82

4.2 Resultados de la evaluación del funcionamiento, efectos e impactos de la implementación del CBPL-ND 83

4.2.1 Caracterización 84

4.2.2 Diagnóstico 86

4.2.3 Elaboración de planes trienales 90

4.2.4 Directrices 98

4.2.5 Evaluación 140

**5 Cierre del estudio 145**

5.1 Objetivos y productos asociados al cierre del estudio 145

5.2 Resultados obtenidos 146

5.2.1 Fortalezas 149

5.2.2 Debilidades 150

5.3 Recomendaciones 151

**Anexo A: Plan Estratégico de igualdad de oportunidades 2014 – 2014 (España)-Eje 1 153**

**Anexo B: Estrategia de Diversidad Reino Unido 159**

**Anexo C: Pauta para Entrevista grupal 167**

**Anexo D: Participantes del cuestionario de consulta transversal 169**

**Anexo E: Pauta para entrevistas individuales semiestructuradas 172**

**Bibliografía 175**

# 1 Introducción

*En este capítulo presentamos un breve marco conceptual para establecer los principales conceptos de manera de asegurar una comprensión unívoca de las dimensiones y definir los alcances de la materia del estudio. En la primera sección nos referimos a los antecedentes que motivaron la implementación del Código de Buenas Prácticas Laborales sobre No Discriminación y el desarrollo del estudio, para luego detallar los objetivos de éste y los productos esperados. En la sección siguiente nos referimos a la evaluación de intervenciones públicas, para luego presentar nuestro entendimiento del concepto de discriminación en el trabajo. Finalmente, presentamos los principios éticos en los que nos enmarcaremos durante el desarrollo del estudio en cuanto al tratamiento de la información y resguardo de los participantes.*

## 1.1 Antecedentes del estudio

El Código de Buenas Prácticas Laborales sobre No Discriminación (en adelante CBPL-ND) corresponde a un Instructivo Presidencial N° 2 dictado el 15 de junio de 2006, materializando el compromiso gubernamental de reafirmar la voluntad del Estado con la creación de políticas y medidas efectivas contra la discriminación laboral, relevando la importancia del principio de igualdad y la proscripción de todo tipo de discriminaciones en el goce y ejercicio pleno de las libertades y derechos fundamentales que recoge la Constitución Chilena y la legislación en materia laboral.

Con este fin, en marzo del 2006, se constituyó la Comisión Gubernamental encargada de proponer un Código de Buenas Prácticas, coordinada por el Servicio Nacional de la Mujer e integrada, además, por el Ministerio de Trabajo y la Dirección Nacional de Servicio Civil y que contó con la asesoría técnica de la Oficina Internacional del Trabajo, con el objetivo general de “dar pleno cumplimiento a las normas que rigen el sector público, precaver y erradicar todo tipo de discriminaciones, y en especial, garantizar una igualdad de trato entre hombres y mujeres y facilitar una mayor compatibilización de las obligaciones laborales y las responsabilidades familiares”. Sus objetivos específicos fueron:

- Reafirmar la voluntad del Estado, en su rol de empleador de impulsar políticas y medidas contra la discriminación y que tiendan a promover la igualdad de oportunidades y de trato en el empleo en el sector público.
- Generar y/o garantizar condiciones que promuevan la igualdad de oportunidades en los órganos de la Administración del Estado, asegurando la vigencia del principio de no discriminación y en especial, el de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo relativo al acceso al empleo, la retribución, la promoción, la formación profesional y las condiciones de trabajo.
- Fomentar y favorecer el desarrollo de políticas de recursos humanos en los órganos de la Administración Central del Estado, destinadas fundamentalmente a prevenir y erradicar discriminaciones, directas e indirectas.
- Fomentar el desarrollo o aplicación de medidas que permitan a hombres y mujeres conciliar las responsabilidades laborales y las obligaciones familiares.
- Propender hacia el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo.

El CBPL-ND estaba orientado a ser acogido por 171 servicios públicos, a través de la implementación de siete directrices, a saber:

- Directriz 1. Procesos de reclutamiento y selección;
- Directriz 2. Desarrollo de carrera y acceso a la capacitación;
- Directriz 3. Representación equilibrada o paritaria entre hombres y mujeres en cargos de jefatura y responsabilidad directiva;
- Directriz 4. Condiciones de trabajo;
- Directriz 5. Protección de los derechos de maternidad y responsabilidades parentales;
- Directriz 6. Conciliación de responsabilidades laborales con obligaciones familiares; y
- Directriz 7. Prevención y sanción del acoso laboral y/o sexual en el trabajo.

Durante la primera fase de implementación comprendida desde la dictación del CBPL-ND hasta marzo del 2007, el Servicio Civil realizó acciones de difusión del Código y un autodiagnóstico en servicios públicos de la Administración Central del Estado, para evaluar el grado de desarrollo en relación a cada una de sus directrices. El propósito de este auto diagnóstico era que los servicios pudieran disponer de una línea base, que les permitiera elaborar sus planes trienales en la perspectiva de disminuir las brechas detectadas en un horizonte de tres años.

Posteriormente, durante el mes de marzo del 2007, se entregaron los lineamientos metodológicos para la elaboración de los planes trienales que consistían en la programación de actividades a 3 años por parte de los servicios públicos, instancia en la cual comprometieron más de tres mil medidas que les permitirían dar cumplimiento al CBPL-ND.

El Servicio Civil desarrolló una metodología de trabajo que contempló el seguimiento estratégico y operativo de la implementación del CBPL-ND, focalizándose en registrar información de autodiagnóstico, planes trienales de implementación e informes de avance. A partir de estos documentos se

orientó y retroalimentó a los servicios en aquellos aspectos que demostraban menor nivel de desarrollo o, consecuentemente, menor grado de cumplimiento en la implementación del código.

Con la finalidad de reconocer a los servicios públicos que destacaron por iniciativas de buenas prácticas en el contexto de la implementación del CBPL-ND, el Servicio Civil implementó una metodología de evaluación para reconocer y/o destacar iniciativas o medidas inscritas dentro de las directrices y elementos del CBPL-ND.

En enero de 2015, el Instructivo Presidencial Nº 001 sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado define la agenda 2015 – 2018 que deberán desarrollar los servicios públicos para avanzar decididamente en la generación de mejores políticas y prácticas de gestión de personas, con el propósito de generar un mejor Empleo Público, y de este modo fortalecer el aporte que los funcionarios y funcionarias realizan para el cumplimiento de la función pública y a la satisfacción de la ciudadanía.

Para diciembre de 2006, un total de 167 servicios públicos elaboraron su "Diagnóstico de Buenas Prácticas Laborales (línea base para formulación de los Planes respectivos). Para finales del 2009, el quinto informe de resultados del CBPL-ND fue enviado por 143 servicios públicos con la información completa a los 33 elementos del CBPL-ND, mientras que 21 servicios no enviaron su informe, y siete los enviaron de manera incompleta.

En este contexto y en el marco de acuerdos sostenidos en las Mesas de Trabajo del Gobierno con la Agrupación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF), específicamente, la Mesa relacionada con el Código de Buenas Prácticas Laborales (CBPL-ND), se hace necesario recolectar y sistematizar información respecto a lo que fue la implementación del Código de Buenas Prácticas Laborales (CBPL-ND) a diez años de su promulgación, con el propósito de, generar recomendaciones y propuestas que puedan ponerse al servicio de las decisiones de fortalecimiento y perfeccionamiento de la institucionalidad pública.

## 1.2 Objetivos y productos del estudio

De acuerdo a las Bases Técnicas el **objetivo general** de este estudio[1] es «Conocer el impacto y/o los resultados de la implementación del Código de Buenas Prácticas Laborales sobre No Discriminación (CBPL-ND), en el período 2006 – 2009 (desde una revisión documental, experiencias comparadas y la percepción de los principales actores vinculados al proceso) que permitan analizar y proponer recomendaciones que hubiesen mejorado su aplicación en este período y que potencien la exitosa implementación de políticas públicas relacionadas con el tema». Al analizar en detalle este objetivo general es posible verificar que es bastante específico en cuanto a que define los lineamientos metodológicos del estudio.

[1] En el marco de esta propuesta preferimos hablar de un estudio y no de una consultoría, como es habitual en el marco de evaluaciones de impacto, resultados, etc.

Los **objetivos específicos** del estudio (O1 – O3) así como los productos requeridos (P1 – P4), ajustados para asegurar la consistencia de los términos utilizados, se detallan en la Tabla 1.1 donde hemos indicado las relaciones entre ellos y definido explícitamente los productos.

**Tabla 1.1. Objetivos específicos de la consultoría y productos a elaborar en este contexto**

| # | Objetivo específico | # | Producto |
|---|---|---|---|
| | | P1 | Plan de trabajo detallado del estudio (diseño metodológico, diseño de instrumentos, acciones comunicacionales y de sensibilización, y otros contenidos que contribuyan a su correcta ejecución). |
| O1 | Revisar y analizar la documentación relevante sobre el CBPL-ND para el periodo 2006 – 2009 existente en el Servicio Civil, incluyendo el análisis de resultados de la implementación del CBPL-ND (visión transversal), y de otras experiencias pertinentes a nivel nacional (visión comparada). | P2 | Sistematización de la información relevante sobre CBPL-ND para el periodo 2006 – 2009 existente en el Servicio Civil y de la información documental de otras experiencias pertinentes a nivel nacional[2]. |
| O2 | Evaluar el funcionamiento y resultados del CBPL-ND en el periodo 2006 – 2009 mediante el levantamiento de información respecto de la percepción de los principales actores involucrados. | P3 | Evaluación del funcionamiento y resultados del CBPL-ND en el periodo 2006 – 2009 desde la percepción de los principales actores involucrados. |
| O3 | Identificar las principales debilidades y fortalezas del proceso de implementación del CBPL-ND y generar recomendaciones que hubiesen mejorado su aplicación en el periodo y que potencien la exitosa implementación de políticas públicas relacionadas con el tema. | P4 | Principales debilidades y fortalezas del proceso de implementación del CBPL-ND y recomendaciones que hubiesen mejorado su aplicación en el periodo y que potencien la exitosa implementación de políticas públicas relacionadas con el tema. |

Elaborada a partir de las Bases Técnicas de la Licitación 1750-2-LE16

## 1.3 Ciclo de vida de iniciativas públicas y su evaluación

Tal como se muestra en la Figura 1.1, de acuerdo al marco conceptual que promueven diversas agencias multilaterales para la evaluación de iniciativas públicas (Cadena insumos-impactos), se considera que existen actividades claves que requieren determinados insumos para elaborar productos específicos de una iniciativa pública (NONIE, 2009)[3]. Los cambios generados por estos productos se conocen como efectos. Dichos efectos pueden manifestarse en el tiempo, en diversos

[2] Pese a ello nuestra propuesta incluye el estudio de experiencias internacionales.

[3] NONIE (2009), Impact evaluations and Development. NONIE Guiadance on Impact Evaluation. World Bank: Washington.

momentos. Se denominan impactos aquellos efectos de largo plazo de los productos de las actividades claves en diversos ámbitos de interés. Los productos, efectos y/o impactos se denominan generalmente resultados. De las Bases Técnicas de la presente licitación entendemos que en el contexto de este estudio, el término resultados se refiere a los efectos de la implementación del Código de Buenas Prácticas Laborales sobre No Discriminación para el período 2006 – 2009.

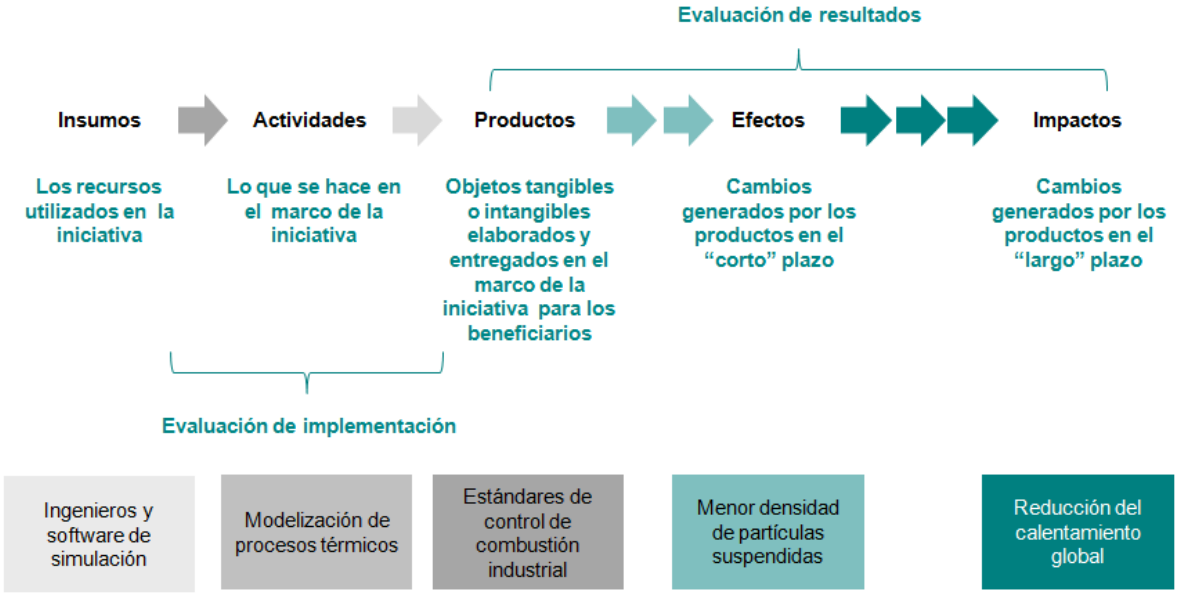


**Figura 1.1. Cadena insumos – impactos con los principales conceptos utilizados en la evaluación de intervenciones públicas, con ejemplos para el caso del desarrollo de un bien público.** Elaboración propia.

Para efectos del presente estudio, se intentará abarcar los tres tipos de resultados, considerando los productos obtenidos en el 2009, así como los resultados medibles hasta el año 2016.

En la actualidad, los encargados de las iniciativas públicas deben desarrollar actividades de monitoreo y evaluación que les permitan medir y analizar las contribuciones de los distintos factores que intervienen en el logro de determinados efectos e impactos de desarrollo y mejorar así los procesos que conducen el diseño y la gestión de dichas iniciativas (PNUD, 2009)[4].

Al contrario de lo que habitualmente se considera, circunscribiendo la vida de una iniciativa pública únicamente a la etapa de ejecución, su ciclo de vida comienza antes y continúa después de ella, como se representa esquemáticamente en la Figura 1.2. Por esta razón, resulta necesario considerar que el monitoreo y la evaluación son procesos que se concatenan a través de las diferentes etapas de una iniciativa.

[4] PNUD (2009) Manual de planificación, seguimiento y evaluación de resultados de desarrollo. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD. Oficina de evaluación.

**Figura 1.2. Ciclo de vida de una iniciativa pública.** Elaborado en base a Ortegón, Pacheco y Prieto (2005)5

En asociación con el ciclo de vida de la iniciativa, en cada una de sus fases –preparación, ejecución y operación– encontramos diferentes tipos de evaluación que tienen por objeto medir la conveniencia de asignar recursos, de continuar, de modificar, de terminar o de ver lecciones aprendidas respecto al proyecto que se evalúa. De este modo, los primeros pasos del monitoreo y la evaluación se toman en la etapa de **preparación de la iniciativa**. En esta fase, se identifican datos de referencia a indicadores de desempeño que permitirán hacer las evaluaciones futuras. En tanto, en la etapa de **ejecución de la iniciativa** se evalúan las actividades del proceso mientras estas se están desarrollando. Finalmente, en la etapa de **operación o post iniciativa**, se examina la situación resultante respecto del diseño original y el alcance de los objetivos de desarrollo de la iniciativa.

De acuerdo a la tipología de Abdala (2001), podemos identificar cuatro momentos de evaluación o tipos de evaluación asociados al ciclo de vida de la iniciativa pública, con objetivos de evaluación diferentes, a saber[6]:

---

5 Ortegón, E., Pacheco, J., Prieto, A. (2005) Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Cepal. Santiago, Chile.

6 El Banco Interamericano de Desarrollo, en tanto, propone una terminología similar para distinguir los tipos de evaluaciones, en base a su propia clasificación a través del ciclo de vida del proyecto. En este sentido, considera principalmente dos tipos de evaluaciones: la evaluación formativa, que se realiza en la etapa de preparación y ejecución del proyecto, permitiendo mejorar su desempeño; y la evaluación sumativa, que se realiza al terminar y después de terminado el proyecto, para reexaminar el diseño original y estudiar si existen discrepancias entre lo previsto y lo real.

- La **evaluación ex-ante**, evalúa durante la etapa de preparación de la iniciativa el contexto socio-económico e institucional: los problemas identificados, las necesidades detectadas, la población objetivo, los insumos, las estrategias de acción.
- La **evaluación intra**, se desarrolla durante la ejecución. Se evalúan las actividades del proceso mientras estas se están desarrollando, identificando los aciertos, los errores, las dificultades.
- La **evaluación post**, corresponde con la finalización inmediata de la ejecución de la iniciativa, detectando, registrando y analizando los productos y efectos.
- La **evaluación ex-post**, se realiza algún tiempo después (meses o años) de concluida la ejecución, evalúa los resultados mediatos y alejados, consolidados en el tiempo y se centra en los impactos de la iniciativa.

De este modo, la principal diferencia entre los distintos tipos de evaluaciones de iniciativas públicas, por ejemplo evaluación del proceso de implementación, evaluación de resultados, evaluación de impacto, etc. radica en el elemento focal evaluación en la cadena insumos – impactos. La evaluación de impacto de una intervención pública estudia los cambios de largo plazo en ámbitos de interés de individuos, instituciones, comunidades, territorios, etc., en lugar de las actividades (procesos) o los productos de la intervención, y si estos cambios se pueden atribuir a la intervención en cuestión.

En este contexto, y considerando que la implementación del CBPL-ND objeto de este estudio ocurrió en el período 2006 – 2009, durante este estudio realizaremos una evaluación ex-post.

## 1.4 La medición de efectos e impacto

En el proceso de investigación, el paso de conceptos generales a conceptos específicos se denomina conceptualización. En este proceso, los conceptos generales se relacionan con dimensiones, que corresponden a las unidades de análisis, las que luego se explican por medio de indicadores y luego se operacionalizan en forma de variables.

Una vez que hayamos pasado de los conceptos generales a los conceptos específicos y definido las unidades de análisis (dimensiones), y explicado éstas por medio de indicadores y operacionalizado la medición de efectos e impacto por medio de variables, debemos proceder a seleccionar la o las técnicas de medición de impacto que sean más adecuadas para el desafío[7].

En esta sección presentamos una selección de estas técnicas con el fin de aclarar las alternativas metodológicas para realizar una evaluación de efectos e impacto de la implementación del Código de Buenas Prácticas Laborales sobre No Discriminación para el período 2006 – 2009.

### TÉCNICAS GENERALES DE EVALUACIÓN DE EFECTOS E IMPACTO

Una técnica frecuentemente utilizada en la evaluación de efectos e impacto es comparar resultados "antes" y "después" de la intervención pública. El problema de esta comparación es que sólo utiliza

[7] Para simplificar la presentación no incluimos en este documento el paso de conceptualización así como el paso de operacionalización. Pese a ellos, éstos pasos serán parte del proceso de diseño de la metodología a proponer para la evaluación.

el grupo de participantes en la intervención y observa el cambio temporal en el resultado de este grupo. Esto da una medida potencialmente sesgada de los efectos e impacto porque tal comparación no tiene en cuenta los resultados que se presentan con los participantes en la intervención de todos modos, incluso en ausencia de la intervención.

Otra técnica utilizada en la evaluación de impacto es la comparación de los resultados entre un grupo participante en la intervención y un grupo no participante en la intervención. En este caso se deben hacer esfuerzos para que ambos grupos sean similares. Sin embargo, estos dos grupos serán similares sólo en un sentido general, y no hay garantía de que sean idénticos o casi idénticos. Por ello, se recomienda buscar los métodos más adecuados para reducir al máximo posible las diferencias entre ambos grupos.

De esta breve presentación de estas dos técnicas generales podemos apreciar que en el caso de la evaluación de efectos e impacto de la implementación del Código de Buenas Prácticas Laborales sobre No Discriminación para el período 2006 – 2009 esta última técnica no es factible de utilizar ya que el grupo de no participantes en la intervención es muy pequeño (15 servicios públicos de un total de 171) para obtener resultados fiables.

#### EVALUACIÓN DE IMPACTO DE TIPO CUALITATIVA

La evaluación de impacto cualitativa se basa en la comprensión de los procesos involucrados en la intervención (es decir, si se realiza A, entonces es probable que ocurra B, y entonces probablemente se va a producir C, etc.), de los comportamientos observables (por ejemplo, publicaciones y congresos) y de los cambios en las condiciones (por ejemplo, de los centros de investigación y las empresas). Este tipo de evaluación normalmente extrae conclusiones de la revisión de procesos de ejecución de intervenciones, de entrevistas a beneficiarios de las intervenciones y de grupos de discusión, de análisis de datos secundarios de apoyo, etc.[8] Un ejemplo del enfoque cualitativo son las técnicas utilizadas en las evaluaciones de impacto participativas que reflejan cambios usando el conocimiento personal de los participantes acerca de las condiciones en el área de la intervención. En una evaluación de impacto de tipo cualitativa se construyen historias y se proporciona información de contexto sobre lo que ha ocurrido en la intervención.

Las principales críticas a este enfoque de evaluación giran en torno a temas como la subjetividad de los datos, la falta de un grupo de comparación fiable, y la falta de robustez estadística resultante de usar tamaños de muestra pequeños. Sin embargo, hay una aceptación cada vez mayor de que el enfoque cualitativo puede proporcionar una perspectiva crítica en el contexto de intervenciones, así como explicaciones en profundidad a resultados observados en el análisis cuantitativo. Por esta razón, las buenas evaluaciones de impacto suelen combinar el enfoque cuantitativo y cualitativo en la medida de lo posible. Sin embargo, debido a la falta de disponibilidad de un grupo significativo de no participantes en la implementación del Código de Buenas Prácticas Laborales sobre No Discriminación para el período 2006 – 2009 estas debilidades estarán también presentes en una evaluación de

[8] La entrevista personal es una de las principales formas de recopilar información de una evaluación cualitativa. A menudo se realiza como un debate abierto entre el entrevistador y los entrevistados para obtener la información deseada. Esto es diferente de las encuestas en que las encuestas están diseñadas con un conjunto estándar de preguntas estructuradas para obtener información cuantitativa objetiva.

tipo cuantitativa, de modo que al momento de discutir la propuesta metodológica las evaluaciones de efectos e impacto de tipo cualitativa deben ser consideradas seriamente.

### EVALUACIÓN DE TIPO CUANTITATIVA

Este tipo de evaluación intenta aislar el efecto de bienestar de una intervención mediante la comparación de los resultados actuales observados de los participantes en la intervención con los resultados hipotéticos que habrían prevalecido en ausencia de la intervención. Estos resultados se denominan resultados contrafactuales. Dado que los potenciales beneficiarios de una intervención pública participan o no en él, los resultados contrafactuales no pueden ser observados. El objetivo central de la evaluación de tipo cuantitativa es estimar los resultados contrafactuales. Ya que utilizan datos obtenidos de muestras estadísticamente representativas este enfoque es más adecuado para inferir relaciones causales entre una intervención pública y los resultados.

En términos generales, hay dos grupos de métodos de evaluación de tipo cuantitativa definidos por el modo de construcción del resultado contrafactual. El primer grupo de métodos corresponde a los **métodos experimentales** en donde se diseñan experimentos aleatorios utilizando la aleatorización para obtener el resultado contrafactual. El segundo grupo de métodos está conformado por **métodos estadísticos**, es decir no experimentales, en donde se utilizan técnicas estadísticas para construir el resultado contrafactual.

Todos estos métodos tienen limitaciones y la elección de un método particular depende de los datos que es posible recopilar y de la naturaleza de la intervención pública a evaluar. Esta sección proporciona una visión general de ambos grupos de métodos y se analizan algunos aspectos claves en su uso.

#### *Métodos experimentales*

Los experimentos aleatorios para evaluar intervenciones públicas funcionan en forma muy parecida a los estudios clínicos de nuevos medicamentos. Las unidades de análisis de la población de potenciales beneficiarios de un programa público son asignadas al azar a un “grupo de tratamiento” que participará en la intervención y a un “grupo de control” que no lo hará. Por diseño, con una muestra suficientemente grande, en promedio, los dos grupos son idénticos al principio, excepto para su participación en el programa. El grupo de tratamiento y el grupo de control deben pasar a través de los mismos eventos externos durante el mismo período de tiempo, y por lo tanto enfrentar los mismos factores externos. Por lo tanto, cualquier diferencia en los resultados entre el grupo de tratamiento y el grupo de control después del programa se puede atribuir únicamente a la intervención. Por esta razón, si se aplican correctamente, las evaluaciones basadas en experimentos aleatorios entregan una mejor estimación del impacto de la intervención. La asignación aleatoria a los grupos de tratamiento y de control se puede implementar de diferentes maneras, dependiendo de la naturaleza de la intervención. Sin embargo en el marco de la evaluación de la implementación del Código de Buenas Prácticas Laborales sobre No Discriminación para el período 2006 – 2009 estos métodos no son aplicables ya que no fue definido un grupo de control antes de iniciar la intervención.

#### *Métodos estadísticos*

Estos métodos utilizan técnicas estadísticas para estimar el resultado contrafactual. Los métodos no experimentales más frecuentemente utilizados para evaluar el impacto de intervenciones incluyen:

Nivelación del Puntaje de Propensión (PSM), Diferencia de Diferencias (DD), Variables Instrumentales (IV) y Diseño de Discontinuidad de Regresiones (RDD)[9].

- **Nivelación del Puntaje de Propensión**. La idea básica de este método es asociar participantes del programa con no participantes del programa generalmente utilizando características individuales observables. Cada participante del programa está emparejado con un pequeño número de no participantes en un grupo de comparación que son más similares a cada participante en cuanto a la probabilidad de participar en la intervención. Esta probabilidad (llamada puntaje de propensión) es estimada como una función de características individuales típicamente usando un modelo estadístico. Los resultados promedios de estos grupos no participantes forman el resultado contrafactual construido. Los efectos e impacto medios de la intervención se calculan por la diferencia entre el resultado observado promedio de los participantes en la intervención y el promedio del resultado contrafactual construido. En general es una muy buena técnica, sin embargo para poder aplicarla es necesario contar un gran grupo de no participantes.
- **Diferencia de Diferencias**. Este método se basa en la comparación de los cambios observados en determinadas variables antes y después de la intervención para una muestra de participantes y una muestra de no participantes. Por lo general, se recolectan datos de resultados de los participantes y de los no participantes en el programa utilizando una encuesta para determinar la línea base antes de la ejecución de la intervención. La encuesta se repite en algún momento posterior después de la intervención. La segunda encuesta debe ser altamente comparable con la encuesta para determinar la línea de base en términos del cuestionario, la entrevista, etc. El impacto medio de la intervención se calcula comparando la diferencia promedio en los resultados "después" y "antes" de la intervención entre el grupo participante y el grupo no participante. El supuesto básico del método de Diferencia de Diferencias es que los participantes de la intervención tendrían los mismos resultados que los individuos en el grupo de no participantes en ausencia de la intervención. Dado que esto es altamente improbable, en realidad, el método de Nivelación del Puntaje de Propensión es una elección natural para seleccionar un grupo de comparación antes de calcular las diferencias en un método de Diferencia de Diferencias. Por esta razón, en la práctica, los métodos de Nivelación del Puntaje de Propensión y Diferencia de Diferencias a menudo se utilizan juntos.
- **Variables Instrumentales**. Este método funciona como un análisis de regresión estándar. Cuando el establecimiento de la intervención está correlacionado con las características de los participantes, entonces la estimación del efecto de la intervención utilizando un modelo de regresión de cuadrados mínimos es sesgada. Para corregir esto, se necesita sustituir la variable que caracteriza el establecimiento de la intervención con otra variable (llamada instrumental) de tal manera que imita la variable que se sustituye (es decir, correlacionada con el establecimiento de la intervención), pero no está directamente correlacionada con el resultado de la intervención. Vale la pena señalar que la justificación este método en última instancia, debe basarse en la información más allá de los límites del análisis cuantitativo, incluyendo una comprensión de los

[9] Se debe evaluar en detalle si este método se puede utilizar en el presente caso ya que la participación de los usuarios en los proyectos no necesariamente está determinada por una regla exógena explícitamente especificada

contextos de la intervención, los argumentos teóricos, observaciones empíricas y el sentido común. Para obtener una adecuada variable instrumental, es necesario contar con información de otras fuentes que los típicos datos de encuestas, incluyendo entrevistas cualitativas sin límites de tiempo. Por esta razón, la posibilidad de aplicar esta técnica sólo podrá ser evaluada una vez que hayamos realizado el análisis transversal del Código de Buenas Prácticas Laborales sobre No Discriminación para el período 2006 – 2009.

Considerando que para obtener resultados confiables y representativos a partir de un análisis cuantitativo es necesario contar con datos representativos del grupo de no participantes en la intervención, y que en el caso del Código de Buenas Prácticas Laborales sobre No Discriminación este es muy pequeño (15 servicios), tal como se requiere en las Bases Técnicas realizamos el estudio por medio de una evaluación de tipo cualitativo, intentando comparar los resultados del grupo de comparación.

## 1.5 Discriminación en el trabajo

En líneas generales, la discriminación puede definirse como la distinción o diferenciación que se hace en favor o en contra de una persona o cosa en comparación con otras. Se discrimina socialmente cuando se hacen distinciones entre personas por motivos de clase o categoría sin considerar el mérito individual. Algunos ejemplos de categorías de discriminación social son la raza, el género, la edad, la nacionalidad, la religión, la incapacidad, la orientación sexual, la altura y el peso.

En el contexto de estudio, entendemos como discriminación en el trabajo (o discriminación laboral) a «toda distinción, exclusión o preferencia de trato que, ocurrida con motivo o con ocasión de una relación de trabajo se base en un criterio de raza, color, sexo, religión, sindicación, opinión política o cualquier otro que se considere irracional o injustificado, y que tenga por efecto alterar o anular la igualdad de trato en el empleo y la ocupación»[10]

La discriminación dentro de la relación laboral puede traducirse en múltiples conductas, no sólo referidas al acceso al empleo, sino que a todos los aspectos vinculados a la prestación de servicios laborales, teniendo un campo de aplicación amplio o extensivo, el cual incluye situaciones tales como las condiciones de trabajo, la capacitación y formación profesional, la igualdad salarial por un trabajo de igual valor, la seguridad en el empleo, entre otras.

Así mismo, la discriminación en el trabajo puede ser identificarse en más de una etapa, de acuerdo al desarrollo temporal de la relación laboral.

- Etapa pre-ocupacional, que es posterior a la oferta de empleo y previa a la celebración del contrato de trabajo, durante la cual se pueden producir formas intensas y debatidas de discriminación, por ejemplo solicitando test pre-ocupacionales como pruebas de embarazo a algunas mujeres para acceder a un empleo.

[10] Castro, J. (2001) Discriminación en las relaciones laborales. Boletín Dirección del Trabajo, Marzo 2001. Gobierno de Chile, Chile.

- Etapa ocupacional, que va desde la celebración del contrato de trabajo hasta su término por cualquier causal, durante la cual pueden ocurrir situaciones de discriminación en torno a las facultades del empleador que en determinadas circunstancias pueden derivar en conductas discriminatorias.
- Etapa post-ocupacional, constituida desde el término de la relación laboral, donde la discriminación genera diversas interrogantes acerca de bajo qué condiciones el despido puede ser considerado injustificado por discriminatorio.

De esta manera, en base a esta definición, podemos decir que el CBPL-ND se enfoca hacia una parte del concepto de discriminación en el trabajo, poniendo énfasis en la igualdad de trato entre hombres y mujeres en las etapas pre-ocupacional y ocupacional (como se observa en el planteamiento de sus objetivos general y específico), sin considerar de manera explícita otros criterios discriminatorios, como por ejemplo raza, color, religión, sindicación, opinión política, entre otros.

## 1.6 Principios éticos en la investigación[11]

Como parte del desarrollo del estudio, consideramos importante tener en consideración principios éticos básicos para la investigación, como ejes centrales de la metodología propuesta. En este sentido, proponemos como eje los principios éticos de la investigación con sujetos, planteados por el *Informe Belmont*[12]. Estos principios son: respeto a las personas, beneficencia y justicia.

### A. Respeto a las personas

El principio de respeto a las personas implica tratar a los individuos como seres autónomos, capaces de tomar sus propias decisiones y no usarlos como un medio para un fin. Se consideran elementos de la autonomía la capacidad mental (habilidad para entender y procesar la información) y la voluntariedad (libertad para controlar o influenciar a los otros).

Las leyes que derivan de este principio y que aplicaremos en el estudio son los siguientes:

***Obtener y documentar el consentimiento informado de las participantes***

Resulta imprescindible que las personas que van a participar en el estudio sepan el uso que se hará de la información que darán. Para nosotros un consentimiento informado pre-escrito también puede violar la capacidad de la persona de decidir sobre el uso de la información. Por lo tanto, siguiendo el planteamiento de Rance & Salinas (2001) se busca la forma de que las personas puedan comprender cabalmente las implicancias del estudio así como también el uso que se hará de la información brindada. Se hace un consentimiento acordado verbalmente entre las partes al inicio de la investigación, así como al final de la misma. Al principio será para acordar el tipo de vínculo que se establecerá y

---

11 Los conceptos vertidos en este apartado han sido elaborados a partir de la participación de nuestra consultora asociada Brenda Pereyra Cousiño en *Course in the Protection of Human Research Subjects*, impartido por *Washington University St. Louis*, realizado en mayo del año 2006, que la habilitó para supervisar y ser directora del Comité ético de investigaciones de estudiantes de dicha universidad.

12 El Informe Belmont fue creado por la Comisión Nacional para la protección de sujetos humanos de investigación biomédica y de comportamiento, del Departamento de Salud, Educación y Bienestar de los Estados Unidos, y resume los principios éticos y las directrices para la investigación en seres humanos.

al final para acordar el uso que se hará de la información brindada. Como respaldo de este proceso, contamos con el apoyo de la Contraparte Técnica tanto en el proceso de contacto de las personas, así como de presentación de los objetivos del estudio, para que así los participantes del proceso cuenten de antemano con los antecedentes del estudio y la información que esperamos recibir de ellos.

***Respetar la privacidad y los intereses de los sujetos investigados***

La privacidad significa el derecho a controlar el acceso a la información personal, por lo tanto, el grado para compartir el cuerpo, pensamiento o experiencias con otros.

Mantenemos este principio a lo largo del estudio proponiendo preguntas amplias que den lugar a la posibilidad de que los entrevistados compartan sus experiencias durante la implementación del CBPL-ND. Aclararemos desde un primer momento que ellos tienen la posibilidad de elegir si desean o no hablar de un tema o responder una pregunta.

## B. Justicia

El principio de justicia se refiere a tratar a las personas equitativamente y diseñar la investigación garantizando que los procedimientos sean razonables, de no-explotación, y bien estudiados, de modo tal que los beneficios y cargas de la investigación a los participantes sean distribuidos en forma ecuánime.

El principio implica, por lo tanto, elegir a las participantes a través de criterios transparentes y equitativos. Las personas tienen la posibilidad de elegir sobre su participación en la primera etapa de la investigación, así como sobre su continuidad en la etapa posterior.

## C. Beneficencia

El principio de beneficencia, al igual que el de justicia, requiere minimizar los riesgos de daño (físicos, psicológicos, legales, sociales, económicos) para los sujetos de investigación y maximizar los beneficios para el estudio. Por esta razón, aseguramos que la participación en la investigación no afecte en lo más mínimo su desarrollo laboral.

# 2 Análisis transversal del CBPL-ND 2006 – 2009

*En este capítulo presentamos el análisis transversal del proceso de implementación del CBPL-ND 2006 – 2009 en base a la revisión de documentos institucionales. En la primera sección el marco metodológico que define la información y los análisis que son necesarios para elaborar los productos requeridos y alcanzar los objetivos específicos referidos a esta etapa del estudio. En la segunda sección presentamos los resultados del análisis transversal en funciones de las dimensiones y variables definidas en la primera sección, y que hacen foco en las medidas implementadas para el logro exitoso de la implementación de CBPL-ND en cada servicio participante en el proceso, y sus resultados obtenidos.*

## 2.1 Marco metodológico utilizado

Los enfoques y técnicas de recolección y análisis de información propuestos para esta etapa permiten obtener el producto P2, a través de la caracterización y de un análisis transversal y comparado del CBPL-ND. Como se muestra en la Tabla 2.1,  este producto se asocia al objetivo O1.

**Tabla 2.1. Objetivo específico a alcanzar en la etapa E2 y producto asociado**

| Producto | Objetivo específico |
|---|---|
| P2. Sistematización de la información relevante sobre CBPL-ND para el periodo 2006 – 2009 existente en el Servicio Civil y de la información documental de otras experiencias pertinentes a nivel nacional[13]. | O1. Revisar y analizar la documentación relevante sobre el CBPL-ND para el periodo 2006 – 2009 existente en el Servicio Civil, incluyendo el análisis de resultados de la implementación del CBPL-ND (visión transversal), y de otras experiencias pertinentes a nivel nacional (visión comparada). |

Fuente: Bases Técnicas de la Licitación 1750-2-LE16

Para elaborar el **producto P2**, hemos definido una serie de actividades que nos van a permitir analizar y sistematizar información desde distintas fuentes secundarias, particularmente documentos institucionales, estudios y publicaciones.

### 2.1.1 Dimensiones y variables de estudio

Para la elaboración del producto P2 hemos estudiado una serie de dimensiones y variables de estudio que son relevantes para el análisis de iniciativas sobre buenas prácticas laborales sobre no discriminación, particularmente el CBPL-ND. Estas dimensiones y variables, necesarias para que el análisis transversal y el análisis comparado posterior sean consistentes, se muestra en la Tabla 2.2.

**Tabla 2.2. Dimensiones y variables de estudio**

| Dimensión | Variables |
|---|---|
| Operacionalización de las directrices del CBPL-ND | - Focalización<br>- Medidas<br>- Formas de implementación |
| Resultados esperados | - Metas asociadas |
| Resultados obtenidos | - Nivel de cumplimiento<br>- Brechas reducidas<br>- Alcance regional<br>- Participación<br>- Difusión<br>- Dificultades |

Elaboración propia

[13] Pese a ello nuestro estudio incluye el análisis de experiencias internacionales.

### 2.1.2 Técnicas para recolección de información

Para obtener la información que nos permita alcanzar el objetivo específico O1 y así realizar el análisis transversal del CBPL-ND hemos utilizado técnicas de recolección de información desde fuentes secundarias, considerando una revisión documental desde la información existente en el Servicio Civil para el periodo 2006 – 2009 sobre el Código de Buenas Prácticas Laborales sobre No Discriminación (CBPL-ND) para los Servicios Públicos de la Administración del Estado, específicamente desde tres tipos de documentos:

- Planes trienales elaborados por los servicios públicos
- Informes de avance de los servicios públicos
- Informes a la Presidenta de la República.

En base a estos documentos, hemos logrado una caracterización y análisis del CBPL-ND entre los años 2006 – 2009.

### 2.1.3 Técnicas para el análisis de la información

Para analizar la información contenida en los documentos institucionales señalados, hemos realizado un estudio transversal de las dimensiones y variables para los servicios que participaron en el proceso de implementación del CBPL-ND 2006 – 2009 utilizando técnicas de análisis cualitativo, en el cual las unidades de sentido han sido clasificadas en categorías de análisis, derivadas de las principales dimensiones y variables de estudio para identificar los elementos comunes, variaciones durante el periodo de estudio, y elementos que nos permitan comparar la situación final versus la situación planificada de la implementación del CBPL-ND 2006 – 2009 en los servicios participantes.

Es necesario indicar que en el caso de los análisis derivados del Tercer y Cuarto Informe de Avance de los Servicios Públicos, así como de los Informes a la Presidenta de la República, éstos se han realizado sobre la totalidad de los servicios que participaron en el proceso de implementación del CBPL-ND 2006 – 2009. Sin embargo, debido a la gran cantidad de información contenida en los Planes Trienales, Primer y Segundo Informe de Avance, el análisis derivado de esos documentos fue realizado sobre una muestra de servicios participantes en la implementación del CBPL-ND 2006 – 2009.

Para determinar el tamaño de la muestra, hemos considerado el total de 144 servicios que cuentan con el Cuarto Informe de Avance (de un universo de 157 servicios), por lo que con un nivel de confianza de 90% y un margen de error de 10%, el tamaño muestral resultante es de 47 servicios.

Para seleccionar los 47 servicios a analizar, en una primera instancia hemos calificado a los servicios en base a su nivel de participación en el proceso de implementación y conocimiento del CBPL-ND, lo cual fue evaluado por los mismos servicios en el Tercer Informe de Avance (y repetido en el Cuarto Informe de Avance). Considerando el promedio entre estos aspectos (participación y conocimiento) hemos evaluado los 144 servicios que cuentan con esta calificación (es decir, aquellos que evaluaron la participación y conocimiento del CBPL-ND en el Tercer o Cuarto Informe de Avance) dentro de tres rangos:

- Nota 1,0 a 3,9: promedio bajo de participación-conocimiento del CBPL-ND
- Nota 4,0 a 5,9: promedio medio de participación-conocimiento del CBPL-ND
- Nota 6,0 a 7,0: promedio alto de participación-conocimiento del CBPL-ND.

De esta manera, los 144 servicios se distribuyen como se muestra en la Figura 2.1.

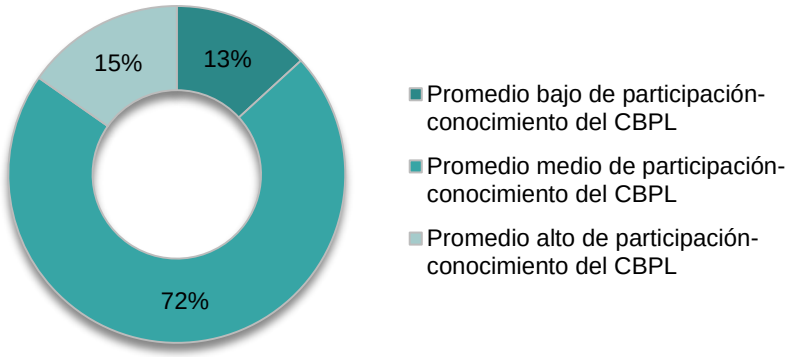


**Figura 2.1. Distribución de servicios de acuerdo a evaluación promedio de participación y conocimiento del CPLB-ND.** Elaborado en base al tercer y cuarto informe de avance de los servicios.

Con esta distribución, se define que de la muestra de 47 servicios se deben seleccionar proporcionalmente 6 servicios con promedio bajo de participación-conocimiento del CBPL-ND, 34 servicios con promedio medio, y 7 servicios con promedio alto.

De esta manera, la selección de los 47 servicios resulta de un muestreo sistemático a partir del listado de servicios en cada rango definido, considerando además el criterio de máxima variación, el cual nos permite asegurar abarcar la mayor cantidad de Ministerios en la muestra. El listado de servicios seleccionados se muestra en la Tabla 2.3.

**Tabla 2.3. Selección de servicios a partir del diseño muestral**

| Servicio | Ministerio |
|---|---|
| Instituto Nacional de la Juventud | Planificación |
| SS Talcahuano | Salud |
| Unidad de Análisis Financiero | Hacienda |
| Dirección General de Obras Públicas | Obras Públicas |
| Subsecretaría del Trabajo | Trabajo y Previsión Social |
| Serviu Coquimbo | Vivienda y Urbanismo |

| Servicio | Ministerio |
|---|---|
| Capredena | Defensa |
| Cochilco | Minería y Energía |
| Conicyt | Educación |
| Dicrep | Trabajo y Previsión Social |
| Dirección Administrativa | Defensa |
| Direcon | Relaciones Exteriores |
| Dirección de Obras Portuarias | Obras Públicas |
| Fiscalía Nacional Económica | Economía |
| Fosis | Planificación |
| Gore Biobío | Interior |
| Gore Maule | Interior |
| Hospital Alberto Hurtado | Salud |
| Instituto de Desarrollo Agropecuario | Agricultura |
| Instituto Nacional de Hidráulica | Obras Públicas |
| Instituto de Salud Pública | Salud |
| Junaeb | Educación |
| ONEMI | Interior |
| Parque Metropolitano | Vivienda y Urbanismo |
| Superintendencia de Casino de Juego | Hacienda |
| Segegob | Secretaría General de Gobierno |
| Senama | Secretaría General de la Presidencia |
| Sercotec | Economía |
| Sernageomín | Minería y Energía |
| Serviu Antofagasta | Vivienda y Urbanismo |
| Serviu Biobío | Vivienda y Urbanismo |
| Servicio de Impuestos Internos | Hacienda |
| Servicio Médico Lega | Justicia |
| SS Magallanes | Salud |
| SS Metropolitano Sur | Salud |
| Subsecretaría de Bienes Nacionales | Bienes Nacionales |
| Subsecretaría de Minería | Minería y Energía |
| Subsecretaría de Previsión Social | Trabajo y Previsión Social |
| Subtel | Transporte y Telecomunicaciones |

| Servicio | Ministerio |
|---|---|
| Superintendencia de Quiebras | Justicia |
| Consejo de Defensa del Estado | Hacienda |
| Chile Deportes | Secretaría General de Gobierno |
| Dirección de Aeropuertos | Obras Públicas |
| Gore Magallanes | Interior |
| Serviu Metropolitano | Vivienda y Urbanismo |
| SS Ñúble | Salud |
| Subsecretaría de Guerra | Defensa |

Elaboración propia

## 2.2 Resultados del análisis transversal del CBPL-ND 2006 – 2009

En esta sección presentamos los resultados del análisis transversal del CBPL-ND 2006 – 2009 derivado de la revisión de los documentos institucionales mencionados en la sección anterior, a saber: i) planes trienales elaborados por los servicios públicos, ii) informes de avance de los servicios públicos, y iii) informes a la Presidenta de la República. En primer lugar, analizamos el foco que tomaron los distintos servicios en cuanto a las directrices y medidas de acuerdo a sus situaciones particulares iniciales al comienzo del proceso de implementación del CBPL-ND, para luego analizar los resultados esperados por los servicios al implementar el código en función de las metas planteadas para las medidas por directriz. Finalmente, se presentan los resultados obtenidos al finalizar el proceso de implementación del CBPL-ND 2006 – 2009, de acuerdo a los últimos informes entregados por los servicios que participaron en el proceso.

### 2.2.1 Operacionalización de las directrices del CPBL-ND

Dentro del proceso de implementación del CBPL-ND 2006 - 2009, la primera etapa constituyó la autoevaluación por parte de los servicios del nivel de cumplimiento que tenían de los elementos del Código con anterioridad a su implementación, para en base a eso focalizar los objetivos, medidas y plan de acción para los 3 años de duración de la implementación del Código. Los resultados de este proceso inicial se presentan a continuación, enfocando el análisis en cómo se operacionalizaron las directrices y las medidas planteadas en los servicios de acuerdo al autodiagnóstico inicial.

#### A. Focalización y medidas

En la Figura 2.2 podemos observar el resumen de los resultados obtenidos en el proceso de autodiagnóstico realizado por los servicios en octubre de 2006, según el nivel de cumplimiento que se reportan para cada una de las directrices propuestas por el código. En promedio el diagnóstico arroja un 58% de elementos logrados, lo que puede traducirse en un 58% de cumplimiento del Código.

El mayor nivel de cumplimiento se alcanzó en la directriz 5 relacionada a derechos maternales y responsabilidades parentales, llegando a un 73%; le siguen los directrices 2 y 6 con cumplimientos de 69% y 60% respectivamente. Las demás directrices se encuentran bajo el 60% de cumplimiento,

con 58%, 54% y 53% para las directrices 4, 1 y 7, mientras que la directriz 3, relacionada a la representación equilibrada de género en cargos de jefatura y responsabilidad directiva sólo alcanzó el 37%.

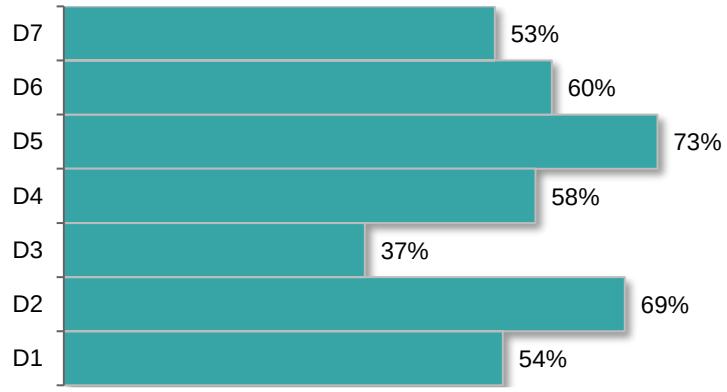


**Figura 2.2. Cumplimento promedio por directriz del CBPL-ND, reportados por los servicios en el proceso de autodiagnóstico inicial.** Elaborado en base a (Dirección Nacional de Servicio Civil, 2008)

Una vez realizado el autodiagnóstico, y hasta marzo de 2007, los servicios participantes elaboraron los planes trienales en concordancia a lo dispuesto en el CBPL-ND, determinando las medidas a implementar a fin de alcanzar y mejorar los elementos de cada una de las directrices propuestas. La distribución de las medidas propuestas por los servicios en cada una de las 7 directrices del código se detalla en la Figura 2.3.

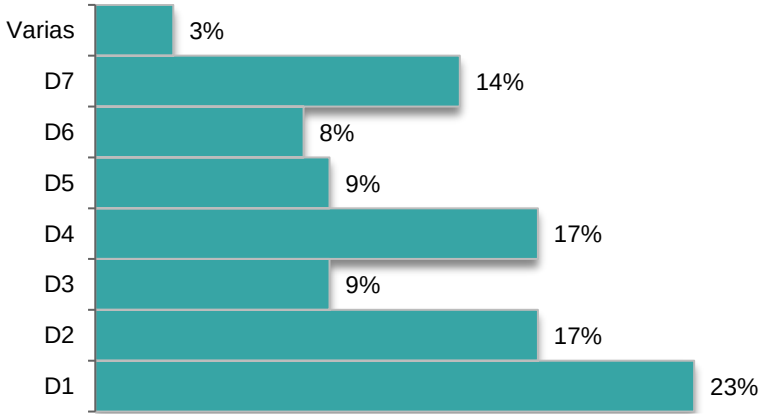


**Figura 2.3. Distribución de medidas propuestas por los servicios, según directriz del CBPL-ND.** Elaborado en base a (Dirección Nacional de Servicio Civil, 2008)

Podemos observar que la mayor cantidad de medidas se enmarcan en la directriz 1, relacionada a los procesos de reclutamiento y selección, abarcando un 23% del total. Las directrices 2 y 4 (desarrollo de carrera y condiciones de trabajo) ocupan el segundo lugar con 17% de las medidas para

cada una. La directriz 7, referida a la prevención y sanción del acoso laboral y/o sexual, abarca un 14% del total, mientras que el cuarto lugar es compartido, esta vez entre las directrices 3 y 5 (paridad de género en cargos de jefatura y protección de derechos parentales) las cuales abarcan 9% del total cada una. La directriz 6 presenta la menor representatividad con sólo 8% del total de medidas establecidas, mientras que un 3% de éstas se clasificó en más de una directriz.

Si comparamos la distribución de las medidas que fueron propuestas por los servicios en cada una de las directrices y los niveles de cumplimiento o falta de éste, que se reportó en el proceso de diagnóstico, observamos que, como muestra la Figura 2.4, no existe una relación clara entre ambos. Cabría esperar que aquella directriz menos lograda abarcara el mayor número de medidas, sin embargo, esto no ocurre y podemos observar que la directriz 3 (con menor nivel de cumplimento) es una de las que menos medidas tiene asociadas (solo un 9% de estas). Esta situación es similar en la directriz 7 cuya representatividad en las medidas tampoco se condice con el nivel de cumplimiento.

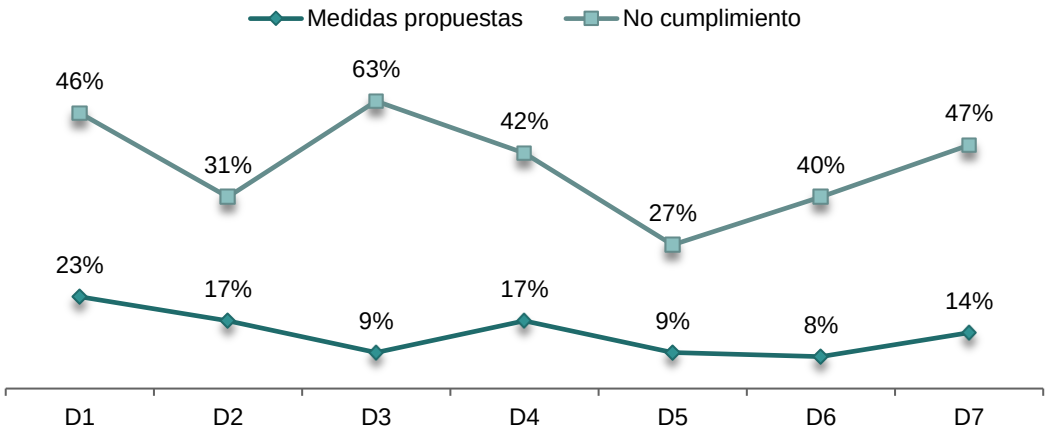


**Figura 2.4. Comparación entre la distribución por directriz de las medidas propuestas por los servicios, y el no cumplimiento por directriz según autodiagnóstico 2006.** Elaborado en base a (Dirección Nacional de Servicio Civil, 2008)

Dado que las medidas establecidas surgieron de las realidades propias de cada servicio, es razonable pensar que diferirán entre ellos aun cuando respondan a la misma directriz del CBPL-ND. A fin de analizar la naturaleza de las medidas planteadas, establecimos 9 categorías dependiendo del área de enfoque de éstas, cuyo detalle se presenta en la Tabla 2.4. Para mantener la consistencia en el análisis, esta misma categorización ha sido ocupada posteriormente para el análisis de las formas de implementación y metas asociadas.

**Tabla 2.4. Categorías definidas para la clasificación de medidas establecidas, formas de implementación y metas asociadas**

| Categoría | Descripción |
|---|---|
| 1 | Difusión de información existente o nueva a los trabajadores o agentes externos |
| 2 | Actividades de formación o capacitación, así como relacionadas a inducción |
| 3 | Desarrollo de carrera laboral, procesos de selección de personal y/o concursos profesionales |

| Categoría | Descripción |
|---|---|
| 4 | Implementación de un plazo o porcentaje de avance determinado a lograr |
| 5 | Elaboración, diseño y/o desarrollo de nuevos programas, manuales, procedimientos, etc. |
| 6 | Mejora y/o revisión de programas, manuales, procedimientos, etc. ya existentes y/o aplicados previamente en el servicio |
| 7 | Implementación y/o ejecución de programas, manuales, procedimientos, etc. ya sean diseñados por el servicio o establecidos en el CBPL-ND. |
| 8 | Actividades orientadas a mejorar las condiciones y el desempeño laboral |
| 9 | Acciones relativas a mejoramiento y/o implementación de infraestructura o espacios físicos |

Elaborado en base a informes de avance y planes trienales

La Figura 2.5 muestra la distribución de la totalidad de medidas implementadas por los servicios según las 9 categorías establecidas.

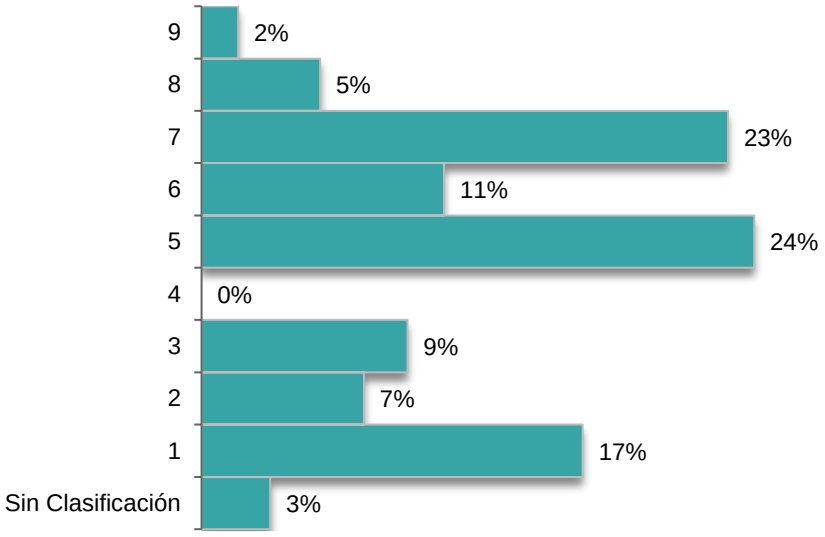


**Figura 2.5. Distribución de las medidas implementadas según las 9 categorías definidas.**
Elaboración propia

El 24% de las medidas propuestas por los servicios corresponden a medidas relacionadas a el diseño o desarrollo de ciertos programas, manuales, y/o procedimientos, mientras que la segunda categoría con mayor representatividad es la séptima categoría con el 23% de las medidas y relacionada a la implementación o ejecución de acciones, lineamientos, etc. Las medidas relacionadas a actividades de difusión alcanzan al 17% del total, seguidas por las medidas de la categoría 6 (revisión y/o modificación de programas en funcionamiento) que alcanzan el 11% del total.

Las categorías con menos medidas asociadas son las relativas a plazos de cumplimientos e infraestructura (categorías 4 y 9, con 0% y 2% respectivamente). En el caso de la categoría 4, por la propia naturaleza de ésta, que integra el tiempo dentro del cual deben ser completadas las medidas o el

porcentaje de avance que se pretende alcanzar, es entendible que en lo referido a la distribución de las medidas implementadas no tenga participación, ya que dentro de esta distribución priman aquellas asociadas directamente a metas. A pesar de esto, hemos decidido mantenerla como categoría ya que presentará utilidad al analizar la distribución de las metas propuestas por los servicios.

En la Figura 2.6 podemos analizar las medidas según su categoría por cada una de las directrices establecidas por el CBPL-ND.

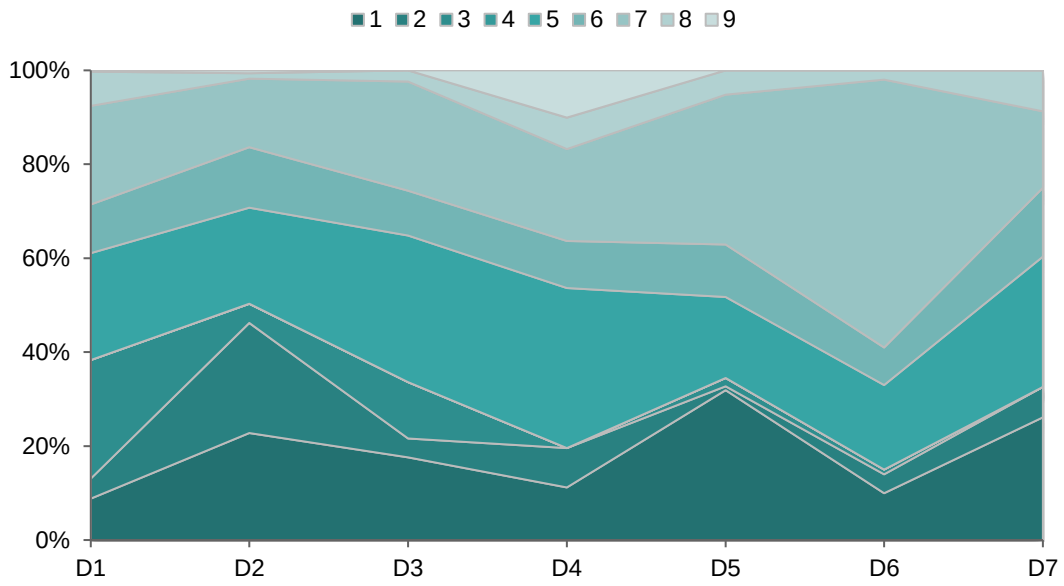


**Figura 2.6. Distribución de los tipos de medidas establecidas por los servicios para cada una de las directrices. Elaboración propia**

Las medidas asociadas a difusión (categoría 1) representa el 30% de las medidas asociadas a la directriz 5 y el 26% de la directriz 7, alcanzando en estas sus mayores niveles de representatividad. Las directrices 1 y 6 tiene los menores valores con sólo el 9% del total de medidas de cada una de las directrices. La segunda categoría abarca el 23% de la directriz 2 y sólo presenta valores inferiores al 10% en las demás llegando a solo 0,8% en la quinta directriz 5.

La categoría 3, relacionada a aspectos de carrera laboral, abarca el 25% de las medidas de la directriz 1 y el 11% de las medidas de la directriz 3; mientras que para las demás directrices no logra sobrepasar el 4% del total de medidas.

La categoría 5, relacionada al desarrollo de planes y programas, representa el 34% de las medidas de la directriz 4, el 29% de la directriz 3 y el 27% de la directriz 7; en las demás directrices abarca entre el 23% y 16%. La categoría 6, en tanto, contiene al 15% de las medidas de la directriz 7 y para las demás directrices varía entre 13% y 7%.

La séptima categoría, relativa a implementar y aplicar programas, representa el 53% de las medidas pertenecientes a la directriz 6, y el 30% de la directriz 5. La octava categoría, en tanto, presenta valores mucho más estables y bajos, alcanzo su máxima representatividad en la directriz 7 con 9% del total, y el mínimo valor en la directriz 2 con 1% de las medidas.

Por último, la categoría 9 referida a modificaciones de infraestructura en los servicios, sólo contempla medidas de las directrices 4, 2 y 1 con 10%, 0,6% y 0,3% de las medidas de cada directriz respectivamente.

## B. Formas de implementación

Asociada a cada una de las medidas propuesta en el marco de la elaboración de planes trienales y en concordancia a lo dispuesto en el CBPL-ND, los servicios detallaron la forma en que las medidas serán implementadas. A fin de evaluar la naturaleza de estas distintas formas de implementación, las clasificamos utilizando las mismas categorías propuestas en la Tabla 2.4 previa, manteniendo de esta manera la consistencia con el análisis anterior. El resultado de este ejercicio podemos observarlo en la Figura 2.7.

En la figura podemos observar que el 17% de las medidas no presentan una forma de implementación determinada, esto debido a que por la manera en que fueron definidas en los planes trienales, no fue posible clasificarlas dentro de alguna de las categorías que hemos definido para el análisis. El 83% se divide entre 21% en implementaciones relacionadas a aplicar o ejecutar planes y programas (categoría 7), 20% al diseño de éstos (categoría 5), 15% relacionadas a difusión de información (categoría 1) y 9% a capacitación (categoría 2). Las categorías con menor representatividad son las categorías 3, 8 y 6 con 8%, 7% y 3% del total de las formas de implementación respectivamente, mientras que el último lugar lo ocupa la categoría relacionada a cambios en infraestructura con sólo un 1% del total. En el caso de la categoría 4, al igual que en el análisis de las medidas, al ser una categoría asociada al logro de metas, no tiene participación en dentro de las formas de implementación establecidas por los servicios.

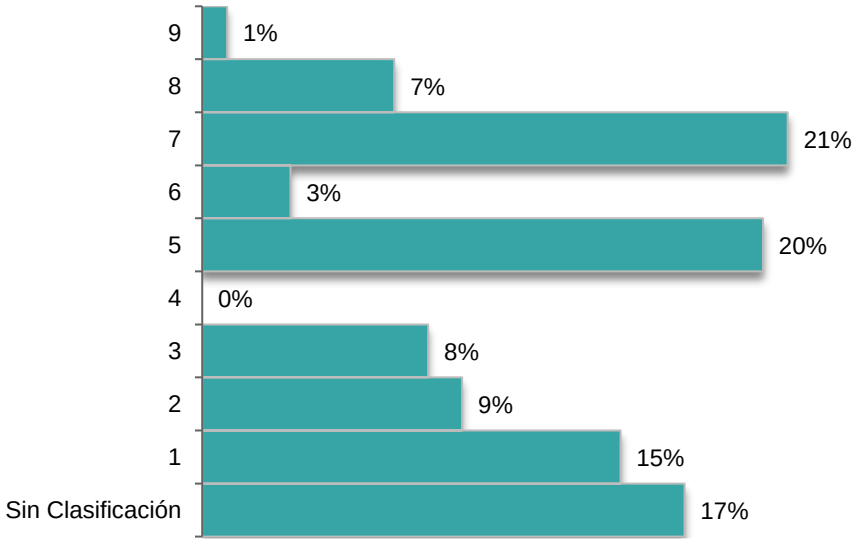


**Figura 2.7. Distribución de las formas de implementación propuestas según las 9 categorías definidas.** Elaboración propia

En la Figura 2.8 podemos observar la forma en que se distribuyen las formas de implementación por cada una de las categorías en las 7 directrices del CBPL-ND. La categoría 1, relacionada a actividades de difusión, abarca el 31% de las formas de implementación de las medidas asociadas a la directriz 1, representando también el 24% de la directriz 7 y el 19% de la directriz 2. La segunda categoría definida representa el 33% de la directriz 2 y el 13% de la directriz 4, mientras que en las demás directrices no logra superar el 6%.

La categoría 3 enmarca cerca del 21% de las directrices 1 y 3, y menos del 2% de cada una de las demás directrices. Por otro lado, la categoría 5 engloba alrededor del 25% del total de formas de implementación de las directrices 1, 4 y 7, mientras que la sexta categoría alcanza su máximo con sólo 8% para la directriz 6.

La categoría 7 contiene cantidades cercanas al 25% de las directrices 1, 3, 6 y 7. Las categorías 8 y 9, por otro lado, presentan valores mucho más bajos, alcanzado la primera su máximo en la directriz 6 con 14% del total, mientras que la categoría 9 sólo tiene presencia en la directriz 4 con un 6% del total de ésta.

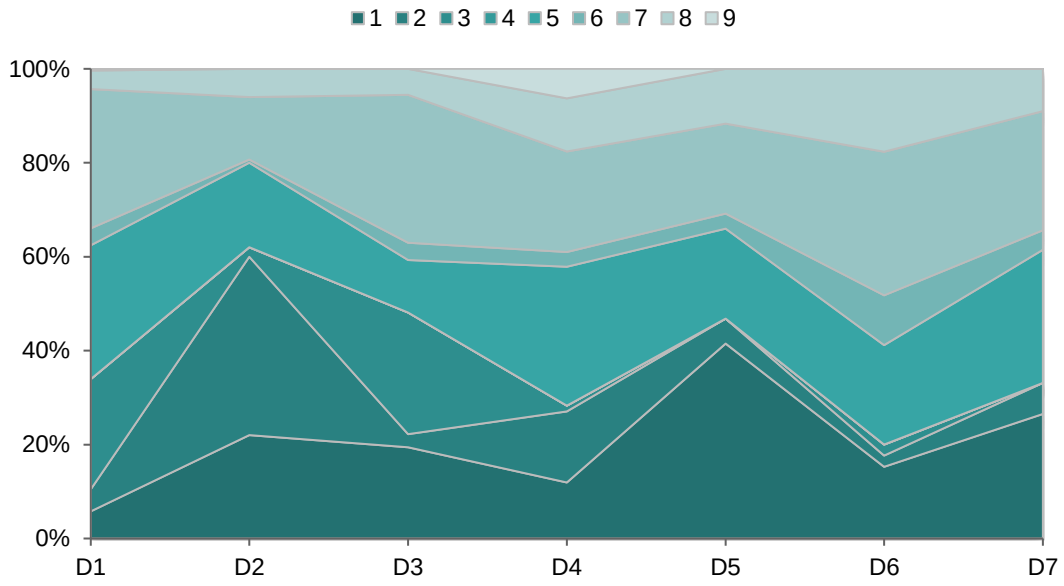


**Figura 2.8. Distribución de los tipos de formas de implementación propuestas por los servicios para cada una de las directrices.** Elaboración propia

### 2.2.2 Resultados esperados

De acuerdo a las medidas planteadas por directriz, cada servicio presentó una serie de metas asociadas al cumplimiento de dichas medidas, cuyo análisis se presenta a continuación.

#### A. Metas asociadas

Al igual que las medidas, las metas fueron establecidas por cada servicio de manera independiente por lo que difieren en enfoque, planteamiento e incluso estructura. Por esto, y tal como se realizó con las formas de implementación para tener consistencia en el análisis, utilizamos la misma categorización señalada en la Tabla 2.4 para clasificar cada una de las metas establecidas por los servicios.

En la Figura 2.9 presentamos la distribución de las metas por categoría. De acá, observamos que un 20% de las metas establecidas tienen relación con difusión de información, mientras que en un segundo nivel se ubica la categoría 8, relacionada a recursos humanos, con el 17% de las metas. Las categorías 2 y 4 (formación y capacitación, y plazos de ejecución) alcanzan cada una el 12% de las metas planteadas. Las categorías con menor número de metas con las referidas a infraestructura, revisión de programas o medidas, y la implementación de programas con 1%, 4% y 9% del total respectivamente.

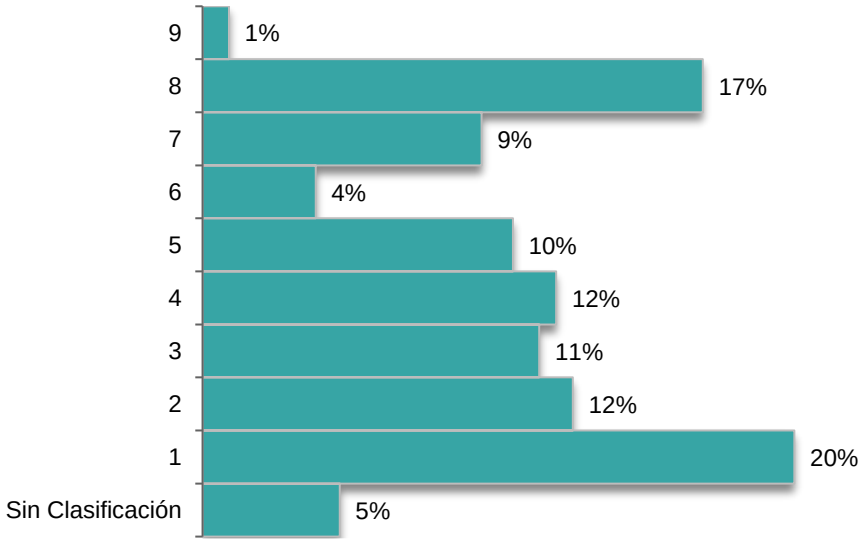


**Figura 2.9. Distribución de las metas implementadas según las 9 categorías definidas.**
Elaboración propia

La distribución en las distintas directrices establecidas por el código de categoría podemos observarla en la Figura 2.10. La categoría 1, asociada a difusión, abarca un 37% de las metas de la directriz 5 y 30% de la directriz 7, en las directrices 2, 3 y 6 representa valores cercanos al 20%; la categoría 2 representa el 37% de las metas de la segunda directriz mientras que se mantiene bajo 10% para las demás las directrices 3, 4, 5 y 6.

La categoría 3 establecida y relacionada a aspectos de carrera profesional, no tiene representación entre las directrices 4 a 7, mientras que representa el 34% de la directriz 1. Caso distinto al observado en la categoría 4, que presenta el nivel más bajo de metas asociadas a la directriz 1 con sólo un 7% mientras que para la directriz 3 alcanza su máximo valor (21%).

La categoría 5 establecida y relativa a la creación y/o desarrollo de programas o medidas presenta niveles similares entre directrices con valores cercanos a 10% en las directrices 1, 3, 4, 5 y 7, mientras que en la directriz 6 alcanza su máximo valor con 17% de las metas. La categoría 6 obtiene su máxima representatividad entre las metas asociadas a las directrices 5 y 7 con 5% cada una de las metas de estas, mientras que el menor número de metas asociadas se presenta en la directriz 6 con solo 2% del total.

La categoría 7 relativa a implementar programas o medidas obtiene el mayor número de metas asociadas en la directriz 4 con 14% del total; en tanto, su menor representatividad la alcanza en la directriz 2 con 5% de las metas de ésta; la categoría 8, relativa a recursos humanos, abarca cerca del 29% de las metas para las directrices 4 y 6, mientras que para la directriz 2 sólo representa el 6% del total.

La categoría 9, en tanto, es la categoría con menor número de metas asociadas teniendo representatividad sólo en las directrices 4 y 5 con 6% y 0,9% respectivamente.

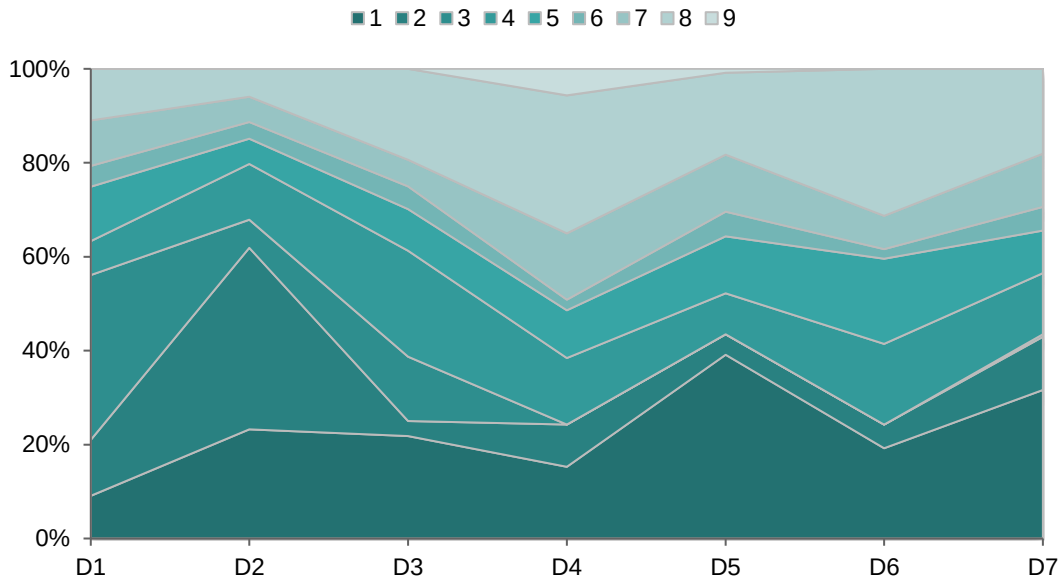


**Figura 2.10. Distribución de los tipos de metas establecidas por los servicios para cada una de las directrices.** Elaboración propia

### 2.2.3 Resultados obtenidos

La tercera etapa del proceso de implementación del CBPL-ND consistió en el reporte de los avances y resultados de la aplicación de las medidas determinadas por los servicios en la etapa 2. Al final del periodo de ejecución e implementación del Código, cada servicio debía haber entregado un total de 5 informes.

A continuación, se describen los resultados presentados en el quinto informe y final, el cual muestra el nivel de desarrollo y logro que fue posible alcanzar por los servicios respecto de los elementos, que agrupados en directrices, conforman el código.

#### A. Nivel de cumplimiento

Podemos analizar el cumplimento de cada uno de los 33 elementos del Código de acuerdo a 3 categorías, esto es, si el elemento fue totalmente logrado, medianamente logrado o no logrado considerando el desarrollo de las medidas propuestas para abarcar cada uno de estos elementos.

La Figura 2.11 refleja el cumplimiento general del Código considerando los 33 elementos; un 72% de estos poseen cumplimiento total, mientras que un 8% aparece como no logrado. El 20% restante en tanto, figura como parcialmente alcanzado.

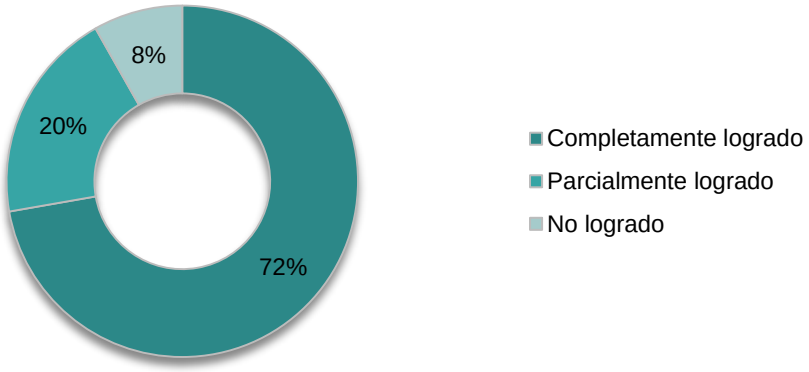


**Figura 2.11. Nivel de desarrollo promedio del Código de Buenas Prácticas Laborales.** Elaborado en base a (Dirección Nacional de Servicio Civil, 2009)

La Figura 2.12 muestra el nivel de logro de reportado para cada directriz por los servicios que implementaron el Código. La directriz 2, referida al desarrollo de carrera y acceso a la capacitación, es la que se reporta como completamente logrado por un mayor número de servicios (123). Por otro lado, la directriz 7, relacionada a la prevención y sanción del acoso laboral y sexual, fue totalmente lograda por la menor cantidad de servicios (90).

En tanto, la directriz 3 referida a la representación equilibrada o paritaria entre hombres y mujeres en los cargos de jefatura y de responsabilidad directiva, es la que alcanza el mayor número de servicios reportando como "no logrado", seguida por la directriz 6 con 14 servicios reportando el no logro de la directriz.

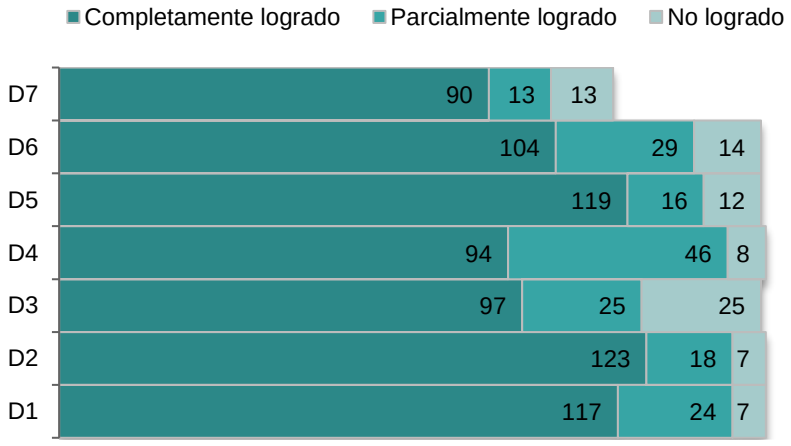


**Figura 2.12. Nivel de logro por directriz.** Elaborado en base a (Dirección Nacional de Servicio Civil, 2009)

A continuación, presentamos el desglose de las directrices en cada uno de los elementos que las componen y el número de servicios que reportan estos elementos como totalmente logrados, parcialmente logrados o no logrados.

La Figura 2.13 describe la composición de la directriz 1. Es posible observar que los elementos C y B, referidos a la no aplicación de exámenes invasivos en los procesos de reclutamiento, y la no existencia de sesgos en los mismos, presentan los mayores niveles de logro total; en oposición los elementos G y E, que dicen relación con postulantes discapacitados y la aplicación del "Reglamento sobre concursos del Estatuto Administrativo", presentan la mayor cantidad de servicios que no lograron el elemento. Por otro lado, el elemento H referido a los procesos de inducción, es el elemento con menor nivel de logro total.

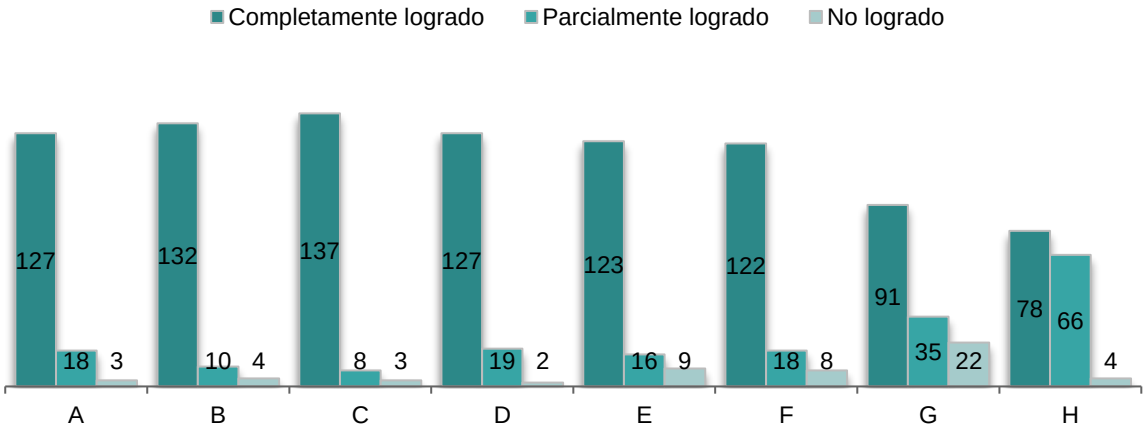


**Figura 2.13. Elementos de Directriz 1: "Procesos de reclutamiento y selección" según nivel de logro.** Elaborado en base a (Dirección Nacional de Servicio Civil, 2009)

La directriz 2 relacionada a desarrollo de carrera y capacitación, está compuesta por 4 elementos; de estos, es el elemento B referido a la información igualitaria de los eventos formativos es el que presenta el mayor nivel de logro completo, mientras que el elemento A, referido a procesos de promoción, solo fue completamente logrado por 114 servicios, alcanzando el menor valor en la categoría. El elemento A también alcanzó el mayor número de servicios en la categoría de no logrado, como se puede ver en la Figura 2.14.

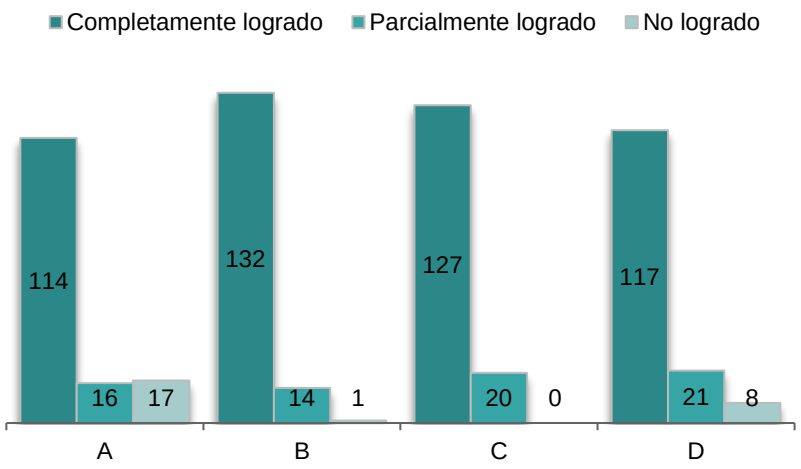


**Figura 2.14. Elementos de Directriz 2: "Desarrollo de carrera y acceso a la capacitación" según nivel de logro.** Elaborado en base a (Dirección Nacional de Servicio Civil, 2009)

La Figura 2.15 dice relación con los elementos de la directriz 3, relacionada a la representación equilibrada o paritaria entre hombres y mujeres en cargos de jefatura, y el nivel de logro de éstos. Los elementos de esta directriz presentan los mayores valores en la categoría no logrado alcanzando a 37 servicios en el elemento C (designar a mujeres en sectores sub representados, en igualdad de condiciones de éstas).

Los elementos A y D, referidos a mujeres en cargos directivos y retribución del trabajo basada en méritos, alcanzan los mayores niveles de logro completo con 107 servicios en esta categoría para cada elemento.

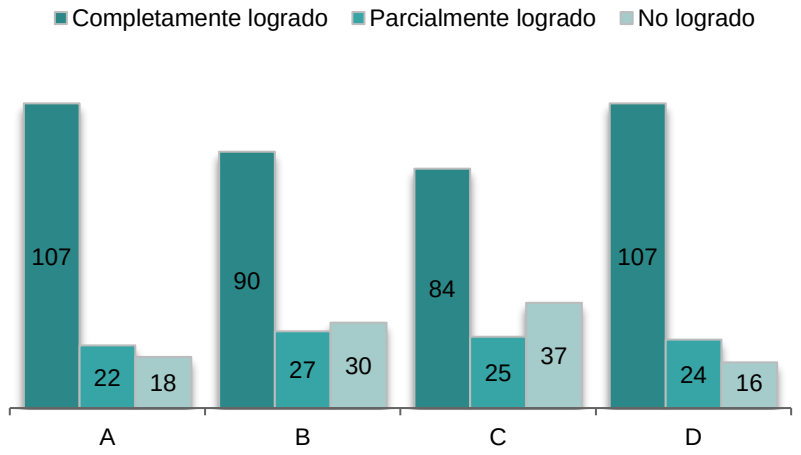


**Figura 2.15. Elementos de Directriz 3: "Representación equilibrada o paritaria entre hombres y mujeres en los cargos de jefatura y de responsabilidad directiva" según nivel de logro.** Elaborado en base a (Dirección Nacional de Servicio Civil, 2009)

Los elementos de la directriz 4 se desglosan en la Figura 2.16. El mayor nivel de logro total se alcanzó en el elemento E (asociado a la implementación de medidas de prevención de riesgos) mientras que

los elementos B y C (referidos al ambiente de respeto mutuo entre hombre y mujeres, y a evitar las descalificaciones personales) fueron los más reportados como no logrados por parte de los servicios.

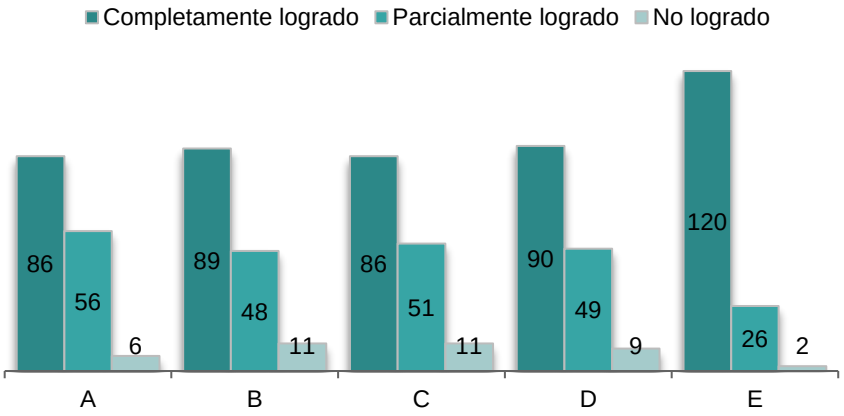


**Figura 2.16. Elementos de Directriz 4: "Condiciones de trabajo" según nivel de logro.** Elaborado en base a (Dirección Nacional de Servicio Civil, 2009)

Los elementos A y C de la directriz 5 (cumplimiento de normas asociadas a la maternidad, y flexibilidad horaria) fueron reportados como completados totalmente por 131 y 132 servicios respectivamente, alcanzando así los mayores niveles de desarrollo. Por otro lado, el elemento B (relacionado al trabajo nocturno de mujeres embarazadas) fue el menos logrado totalmente y también el más "no logrado", como se muestra en la Figura 2.17.

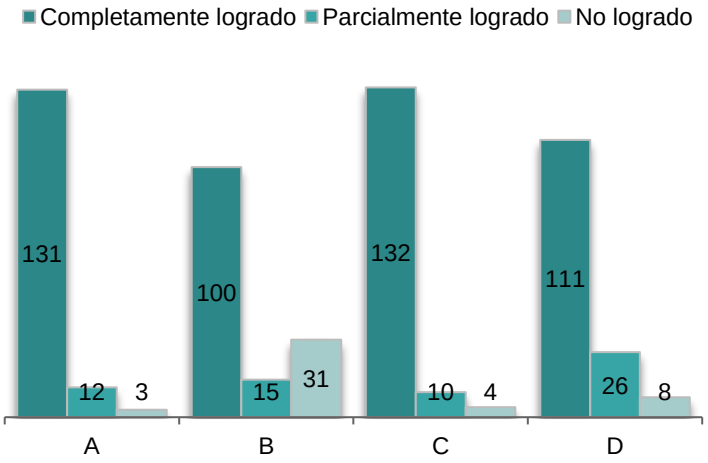


**Figura 2.17. Elementos de Directriz 5: "Protección de los derechos de maternidad y responsabilidades parentales" según nivel de logro.** Elaborado en base a (Dirección Nacional de Servicio Civil, 2009)

La Figura 2.18 detalla el logro de los elementos pertenecientes a la directriz 6. Los mayores niveles de logro se ubican en el elemento C, relacionado a compatibilizar actividades laborales y parentales,

con 115 servicios con cumplimiento total. Por otro lado, el elemento B, referido a modificaciones en la jornada laboral a fin de garantizar el cumplimiento de obligaciones parentales tanto para hombres como para mujeres, fue reportado como no logrado por 19 servicios.

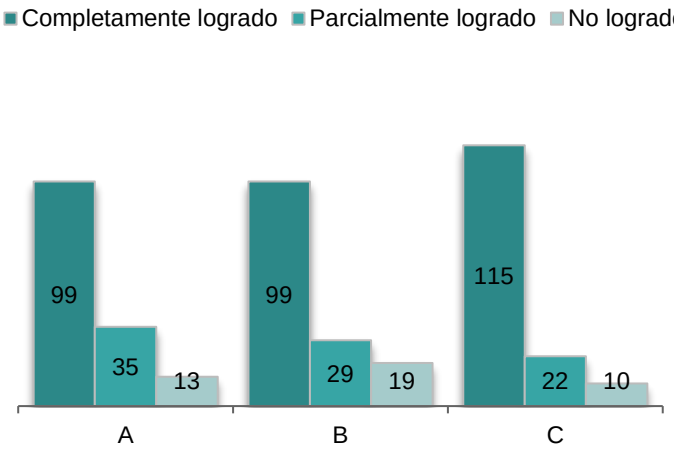


**Figura 2.18. Elementos de Directriz 6: "Conciliación de responsabilidades laborales con obligaciones familiares" según nivel de logro.** Elaborado en base a (Dirección Nacional de Servicio Civil, 2009)

Finalmente, en la Figura 2.19, muestra los elementos que conforman la directriz 7 y el grado de cumplimiento reportado por los servicios. El elemento B, referida al diseño de medidas especiales para difundir la normativa de acoso sexual, es la más lograda totalmente por los distintos servicios, mientras que el elemento E, referida a informar al jefe de servicio de los hechos reportados y referidos a acoso sexual o laboral, es el menos logrado por los servicios.

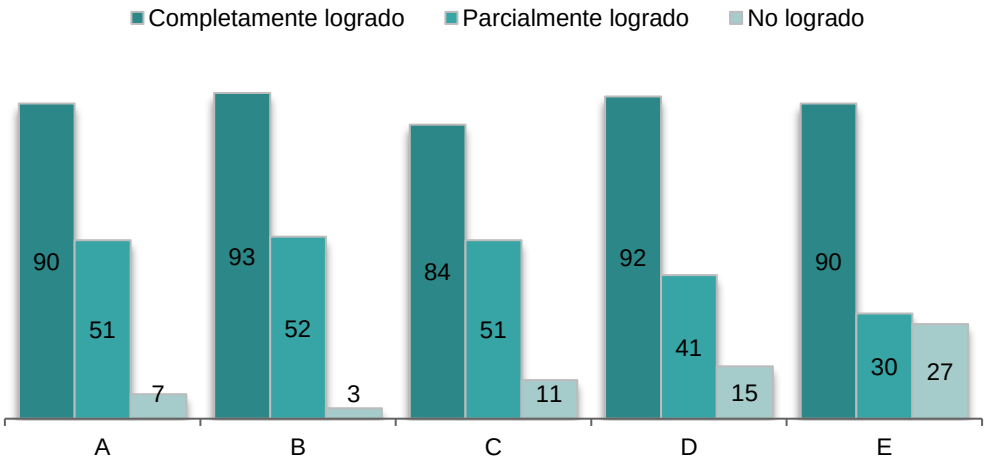


**Figura 2.19. Elementos de Directriz 7: "Prevención y sanción del acoso laboral y/o sexual en el trabajo" según nivel de logro.** Elaborado en base a (Dirección Nacional de Servicio Civil, 2009)

## B. Brechas reducidas

En la Figura 2.20 se muestran las brechas respecto al porcentaje de elementos no logrados en autodiagnóstico del año 2006, y los resultados finales del quinto informe del año 2009, luego del proceso de implementación del CBPL-ND. De aquí, podemos observar que la directriz 3, si bien es la que presenta el mayor porcentaje de elementos no logrados, es la que el que tiene el mayor avance, pasando de un 63% de elementos no logrados el 2006 a un 18% el 2009 (45 puntos de diferencia). Por otro lado, la directriz 5 es la que presenta el menor avance en la reducción de elementos no logrados, con una disminución de sólo 17 puntos porcentuales de diferencia. Sin embargo, se mantiene al mismo nivel de elementos no logrados que las directrices 6 y 7 el 2009 (10% de elementos no logrados), aun cuando éstas tenían un mayor nivel de elementos no logrados al comienzo del proceso (40% y 48% respectivamente).

Finalmente, las directrices 1, 2 y 4 son las que presentan los menores niveles de elementos no logrados al año 2009 (5%, 4% y 6% respectivamente), con mejoras porcentuales de 40 puntos para la directriz 1, 26 puntos para la directriz 2 y 36 puntos para la directriz 4.

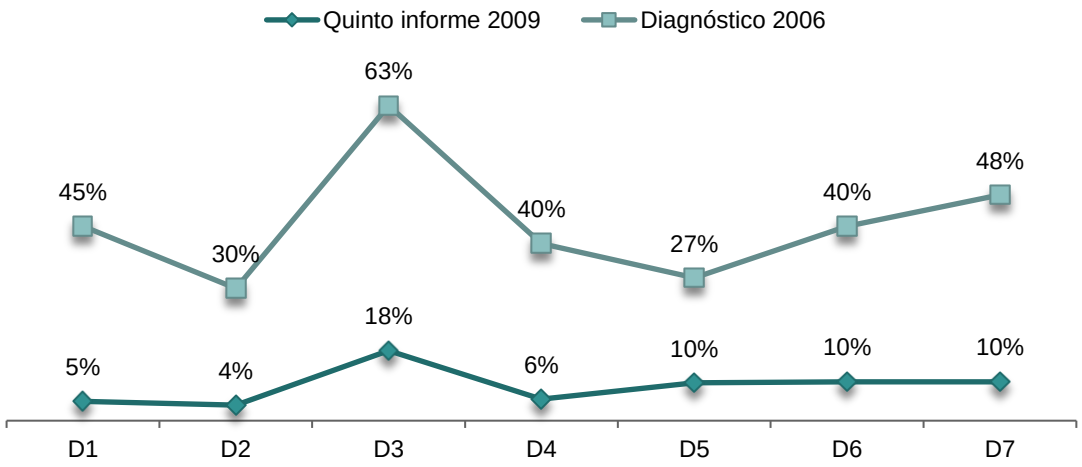


**Figura 2.20. Brecha % elementos no logrados entre autodiagnóstico 2006 y quinto informe 2009 (porcentajes).** Elaborado en base a (Dirección Nacional de Servicio Civil, 2009)

## C. Alcance regional

Para comenzar realizamos una caracterización de los proyectos basándonos en el tercer informe de avance entregado por los servicios, en donde nos enfocamos en cuatro aspectos principales: i) dimensión y presencia regional; ii) participación; iii) difusión y iv) dificultades identificadas. Vale la pena mencionar que, si bien el total de servicios con implementación del CBPL-ND es de 157, en esta sección trabajamos con 123, ya que un total de 34 servicios no presenta el informe en base al cual hacemos esta caracterización. La excepción a esto refiere a los aspectos de participación y difusión en lo referido a la calificación de estos en escala académica, ya que esta información también está presente en el cuarto informe de avance entregado. De esta forma, para los aspectos mencionados, trabajamos con un total de 144 servicios.

En primer lugar haremos el análisis regional a nivel general, para en un segundo momento pasar a un análisis a nivel de ministerio. Así, tenemos que del total de proyectos en análisis (123), cerca de

un cuarto (24% que representa a 30 servicios) sólo tiene presencia en Santiago, mientras que más de la mitad de éstos tienen presencia en regiones del país, ya sea en todas las regiones con 52 servicios (42%) o sólo en algunas de ellas con 13 servicios (11%). Finalmente, un 23% (28 servicios) de éstos son regionales, tal como se puede observar en la distribución presentada en la Figura 2.21.

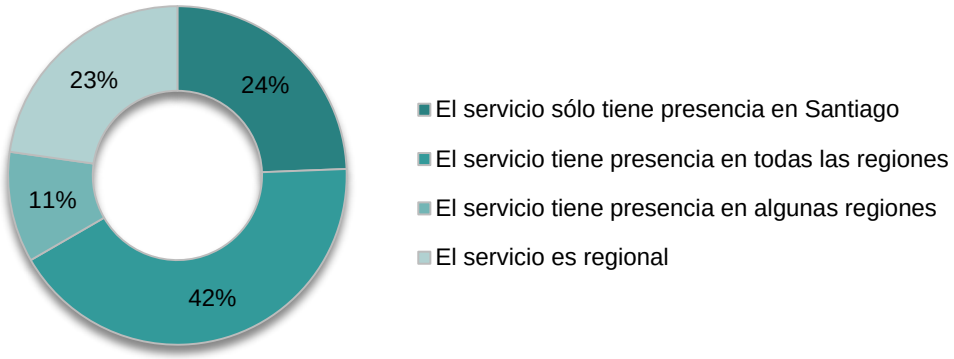


**Figura 2.21. Presencia del servicio en las regiones del país.** Elaborado en base al tercer informe de avance de los servicios públicos

Asociado a este aspecto, pero principalmente referido a la bajada regional en la implementación del CBPL-ND por parte de los servicios, consideramos la presencia en regiones de las acciones derivadas del Plan Trienal. Existe un 24% de servicios en donde no aplica esta clasificación, ya que refiere a los 30 servicios que cuentan sólo con presencia en Santiago. Por su parte, 44% de los servicios responden que las acciones derivadas del Plan Trienal han alcanzado a cada una de las regiones del país, mientras que un 13% responde a que han alcanzado sólo algunas regiones, y un 7% en donde sólo han alcanzado el nivel central, como se puede observar en la Figura 2.22. De esto se puede observar que las proporciones de los alcances regionales de las acciones derivadas de los planes trienales evidencian una relación estrecha con la presencia del servicio a nivel regional, pudiendo decir con esto que, en base a lo que expresan los propios servicios que han aplicado el CBPL-ND, ha existido una correcta distribución regional del Plan Trienal derivado del Código. Por su parte, existe un 12% de los servicios que no han dado respuesta a esta consulta en el tercer informe de avance.

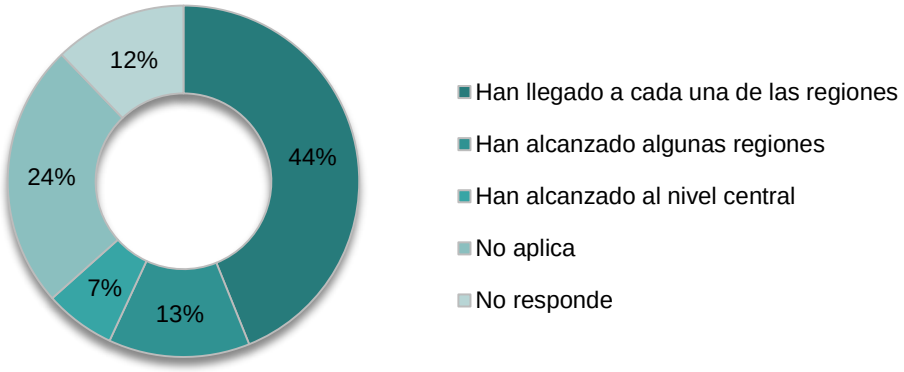


**Figura 2.22. Alcance de las acciones derivadas de los Planes Trienales de los servicios.**
Elaborado en base al tercer informe de avance de los servicios públicos

## D. Participación

Para analizar la temática de participación asociada a la implementación del CBPL-ND durante los años 2006 – 2009, nos enfocamos en tres tipos en que ésta se puede haber manifestado: i) participación de las Asociaciones de Funcionarios o sus representantes en la implementación; ii) la participación de otros equipos al interior de los servicios y iii) la participación y el compromiso de los miembros directivos en la implementación.

Con respecto a la participación de las Asociaciones de Funcionarios o sus representantes, del total de servicios en análisis, la mayoría manifiesta que las Asociaciones tuvieron una participación en la implementación de los Planes Trienales, con un 38% manifestando que éstas se han integrado totalmente en el diseño e implementación de los Planes y sus medidas, y con otro 38% manifestando que las asociaciones se han integrado parcialmente en la elaboración e implementación de los Planes. Además, un 14% manifiesta que la participación de éstas ha sido menor, principalmente a través de comentarios a los informes de avance o productos desarrollados dentro del contexto de implementación del CBPL-ND. El 10% restante de servicios hace referencia a una falta de esta participación, con un 5% que señala que las asociaciones de funcionarios no han podido participar por distintas razones, un 3% de servicios que no cuenta con asociación de funcionarios, y finalmente un 2% que hemos definido como “Otros”, que se encuentra compuesto por un servicio que no responde a la consulta, y por otro en que señalan que la asociación de funcionarios correspondiente no ha querido participar una vez siendo realizada la invitación. La distribución anterior se puede observar en la Figura 2.23.

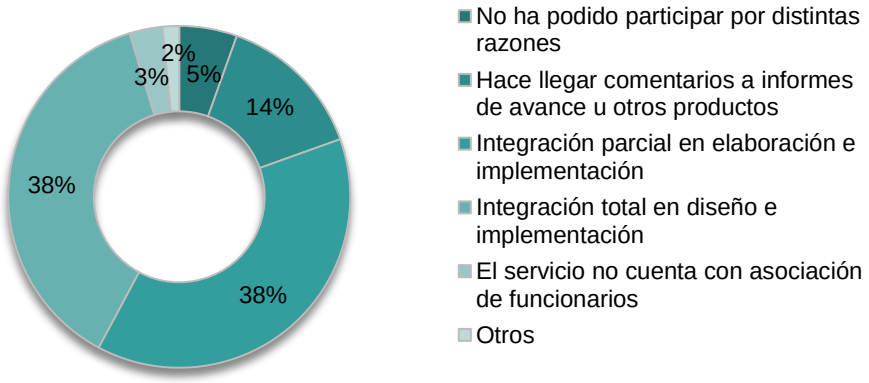


**Figura 2.23. Participación de las Asociaciones de Funcionarios (o representantes) en la implementación del Plan Trienal.** Elaborado en base al tercer informe de avance de los servicios públicos

Si bien existe un 90% de servicios que cuentan con algún tipo de participación de sus asociaciones de funcionarios o de sus representantes, el hecho que un 38% manifieste que la integración de éstas ha sido total, resulta ser un porcentaje bajo considerando que la participación de las asociaciones de funcionarios o de sus representantes es un componente exigido en las instrucciones para la aplicación del CBPL-ND.

Resulta interesante conocer la valoración que desde los propios servicios le otorgan a esta participación. En base a las respuestas a la consulta referida a evaluar la participación de las Asociaciones de Funcionarios o representantes de los mismos con una escala académica (de 1 a 7), podemos tener un acercamiento a cómo se percibe dentro de los propios servicios el involucramiento de estas asociaciones, pudiendo realizar de esta forma la distinción entre una aproximación objetiva referida al hecho en sí, a lo cual responde el nivel de integración de las asociaciones en la implementación de los planes trienales que ya planteamos, con la aproximación subjetiva asociada a la evaluación que desde los servicios de hace de esta participación.

En base a la información disponible, podemos observar que, en general, prevalece una evaluación positiva de esta participación, con la mayoría de los servicios calificándola entre 4 y 7 (obteniendo una nota promedio de 5,3), como se puede observar en la Figura 2.24. De acá observamos que la mayoría optó por calificar con nota 6 esta participación, luego con nota 5, y finalmente las calificaciones 4 y 7. Con respecto a ésta última, debemos aclarar que un servicio calificó con nota 6,5 la participación (Gobierno Regional de Tarapacá), la cual fue sumada al total de servicios que calificaron con nota 7.

Si bien la participación efectiva de las Asociaciones de Funcionarios se mostró distribuida entre un nivel de implicación total y un nivel parcial, ésta es evaluada en términos positivos por los mismos servicios, destacando así la importancia de la participación de estos sectores dentro de la implementación del CBPL-ND y Plan Trienal.

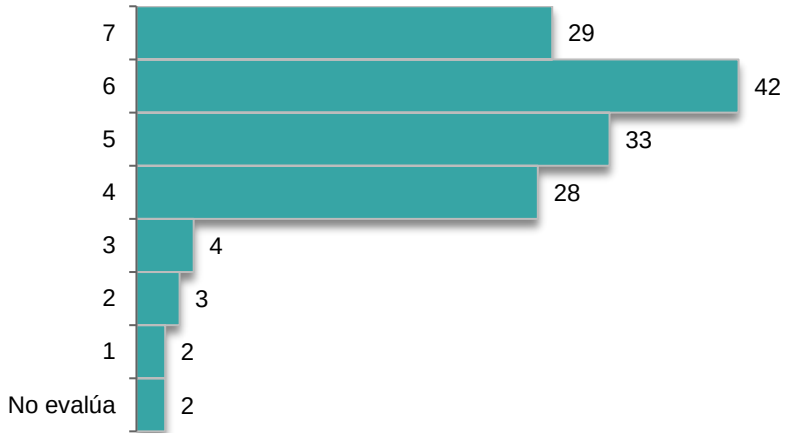


**Figura 2.24. Calificación de la participación de las Asociaciones de Funcionarios (o representantes).** Elaborado en base al tercer informe de avance de los servicios públicos

Junto con lo anterior, también es relevante observar la evaluación que hacen los servicios del nivel de compromiso y participación de los puestos directivos y las jefaturas de los servicios en la implementación del CBPL-ND y Planes Trienales. De acuerdo a nuestra observación, podemos decir que este es un punto fundamental para el éxito de la implementación, por lo mismo la importancia de considerarlo. Para esto, los servicios correspondientes tenían la opción de calificar esta participación y compromiso en una escala académica, a través de lo cual se accede a una perspectiva de valoración directamente asociada a la percepción que se tiene desde los servicios de esta participación o nivel de compromiso.

Es posible observar que ésta es evaluada de manera positiva, concentrando las calificaciones entre 4 y 7, de manera similar a la evaluación de la participación de las Asociaciones de Funcionarios, aunque con una tendencia a concentrarse más hacia los niveles medios, como se puede observar en la Figura 2.25. De acá, obtenemos que la mayor cantidad de notas se concentra en el 5, aunque sin variar mayormente del promedio de notas totales, ya que acá obtenemos uno de 5,2, es decir solo una décima por debajo de la valoración de la participación de las Asociaciones de Funcionarios.

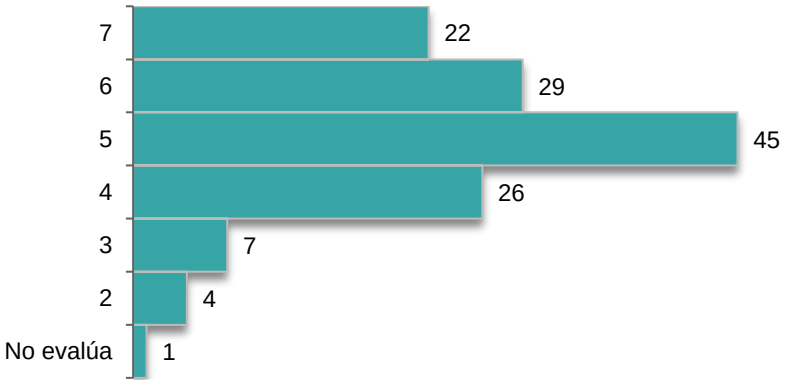


**Figura 2.25. Calificación de la participación y del compromiso del equipo directivo y jefaturas de los servicios..**Elaborado en base al tercer informe de avance de los servicios públicos

De lo anterior podemos concluir que dos actores claves para el funcionamiento e implementación del CBPL-ND y de los Planes Trienales cuentan con una evaluación positiva por parte de los servicios que implementaron estos elementos, a través de lo cual se puede inferir que el nivel de involucramiento fue similar para ambos en el proceso, o al menos la forma en que este fue percibido.

Un tercer componente de la dimensión participación es aquella referida a la participación que han tenido otros equipos durante el proceso de implementación y funcionamiento de las medidas contempladas dentro de los Planes Trienales. Tal como se puede apreciar en la Figura 2.26, los principales equipos que han participado con mayor relevancia han sido los comités paritarios y comités bipartitos de los servicios, entre ambos concentrando más del 50% del total de los equipos que se han involucrado en el proceso, con un 25% y 28% de participación sobre el total respectivamente. Por su parte, un 14% del total de servicios ha manifestado que se han involucrado las mesas de género en la implementación de medidas del Plan Trienal, y sólo un 4% manifiesta que han participado las mesas regionales, lo cual contrasta con los alcances de los Planes Trienales ya presentados anteriormente.

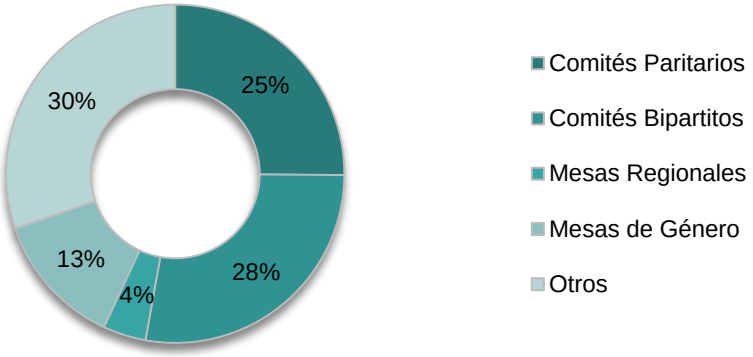


**Figura 2.26. Participación de otros servicios en la generación de propuestas e implementación de los Planes Trienales.** Elaborado en base al tercer informe de avance de los servicios públicos.

Además, existe un 30% de respuestas que se concentra en la opción "Otros servicios", los cuales abarcan principalmente a los departamentos de gestión de personas, división de personas y el departamento de recursos humano. Además, diversos servicios han creados comités, mesas o consejos de buenas prácticas laborales, los cuales entran dentro del 30% mencionado. Para aquellos servicios pertenecientes al Ministerio de Saludos, la Federación Nacional de Trabajadores de la Salud también es señalada como un equipo importante dentro de la participación en la generación de propuestas e implementación de Planes Trienales.

## E. Difusión

Otro de los elementos centrales dentro de la implementación y funcionamiento del CBPL-ND, es la difusión del mismo, del diagnóstico realizado y de los Planes Trienales, lo cual es mandatado a través de las instrucciones para la aplicación del Código de Buenas Prácticas Laborales. De esta forma, nos centramos en los aspectos referidos a los hechos expuestos por los propios servicios, así como la percepción de los servicios con respecto al conocimiento que manejan los funcionarios y funcionarias de los servicios con respecto al CBPL-ND y al Plan Trienal correspondiente, expresado a través de la evaluación de estos aspectos.

Con respecto a la periodicidad con la que se han realizado actividades de difusión, en base a la información disponible en los informes de avance número tres, identificamos que sobre un 50% del total de servicios que presentan información ha desarrollado actividades de difusión del CBPL-ND y del Plan Trienal de manera periódica. Sin embargo, un 38% de estos señala que solo se realizaron este tipo de actividades al comienzo de la implementación, lo cual está asociado a una primera difusión del Código, así como del Plan Trienal una vez elaborado. Finalmente, hay un 11% de servicios que no realizaron ningún tipo de actividad de difusión, como se puede observar en la Figura 2.27.

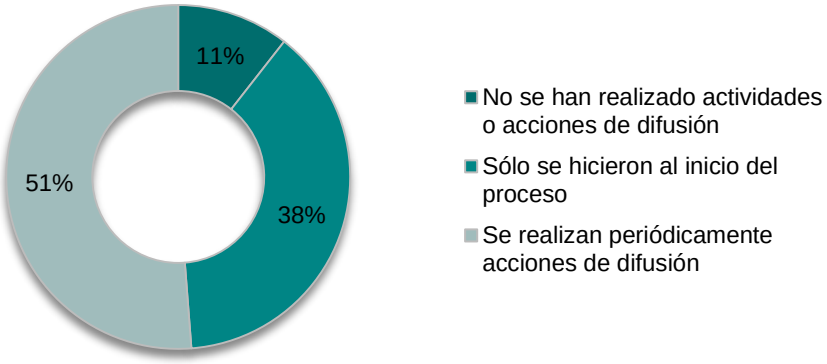


**Figura 2.27. Periodicidad de las actividades de difusión.** Elaborado en base al tercer informe de avance de los servicios públicos

Además, también es relevante considerar la percepción de aspectos asociados con la difusión, lo cual dice relación con el conocimiento que los funcionarios y las funcionarias de los servicios tienen del CBPL-ND y del Plan Trienal y la evaluación que desde los mismos servicios realizan a estos aspectos. Por lo tanto, a continuación, presentamos los resultados asociados a cada uno de estos dos tipos de documentos por separado.

Asociado al conocimiento que los/as funcionarios/as tienen del CBPL-ND, es posible apreciar que éste es evaluado con un nivel medio, con un promedio total de un 4,8 en calificación. Como se muestra en la Figura 2.28, la mayor concentración se encuentra entre las notas 4 y 6, con una mayoría marcada por la calificación 5. Lo que esto evidencia es parte de la periodicidad ya expuesta con que se realizaron las actividades de difusión, con la mitad de los servicios cumpliendo con realizar estas actividades de manera constante en el tiempo.

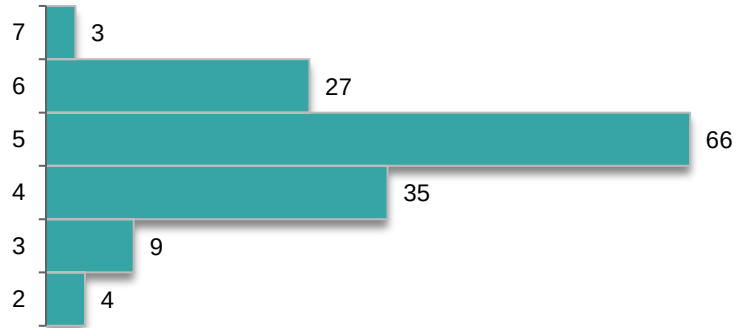


**Figura 2.28. Evaluación del conocimiento del CBPL-ND.** Elaborado en base al tercer informe de avance de los servicios públicos

Por su parte, con respecto al conocimiento del Plan Trienal, un documento más relacionado con cada uno de los servicios, ya que es la puesta en práctica del CBPL-ND a las necesidades de cada uno en base al diagnóstico desarrollado, encontramos que el escenario es de peores resultados, con un

promedio en la evaluación de su conocimiento de solo un 4,3, es decir en un nivel medio bajo reconocido por los propios servicios. En parte, esto viene a ser expresión de la periodicidad ya expresada, en el sentido que se percibe que el Código obtuvo una mayor difusión que los Planes, lo cual está relacionado nuevamente con que la mitad de los servicios declaró realizar este tipo de actividades de forma regular, concentrando el otro 50% en actividades solo al inicio del proceso, o no habiendo realizado actividades. Las dos evaluaciones de estas actividades, son la percepción de la periodicidad expuesta.

### F. Dificultades

En cuanto a las dificultades encontradas por los servicios en el proceso de implementación del CBPL-ND, en la Figura 2.29 es posible observar que la más recurrente fue que el trabajado derivado del CBPL-ND se concentró sólo en la unidad o equipo de Recursos Humanos (representando un 30% de las dificultades manifestadas). En un segundo plano se presenta la falta de recursos humanos como una de las dificultades más recurrentes manifestadas por los servicios (22% de las dificultades manifestadas), mientras que la falta de recursos económicos y falta de formación acumulan el 11% cada uno de las dificultades más recurrentes. La falta de participación también fue considerada como uno de los obstáculos que dificultaron el proceso de implementación del CBPL-ND, distinguiéndose entre falta de participación por escaso interés de los funcionarios (9%) y escaso interés y compromiso por parte de los equipos directivos (7%).

Además, existe un 21% de respuestas que se concentra en la opción “Otras dificultades”. Dentro de esta opción, las dificultades más recurrentes mencionadas por los servicios tienen relación con la falta de tiempo para difundir e implementar las medidas de las distintas directrices, la falta de colaboración y dirección por parte de las jefaturas de las unidades responsables, dificultades para adecuar el CBPL-ND a la realidad de los servicios y rigidez de los estatutos administrativos, y falta de difusión hacia los funcionarios.

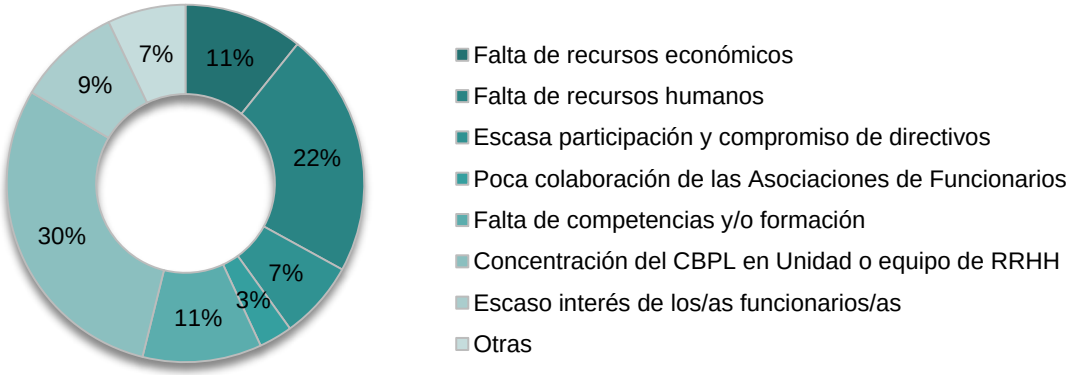


**Figura 2.29. Dificultades para la implementación del CBPL-ND.** Elaborado en base al tercer informe de avance de los servicios públicos

## 2.2.4 Conclusiones parciales

En base a lo revisado hasta el momento, podemos realizar algunas conclusiones preliminares con respecto a la implementación y funcionamiento del CBPL-ND desde lo planteado por los propios

servicios que lo implementaron. Por la propia naturaleza parcial de estas conclusiones, éstas serán más bien de orden general, asociado a problemáticas o fortalezas comunes de lo presentado, así como abarcando algunas directrices implementadas. Por estas mismas razones, y dado que estas ideas deben ser corroboradas o contrastadas a posterioridad con la información que sea recolectada desde fuentes primarias, es que algunas de éstas pueden ser leídas en un tonó hipotético, dado que estamos siguiendo una lógica deductiva, partiendo de lo general (informes de avance y final), dirigiéndonos luego a lo particular (siguientes etapas del estudio).

En un primer lugar, en base a lo revisado podemos decir que existe una correcta correlación entre el tipo de directrices desarrolladas dentro del CBPL-ND y el tipo de metas establecidas dentro de cada una. Ejemplo de estos es que para la directriz 1 (procesos de reclutamiento y selección), el mayor porcentaje de metas asociadas dice relación con la selección y el mejoramiento de carrera, así como con la elaboración de nuevos programas, manuales o procedimientos, y que para la directriz 2 (desarrollo de carrera y acceso a capacitación) la mayor cantidad de metas se asocian a actividades de formación, capacitación e inducción, seguido en segundo lugar por aquellas medidas referidas a la difusión. A su vez, otras directrices que requieren de un trabajo integrado, como aquellas referidas al acceso de la mujer a cargos de jefatura o responsabilidad o las referidas a la prevención del acoso laboral y el acoso sexual, también consideran metas que integran la elaboración de nuevos manuales, programas y procedimientos, y también la difusión de la información, todos estos elementos relacionados íntimamente. Toda esta información se puede observar en la Figura 2.10.

Sin embargo, también llama la atención que directrices asociadas directamente a temáticas de género en distintos aspectos (como la directriz 3, 5 y 7) integren pocos elementos asociados a metas relacionadas con jornadas de capacitación, formación o inducción, lo cual se presenta como una buena manera para llevar a la práctica e integrar nuevas prácticas. De todas formas, sí es relevante que a estas directrices se asocien metas relacionadas con la difusión de información, la elaboración de nuevos manuales, procedimientos o programas, y la implementación de estos, ya sean creados por los servicios o dentro del contexto del código, intentando así suplir las necesidades y problemáticas de desinformación por parte del personal de los servicios, así como un intento por cambio de prácticas. Esto quedará como un elemento a ser profundizado en la recolección y análisis de información primaria para conocer su real impacto percibido.

Con respecto a las medidas tomadas por directrices, podemos observar que, en general, aquellas que presentan un mayor nivel de cumplimiento son las referidas a los procesos de reclutamiento y selección (directriz 1), al desarrollo de carrera (directriz 2), y a aquellas asociadas a la protección de los derechos de maternidad (directriz 5). En su mayoría, las medidas que tienen un mayor nivel de cumplimiento son las que están asociadas a actividades de difusión o de cumplimiento de la normativa actual, mientras que las que se encuentran menos desarrolladas dicen relación con la flexibilización de la jornada laboral, u otros aspectos que modifiquen la estructura laboral o integren personas discapacitadas. Sin embargo, destaca el nivel de cumplimiento en medidas asociadas a directriz 5, pero queda por contrastar la relevancia que estas tuvieron en base a la información primaria que recolectaremos.

Por su parte, las directrices que tuvieron menor nivel de cumplimiento con respecto a las medidas que las componen, son las referidas a la repartición paritaria de puestos de jefatura y cargos de responsabilidad entre hombres y mujeres (directriz 3), la referida al entorno de trabajo (directriz 4),

la referida a la conciliación entre responsabilidades familiares y laborales (directriz 6), y la referida a la prevención del acoso laboral y al acoso sexual (directriz 7). Llama la atención que estas directrices presentan una relación directa con la temática de género, pudiendo resumirse como equidad de género y cargos de responsabilidad (directriz 3), equidad de género y ambiente laboral (directriz 4), equidad de género, familia y trabajo (directriz 5), género y acoso laboral y sexual (directriz 7). De éstas, el mayor número de medidas cumplidas dice relación con actividades informativas y de difusión (para las directrices 3 y 7), así como aquellas asociadas a actividades menos cotidianas como las jornadas de capacitación dentro de la jornada laboral (para la directriz 6), o incluso a modificación del entorno físico del trabajo (directriz 4), mientras que las medidas asociadas a cambios en la estructura de los servicios, como por ejemplo en la flexibilización de horarios para cumplir responsabilidades familiares, modificación de las normativas por servicio, cambios en la repartición de jefaturas para mejorar el acceso a mujeres, cambios en las relaciones laborales, se muestran como las medidas menos desarrolladas. Esto lo podemos interpretar como la existencia de aspectos referidos al trabajo de los servicios que resultan complejos modificar ya que sus formas de relacionarse y de organizarse se encuentran naturalizadas en el tiempo, por lo mismo existiendo sesgos de distinto tipo. Esto debe ser corroborado a través del trabajo con fuentes primarias de información en las siguientes etapas del proyecto.

De manera hipotética podemos plantear que existe un sesgo de género importante instalado en los distintos servicios analizados, que se expresa con mayor fuerza en el incumplimiento de la directriz asociada a otorgar mayor representación a la mujer en cargos de responsabilidad, y a su vez en medidas asociadas al posicionamiento de la mujer en puestos de jefatura y sectores en que se encuentran sub-representadas. Esto puede parecer contraproducente con respecto a que, como se puede apreciar en Figura 2.20, la directriz que obtuvo la mayor reducción de brechas es la directriz 3, pero esto se explica en que una gran cantidad de medidas dicen relación con la difusión de información antes que del cambio de la estructura organizacional. Sin dudas la difusión de información representa un avance, pero quedan otros aspectos organizativos menos desarrollados. Este es otro aspecto que debe ser contrastado con la información primaria para poder establecer una conclusión más válida.

Finalmente, en base a los resultados expuestos referidos a la participación de distintos organismos dentro de la implementación y funcionamiento del CBPL-ND, podemos concluir que la forma en que se percibe la participación y el involucramiento de estos organismos resulta clave dentro del correcto funcionamiento del código. Así, la participación de las asociaciones de funcionarios será fundamental para la correcta articulación del CBPL-ND y de los Planes Trienales, mientras que la participación de los directivos resulta clave para la consecución de las metas propuestas. De esta forma, en la medida en que este involucramiento sea el suficiente y se perciba como tal, servirá para subsanar otras dificultades, como por ejemplo aquellas referidas a los recursos humanos y económicos necesarios. Esto también se presenta de manera hipotética, a confirmar en las siguientes etapas del estudio.

# 3 Análisis comparado del CBPL-ND 2006 – 2009

*En este capítulo presentamos experiencias nacionales e internacionales para el análisis comparado del proceso de implementación del CBPL-ND 2006 – 2009 en base a la revisión de fuentes secundarias de información. La primera sección contiene el marco metodológico que define las dimensiones y variables de estudio a considerar, así como las técnicas de recolección y análisis de información, utilizadas para elaborar los productos requeridos y alcanzar los objetivos específicos referidos a esta etapa del estudio. En la segunda sección presentamos los resultados de la revisión documental de los casos seleccionados.*

## 3.1 Marco metodológico utilizado

El método propuesto en esta etapa del estudio para elaborar el producto P2, particularmente en lo referido al análisis comparado de iniciativas, busca responder al objetivo específico O1, como se muestra en la Tabla 3.1.

**Tabla 3.1. Objetivo específico a alcanzar en la etapa E2 y producto asociado**

| Producto | Objetivo específico |
|---|---|
| P2. Sistematización de la información relevante sobre CBPL-ND para el periodo 2006 – 2009 existente en el Servicio Civil y de la información documental de otras experiencias pertinentes a nivel nacional[14]. | O1. Revisar y analizar la documentación relevante sobre el CBPL-ND para el periodo 2006 – 2009 existente en el Servicio Civil, incluyendo el análisis de resultados de la implementación del CBPL-ND (visión transversal), y de otras experiencias pertinentes a nivel nacional (visión comparada). |

[14] Nuestro estudio incluye, adicionalmente, la revisión de experiencias internacionales.

Fuente: Bases Técnicas de la Licitación 1750-2-LE16

Para elaborar esta componente del producto P2, hemos definido una serie de actividades que nos van a permitir analizar y sistematizar información desde distintas fuentes secundarias, particularmente documentos institucionales, estudios y publicaciones para conocer iniciativas de buenas prácticas laborales realizadas en otros contextos del ámbito público nacional e internacional, y de esta forma identificar las fortalezas y debilidades del CBPL-ND, así como oportunidades de mejora.

A continuación presentamos las dimensiones y variables de estudio, el enfoque de análisis, las técnicas para la recolección y el análisis de la información que permiten realizar el análisis comparado requerido.

### 3.1.1 Dimensiones y variables de estudio

Para la elaboración del producto P2, particularmente en lo referido a la revisión de experiencias de buenas prácticas laborales sobre no discriminación realizadas en otros contextos públicos, tanto a nivel nacional como internacional, hemos considerado las dimensiones y variables de estudio más relevantes para el análisis comparado de iniciativas. La selección de dimensiones y variables se muestra en la Tabla 2.2.

**Tabla 3.2. Dimensiones y variables de estudio preliminares**

| Dimensión | Variables |
|---|---|
| Componentes de la iniciativa | - Focalización<br>- Actividades programadas<br>- Formas de implementación |
| Resultados esperados | - Metas asociadas<br>- Mejoras esperadas |
| Resultados obtenidos | - Cambios observados<br>- Brechas reducidas<br>- Participación<br>- Difusión<br>- Dificultades en la implementación de iniciativas |

Elaboración propia

### 3.1.2 Técnicas para la recolección de información

Para un análisis comparado del CBPL-ND con otras experiencias y modelos de buenas prácticas laborales en el sector público, hemos realizado la búsqueda y selección de estudios pertinentes a nivel nacional e internacional, así como documentos institucionales relativos al ámbito de interés a través de fuentes secundarias, específicamente, mediante la técnica de la revisión documental de

experiencias de buenas prácticas laborales. Las fuentes utilizadas se presentan en la sección de Bibliografía.

Para la revisión de casos internacionales, definimos como criterio de selección, experiencias registradas en otros países miembros de la OCDE, considerando que Chile como miembro de ésta debe hacer frente a los desafíos en el ámbito de la no-discriminación laboral bajo estándares internacionales. De este modo, dado que resulta conveniente identificar referentes de mejores prácticas en este conjunto de países, procuramos escoger aquellos casos más atingentes a la experiencia del CBPL-ND y con mayor cantidad de antecedentes disponibles para facilitar el análisis. Sin embargo, es importante señalar que no fue posible identificar experiencias del todo similares al CBPL-ND, por lo que el análisis fue realizado en base a las dimensiones propuestas, de modo general, para establecer las semejanzas y diferencias entre las experiencias en revisión, respecto del caso del CBPL-ND.

Los casos considerados para el análisis comparado son:

- Chile: Buenas prácticas laborales con equidad de género del Servicio Nacional de la Mujer (Sernam)
- España: Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades (PAIO) 2014 – 2016 en la Administración del Estado
- Canadá: Código de conducta de trabajos públicos y servicios de gobierno
- Reino Unido: Estrategia de Diversidad del Ministerio del Interior periodos 2007 – 2010 y 2010 – 2013

### 3.1.3 Técnicas para el análisis de la información

En el caso de la información relacionada con otras iniciativas sobre no discriminación en el ámbito laboral, utilizamos la técnica de análisis de contenido de tipo cualitativo, construyendo una malla temática, en donde se clasificaron las unidades de sentido en categorías de análisis, derivadas de las principales dimensiones de estudio, para identificar los elementos comunes y divergentes entre los corpus de información recolectada.

## 3.2 Experiencias nacionales

En esta sección presentamos el caso del **Programa de Buenas prácticas laborales con equidad de género del Servicio Nacional de la Mujer (Sernam)**, organismo público encargado de fomentar y proponer medidas tendientes a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres cuyas acciones en este ámbito han sido destacadas a nivel nacional. La revisión se realiza considerando las siguientes dimensiones: a) componentes de la iniciativa, b) resultados esperados, y c) resultados obtenidos.

### PROGRAMA DE BUENAS PRÁCTICAS LABORALES CON EQUIDAD DE GÉNERO DEL SERVICIO NACIONAL DE LA MUJER (SERNAM)

El Sernam promueve la generación de una nueva cultura del trabajo que reconozca a mujeres y hombres como sujetos integrales e iguales en derechos y oportunidades para desarrollarse en el espacio laboral, familiar y personal, como asimismo, que las organizaciones privadas y públicas en Chile asuman el desafío de incluir en su política de negocio, medidas tendientes a enfrentar y superar las desigualdades que existan en dichas organizaciones (Sernam, 2015).

La necesidad de establecer criterios de equidad en la administración del Estado durante el primer Gobierno de Michelle Bachelet impulsó diversas políticas sociales y programas de Estado. La discriminación de la mujer respecto al acceso a trabajos remunerados, las brechas salariales frente a la realización de labores iguales o equivalentes a las que efectúan los hombres y los temas de cuidado en el hogar que, por considerarse una responsabilidad femenina, limitan su entrada al mercado laboral, fueron la base del Código de Buenas Prácticas Laborales, cuyos objetivos apuntan a garantizar condiciones que promuevan la igualdad de oportunidades, asegurando los principios de no discriminación e igualdad de trato entre mujeres y hombres(Leiva, S; Comelin, 2015).

En este sentido, Sernam ha trabajado fuertemente por instalar la conciliación de la vida laboral, familiar y personal para mujeres y hombres incorporando la co-responsabilidad en el hogar y el cuidado de los hijos e hijas, buscando provocar así el cambio cultural necesario para favorecer el ingreso de las mujeres al mercado laboral remunerado (Sernam, 2012). Si bien las propuestas del Código de Buenas Prácticas se orientaban a la gestión de servicios públicos, quedaba aún como desafío la implementación de estas prácticas en el área privada. Es así como nace en el año 2008 el **Programa de Buenas Prácticas Laborales con equidad de Género** de Sernam.

#### A. Componentes de la iniciativa

El Programa de Buenas Prácticas Laborales con equidad de Género busca promover e instalar buenas prácticas en las organizaciones, orientadas a propiciar la reducción de brechas, mejorar la incorporación femenina y el desarrollo de carrera de las mujeres, así como contribuir al aumento de la productividad y competitividad de las organizaciones, a través de la implementación de acciones que promueven igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres (Sernam, 2014). El Código de Buenas Prácticas Laborales se constituyó en el principal insumo del Programa, el cual, considerando las siete dimensiones ya conocidas, permite medir cómo se comportan las organizaciones, extendiéndose al mundo laboral privado.

Entre las acciones estratégicas de intervención nacional y regional definidas por el Programa, se encuentra el Sello en Buenas Prácticas Laborales con Equidad de Género, cuyo nombre es "Sello Iguala-Conciliación". Este Sello es otorgado por el Servicio Nacional de la Mujer a diferentes organizaciones que se certifiquen en la Norma Chilena NCh 3262 –2012 Sistemas de Gestión – Gestión de igualdad de género y Conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

La Norma Chilena NCH 3262-2012, fue encomendada por Sernam al Instituto Nacional de Normalización (INN) en 2011 y aprobada en marzo de 2012. Este sistema de gestión fomenta la corresponsabilidad, para que facilite a la organización que la implemente, mejorar su eficacia y eficiencia y promover un mayor compromiso, desarrollo y bienestar para las personas que trabajan en ella. La certificación de la norma se obtiene a través de una consultora experta o del propio personal de la

organización, sea esta pública o privada, encargada de implementarla para luego ser revisada por una certificadora, acreditada por el INN.

Con la intención de fomentar las buenas prácticas, la norma insiste en la necesidad del compromiso de la alta dirección para establecer una política de género y conciliación y asegurar la disponibilidad de los recursos (Women in work, 2015). Luego, la implementación de la norma pasa por la planificación y el desarrollo de procesos necesarios para el funcionamiento del sistema de gestión de igualdad de género y conciliación:

- Detección de brechas, entre mujeres y hombres,
- Gestión de RRHH basada en la no discriminación,
- Acciones de comunicación y sensibilización,
- Facilitar la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal,
- Difusión de los derechos reconocidos por la ley.

Las organizaciones certificadas en la norma NCH 3262-2012 pueden optar al sello de certificación "Sello Iguala-Conciliación Vida laboral, familiar y personal", que distingue a las organizaciones que lo soliciten, conforme a los procedimientos establecidos en el reglamento "Sello Iguala-Conciliación, Vida laboral, familiar y personal" (Sernam, 2015). Este sello es una distinción que otorga Sernam a la organización que demuestra garantizar el respeto y ejercicio de derechos de las y los trabajadores.

Las organizaciones que pueden optar a este sello son empresas, instituciones académicas, ONGs, servicios públicos y pymes. Para obtener el sello, las organizaciones deben presentar ante Sernam una ficha técnica de solicitud junto al documento que acredita la certificación en NCH 3262-2012 y otros adicionales. Una vez que la organización presente los antecedentes, la Unidad Técnica pertinente de Sernam certifica el cumplimiento a los mismos y gestiona el otorgamiento del Sello de Certificación.

El sello Iguala-Conciliación Vida laboral, familiar y personales de carácter promocional, y podrá ser utilizado por las organizaciones en todas las actividades de difusión y/o información y en las aplicaciones que de ellas se deriven, incluyendo documentos, sitios web, campañas publicitarias y cualquier otra aplicación que la organización disponga para tal efecto, siguiendo las especificaciones detalladas y estipuladas en su reglamento (Sernam, 2012). Su uso está permitido sólo mientras se encuentre vigente la certificación de la organización en la Norma NCH 3262-2012.

La iniciativa está inspirada en la Comunidad Regional de Sellos de Igualdad de Género impulsada por la Unidad de Gestión del Conocimiento del Área de Género del Centro Regional de América Latina y el Caribe del PNUD, de la cual Chile participa desde sus inicios, siendo pionero en la redacción e implementación de una norma nacional de estas características(Sernam, 2016).

Adicionalmente, el Programa de Buenas prácticas laborales con equidad de género de Sernam, incluye la generación de Convenios con sectores productivos para promover la inserción laboral y la permanencia de mujeres en condiciones de equidad y en puestos de trabajo de calidad de acuerdo a lo que requiere el mercado laboral.

Junto a ello, el Programa contempla el desarrollo de actividades de difusión y sensibilización, tales como seminarios, talleres de capacitación y charlas, entre otras dirigidas tanto a organizaciones del sector público como del privado, para visibilizar, capacitar y promover el debate en torno a las brechas de género en el empleo (brecha salarial, puestos de decisión, segregación ocupacional, entre otros). También se busca evidenciar e instalar el concepto de corresponsabilidad asociado al uso del tiempo de mujeres y hombres, así como impulsar el desarrollo de estrategias para la formación y sensibilización de asociaciones sindicales en buenas prácticas laborales con equidad de género, como una forma de incorporar la perspectiva de género en la actividad sindical (aumento de mujeres en dirigencia, aumento de la sindicalización femenina, etc.).

## B. Resultados esperados

La implementación de la Norma NCH 3262-2012 permite estandarizar y formalizar procesos que gestionan recursos humanos con enfoques puestos en la igualdad de oportunidad entre hombres y mujeres y potenciar la conciliación de la vida laboral, familiar y personal (ONU Chile, 2013). De este modo, permite que las organizaciones detecten y superen brechas de género en los ámbitos de la gestión de personas, tales como: compensaciones, participación laboral (participación en cargos no tradicionales, en cargos de jefatura) y responsabilidades directivas, procesos de reclutamiento y selección, criterios de promoción (desarrollo de carrera y acceso a capacitación), además de identificar medidas de conciliación con corresponsabilidad, así como el diseño y desarrollo de acciones de comunicación y sensibilización en las temáticas asociadas (Sernam, 2016).

La implementación de la norma representa, así, varios beneficios para las organizaciones, tales como atraer y retener los(as) mejores talentos, aumentar el desempeño y la motivación dentro de la organización promoviendo el valor de los equipos mixtos, y demostrar su compromiso con los principios internacionales.

Con el sello de certificación se busca generar, en las organizaciones, modelos de referencia de prácticas de equidad de género en el empleo, mediante la instalación voluntaria de acciones, planes o programas de Buenas Prácticas Laborales con Equidad de Género, que permitan disminuir las brechas e inequidades que enfrentan las mujeres al incorporarse al mundo laboral remunerado (Sernam, 2014).

En el caso de los Convenios con sectores productivos, como ya se comentó anteriormente, se espera promover la inserción laboral y permanencia de mujeres en condiciones de equidad y en puestos de trabajo de calidad de acuerdo a lo que requiere el mercado laboral.

En tanto, el desarrollo de actividades de difusión y sensibilización, busca visibilizar, capacitar y promover el debate en torno a las brechas de género en el empleo (brecha salarial, puestos de decisión, segregación ocupacional, entre otros), además de evidenciar e instalar el concepto de corresponsabilidad asociado al uso del tiempo de mujeres y hombres, así como impulsar el desarrollo de estrategias para la formación y sensibilización de asociaciones sindicales en buenas prácticas laborales con equidad de género, como una forma de incorporar la perspectiva de género en la actividad sindical (aumento de mujeres en dirigencia, aumento de la sindicalización femenina, etc.).

## C. Resultados obtenidos

Durante los años 2007 y 2012, se trabajó en implementar en empresas públicas y privadas el “Modelo Iguala” que buscó crear modelos de referencia de prácticas de equidad de género en el empleo,

mediante la instalación voluntaria de acciones, planes o programas de buenas prácticas laborales con equidad de género. Realizando asesoría a más de 100 empresas de todo el país, siendo 80 las que cumplieron con el estándar necesario para egresar del Modelo y recibieron en enero del 2010 y en noviembre de 2012, un reconocimiento como empresas que aportan a la equidad de género (Pacto Global Red Chile, 2016).

En tanto, la posterior creación de la NCH 3262-2012, ha mostrado los primeros resultados, que dan cuenta de más de 15 centros laborales en proceso de acreditación ante el INN (Sernam, 2016).

Recientemente, en el mes de mayo, se hizo entrega por primera vez del Sello Iguala-Conciliación, a tres centros laborales que se certificaron bajo la NCH 3262-2012, correspondientes a Laboratorios Bagó, Codelco Chile-División Gabriela Mistral y Sodexo Chile.

De acuerdo a un estudio de la Dirección del Trabajo[15](Carrasco, 2015), la experiencia de Sernam con las empresas participantes en el programa muestra que los principales desafíos para estimular a las organizaciones a revisar sus prácticas e incentivar cambios y transformaciones en la cultura organizacional a más largo plazo tienen relación con contar con el compromiso de las jefaturas y mandos medios. Además, aspectos como la comunicación y la sensibilización sobre el tema de género son claves para ir cambiando los procedimientos y contenidos que se deben corregir. En este sentido, para el éxito del Programa de Sernam se requiere continuar desarrollando el trabajo de sensibilización, entregando herramientas mediante acciones como seminarios y talleres, e insistiendo en la formación de competencias dentro de las organizaciones. Para lograrlo, Sernam ha pensado en crear la figura de un “Agente Igualdad”, cuyo rol le permitiera tener conocimiento de la gestión de personal, de recursos humanos, considerando la calidad y el enfoque de género, ya que hoy no existe ese conocimiento instalado como algo frecuente en las empresas. Por otra parte, las entidades certificadoras que se dedican a auditar estos procesos, han debido contratar expertas/os en género que les ayuden a internalizar los conceptos, todo lo cual requiere aún de mucho trabajo y articulaciones entre los distintos actores.

## 3.3 Experiencias internacionales

En esta sección presentamos tres iniciativas extranjeras: i) el **Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades,** implementado por el Gobierno de España, a fin de eliminar cualquier discriminación de género para alcanzar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres; ii) el **Código de Conducta del Departamento de Trabajos públicos y servicios de Gobierno Canadá** (PWGSC, por sus siglas en inglés), implementado por el Gobierno de Canadá, con el fin de entregar a sus empleados lineamientos de comportamiento de acuerdo a estándares de calidad; y iii) la **Estrategia**

[15] El estudio desarrollado por el Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo consistió en la identificación de políticas o programas de Buenas Prácticas Laborales que aplican empresas seleccionadas, a fin de analizar cómo inciden en la promoción de la participación de los trabajadores, entrega de beneficios sociales, prevención de los riesgos en materias de salud y seguridad laboral, y mejoramiento de las relaciones laborales. Específicamente, el estudio analiza las iniciativas en relación con la promoción de mejores lugares para trabajar de tres entidades estatales: la Dirección del Trabajo, el Ministerio de Salud (Minsal) y el Servicio Nacional de la Mujer (Sernam).

**de Diversidad**, del Ministerio del Interior del Reino Unido, implementada a partir del año 2007, por periodos trianuales, con el propósito de ayudar a conducir el compromiso del Ministerio con la diversidad, y de asegurar contar con una fuerza de trabajo representativa y capacitada para llevar a cabo su misión.

Al igual que para documentar el caso nacional, la revisión de cada una de estas experiencias, se realiza considerando las siguientes dimensiones: a) componentes de la iniciativa, b) resultados esperados, y c) resultados obtenidos.

### 3.3.1 España: Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2014-2016 en la Administración General del Estado

Esta iniciativa nace como un compromiso del Gobierno del Reino de España con la igualdad efectiva de hombres y mujeres.

Desde la aprobación de la Constitución de 1978, que consagra el derecho a la igualdad de trato y a la no discriminación, y el principio de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, España ha dado pasos importantes en estos ámbitos que se manifiestan en la presencia cada vez mayor de la mujer en el mercado laboral y sus logros en materias de educación y formación, así como en diversos ámbitos de la vida pública. Sin embargo, todavía existen brechas que corregir en el ámbito laboral: las mujeres continúan siendo empleadas, mayoritariamente, en los sectores laborales peor retribuidos, y están muy poco representadas en puestos de responsabilidad; por otra parte, la maternidad afecta a las tasas de empleo femenino y persisten disparidades en cuanto a la dedicación a las tareas de cuidado y del hogar, que dificultan sus posibilidad de conciliar la vida personal, laboral y familiar, lo que las sitúa en desventaja para desarrollarse profesionalmente, con la consiguiente inferioridad de sus ingresos respecto a los de los hombres (Instituto de la Mujer y para la igualdad de oportunidades, 2014)

En este contexto, el Gobierno de España ha definido como prioridad el impulso a la igualdad efectiva de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, no sólo por razones de justicia y de tutela de derechos fundamentales, sino además porque es elemento imprescindible de desarrollo económico y de cohesión social, buscando un crecimiento inteligente, sostenible e integrado conforme a los objetivos de la Estrategia Europa 2020.

Así, el **Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades** constituye un instrumento a través del cual el Gobierno define los objetivos y medidas prioritarios, en aquellos ámbitos que son competencia del Estado, para eliminar cualquier discriminación por razón de sexo que pueda persistir y para alcanzar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

#### A. Componentes de la iniciativa

El **Plan** Estratégico de Igualdad de Oportunidades (en adelante PEIO) ha sido impulsado por la Comisión Delegada del Gobierno para la Política de Igualdad, y en su creación colaboraron todos los departamentos ministeriales implicados en su ejecución. El proceso para su elaboración ha estado dirigido a promover el acierto y el mayor grado de consenso posible en la definición de sus objetivos y medidas, así como a garantizar su viabilidad. El borrador inicial fue diseñado por el Instituto de la Mujer, partiendo del diagnóstico de la situación en la que se va a desarrollar el nuevo plan. Se han tomado en consideración, asimismo, los principales instrumentos programáticos adoptados por la

Unión Europea en esta materia, tales como la Estrategia para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2010-2015 de la Unión Europea y la Estrategia Europa 2020, así como el contenido de los informes y de las distintas Proposiciones no de Ley aprobadas por la Comisión de Igualdad y el Pleno del Congreso de los Diputados, y de las Mociones aprobadas por la Comisión de igualdad y el Pleno del Senado.

El texto resultante del PEIO fue remitido al Consejo de Participación de la Mujer[16], que por primera vez informó y participó en el proceso de elaboración de un Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades, para ser aplicado en los Departamentos Ministeriales de la Administración General del Estado de España.

El PEIO responde a siete objetivos estratégicos:

- Reducir las desigualdades que aún existen en el ámbito del empleo y la economía, con especial incidencia en las desigualdades retributivas;
- Apoyar la conciliación y corresponsabilidad de la vida personal, familiar y laboral; y
- Erradicar la violencia que sufren las mujeres por el hecho de serlo.
- Mejorar la participación de las mujeres en los ámbitos político, económico y social;
- Impulsar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres a través del sistema educativo;
- Integrar plenamente el principio de igualdad de trato y de oportunidades en todas las políticas y acciones del Gobierno.
- Disponer de instrumentos para integrar el principio de igualdad en las distintas políticas y acciones del Gobierno

En el PEIO se delimitan los ámbitos de actuación establecidos por el Gobierno con carácter preferente, los objetivos que se persiguen en dichos ámbitos, las líneas de actuación y las principales medidas que se pondrán en marcha para alcanzar dichos objetivos. A su vez, establece, las bases para desarrollar estrategias o planes especiales que faciliten la articulación de acciones más precisas y eficaces. Adicionalmente, el PEIO incorpora un Programa de Evaluación, que incluye un conjunto de indicadores vinculados a cada uno de sus objetivos, lo que permite realizar un seguimiento, así como también evaluar resultados obtenidos. Esta es una mejora relevante ya que las evaluaciones previas a esta iniciativa se realizaban “a posteriori”, lo que limitaba las posibilidades de evaluar adecuadamente la eficacia de un instrumento de estas características.

[16] El Consejo de Participación de la Mujer se crea bajo el artículo 78.1 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres (en adelante LOIEMH), y se define como un órgano colegiado de consulta y asesoramiento, creado con el fin de servir de cauce para la participación de las mujeres en la consecución efectiva del principio de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y la lucha contra la discriminación por razón de sexo. La LOIEMH aborda temas de igualdad en el trato, igualdad de oportunidades y la no discriminación por género, incluyendo el acoso sexual y laboral (Ministerio de la Presidencia, 2007).

En el PEIO se definen tres elementos que lo constituyen: i) ejes de actuación, ii) instrumentos para la gobernanza y iii) seguimiento y evaluación.

Los ejes de actuación corresponden a los ámbitos de actuación prioritarios dados por los objetivos estratégicos, impulsando la integración del principio de igualdad de oportunidades de forma transversal en el conjunto de políticas sectoriales del Gobierno. Estos son 7 ejes que abordan temas de discriminación, conciliación de la vida familiar y laboral, participación de las mujeres en esferas de decisión de ámbitos clave y formación y educación. Para cada eje se definen objetivos específicos, y a la vez, cada objetivo específico se traduce en una línea de actuación, para la cual de define un conjunto de medidas. La Tabla 3.3 muestra los 7 ejes de actuación y sus respectivos objetivos específicos. A modo de ejemplo, en el Anexo A mostramos el detalle del Eje 1: Igualdad entre mujeres y hombres en el ámbito laboral y lucha contra la discriminación salarial.

**Tabla 3.3. Ejes de actuación del PEIO 2014 – 2016 y objetivos específicos respectivos**

| Ejes de actuación | Objetivos específicos |
|---|---|
| Eje 1: Igualdad entre mujeres y hombres en el ámbito laboral y lucha contra la discriminación salarial | 1.1. Prevenir la discriminación por razón de sexo en el acceso al empleo<br>1.2. Fomentar la igualdad de trato y oportunidades de mujeres y hombres en las empresas<br>1.3. Combatir la brecha salarial de género<br>1.4. Fomentar el emprendimiento femenino, apoyando la creación de empresas y el autoempleo<br>1.5. Promover la igualdad de trato y oportunidades en el empleo del sector público<br>1.6. Promover la empleabilidad de mujeres pertenecientes a grupos especialmente vulnerables<br>1.7. Estudiar la fiscalidad y el sistema de algunas prestaciones públicas desde la perspectiva de la mujer trabajadora como segundo perceptor de rentas |
| Eje 2: Conciliación de la vida personal, familiar y laboral y corresponsabilidad en la asunción de responsabilidades familiares | 2.1 Sensibilizar en materia de conciliación y corresponsabilidad<br>2.2 Facilitar la conciliación de la vida personal, laboral y familiar<br>2.3 Promover la corresponsabilidad y cambio en los usos del tiempo<br>2.4 Incrementar el conocimiento sobre conciliación y corresponsabilidad |

| Ejes de actuación | Objetivos específicos |
|---|---|
| Eje 3: Erradicación de la violencia contra la mujer | 3.1 Promover acciones de prevención frente a la violencia de género; promover la implicación y sensibilización social en la erradicación de la violencia de género; anticipar la detección de los casos de violencia de género |
| | 3.2 Proporcionar una respuesta específica a los grupos especialmente vulnerables: menores, mujeres con discapacidad, mayores, del medio rural e inmigrantes |
| Eje 4: Participación de las mujeres en los ámbitos político, económico y social | 4.1 Velar por la aplicación del principio de presencia equilibrada entre mujeres y hombres en el ámbito público |
| | 4.2 Incrementar la participación de las mujeres en las esferas de decisión del ámbito económico. |
| | 4.3 Favorecer el movimiento asociativo de las mujeres |
| Eje 5: Educación | 5.1 Fomentar la realización de acciones de sensibilización y formación en la educación en igualdad, en las familias y en los centros educativos |
| | 5.2 Apoyar a las alumnas en situación de vulnerabilidad por múltiple discriminación |
| | 5.3 Trabajar por la eliminación de estereotipos por sexo que puedan afectar a la elección de estudios y profesiones, docencia y dirección de los centros educativos. |
| Eje 6: Desarrollo de acciones en el marco de otras políticas sectoriales | 6.1 Reforzar la perspectiva de género en las políticas de salud |
| | 6.2 Evitar el tratamiento sexista de la imagen de las mujeres en los medios de comunicación y promover imágenes de diversidad de mujeres |
| | 6.3 Garantizar la incorporación, en condiciones de igualdad de oportunidades, de mujeres y hombres, a la sociedad de la información. |
| | 6.4 Promover y consolidar la igualdad de oportunidades y los derechos humanos de las mujeres en la política exterior y de cooperación internacional |

| Ejes de actuación | Objetivos específicos |
|---|---|
| Eje 7: Instrumentos para integrar el principio de igualdad en las distintas políticas y acciones del Gobierno | 7.1 Favorecer la generación de conocimiento<br>7.2 Desarrollar y adecuar las estadísticas e investigaciones<br>7.3 Promover la promoción y sensibilización<br>7.4 Principio de igualdad y contratación pública responsable |

Elaborado en base a (Instituto de la Mujer y para la igualdad de oportunidades, 2014)

Los instrumentos para la gobernanza, corresponden a instrumentos de seguimiento y coordinación, tales como las vías de coordinación interdepartamental y territorial, los órganos de participación, los informes de evaluación y la estructura de intervención que posibilita una adecuada ejecución del plan.

En tanto, el seguimiento y evaluación recoge el marco de referencia de los aspectos a considerar, los procedimientos de recogida de información y seguimiento del PEIO 2014-2016, y el análisis a seguir.

### B. Resultados esperados

Se pretende que la contribución del PEIO sea la máxima reducción posible de las desigualdades entre hombres y mujeres, y la consecución de la igualdad efectiva entre ellos en la Administración General del Estado español.

Para medir la contribución efectiva del PEIO se construye un sistema de indicadores en distintas etapas de su ejecución para medir avances y resultados y llevar a cabo un plan de seguimiento y evaluación. Estos indicadores son de tres tipos: de producto, de resultado y de impacto, y pretenden otorgar datos que permitan la cuantificación sobre lo que se está haciendo en cada eje del PEIO, así como también los efectos que se están logrando. Igualmente, estos indicadores están orientados a facilitar la elaboración de un informe intermedio al final del periodo de ejecución y a una evaluación ex-post. El informe intermedio es parte del seguimiento del plan y deberá describir las actuaciones realizadas junto con los hitos y obstáculos encontrados.

Una vez finalizado el PEIO en el año 2016, se realizará la evaluación ex-post que muestre la contribución de la iniciativa a la igualdad de oportunidades y la no discriminación, así como también se procesará y almacenará la información y experiencias para futuras iniciativas relacionadas con futuros desafíos respecto al tema.

### C. Resultados obtenidos

Dado que el PEIO se encuentra actualmente en ejecución, los informes de resultados intermedios no están aún disponibles.

## 3.3.2 Canadá: Código de conducta de trabajos públicos y servicios de gobierno

El **Departamento de Trabajos públicos y servicios de Gobierno Canadá** (PWGSC, por sus siglas en inglés), juega un importante rol en las operaciones diarias del Gobierno de Canadá como un proveedor de servicios clave para los departamentos y agencias federales; lo apoya en el logro de

sus objetivos mandatados como agente central de compras, autoridad lingüística, administrador de propiedad real, tesorero, contador, asesor de integridad y administrador de pagos y pensiones. La visión del Departamento es destacar en las operaciones del Gobierno, y su misión es ofrecer programas y servicios centrales de alta calidad, que aseguren una buena administración en nombre de los canadienses y cumplir con las necesidades de los programas de las instituciones federales.

El PWGSC busca dar a todos sus empleados oportunidades para alcanzar sus metas organizacionales, profesionales y personales en un lugar de trabajo respetuoso e inclusivo, movilizado y apoyado por el liderazgo en todos los niveles. Valora su integridad y su cultura orientada al servicio, así como sus contribuciones innovadoras a la excelencia en las operaciones del gobierno. En este contexto, se implementa el Código de Conducta del PWGSC, para apoyar la consecución de estos objetivos.

## A. Componentes de la iniciativa

El Código de Conducta del PWGSC se basa en el compromiso de cumplimiento de estándares y aplica a todos los empleados del PWGSC, independiente del nivel, posición o ubicación geográfica en que se encuentren. La aceptación y adherencia a este código es un requisito para ser contratado en organismos públicos de Canadá.

Los estándares de conducta establecidos por el código en cuestión apoyan la misión y la visión del Departamento y consisten en un compromiso de cumplimiento personal.

Los estándares a los que se comprometen los empleados públicos de Canadá son los siguientes:

- Actuar con integridad para mantener un lugar de trabajo que es verdadero y transparente en la realización de deberes.
- Esforzarse por la excelencia en el trabajo y cumplir los compromisos por medio de la contribución al ambiente de trabajo y al equipo.
- Mantenerse informado de las actividades del departamento, por medio de la consulta a fuentes de información y la asistencia a reuniones.
- Aprovechar la oportunidad de tener discusiones abiertas y honestas sobre la carga de trabajo.
- Tomar ventaja de la oportunidad de expresar puntos de vista, respetuosamente.
- Participar completamente de sesiones de retroalimentación de desempeño a través de diálogos honestos y respetuosos.
- Mostrar liderazgo en todos los niveles.
- Buscar y completar oportunidades de aprendizaje y desarrollo usando varias herramientas disponibles.
- Llevar a cabo el trabajo en una manera que respeta dualidad lingüística y diversidad de valores.
- Tomar ventaja de los servicios y opciones de organización del trabajo brindados por el departamento.
- Apoyar la creación de un ambiente de trabajo saludable y seguro que promueve el bienestar individual y organizacional.

- Por otra parte, los gerentes se deben comprometer a:
- Usar el empoderamiento que tienen como una palanca para apoyar a la integridad en todos los aspectos del trabajo.
- Fijar altos estándares de calidad y encontrar maneras de lograrlas mediante el trabajo con los empleados.
- Comunicarse abierta, respetuosa y honestamente con los empleados usando varias herramientas y enfocarse en la comunicación cara a cara.
- Tener discusiones abiertas acerca de cargas de trabajo y ayudar a los empleados a encontrar soluciones.
- Proveer oportunidades de que los empleados expresen sus ideas, respetuosamente.
- Ofrecer retroalimentación de desempeño, regular y constructivo, a través del diálogo honesto y respetuoso.
- Demostrar un liderazgo que inspira, motiva y respalda a los empleados.
- Brindar aprendizaje y oportunidades de desarrollo para ayudar a los empleados a lograr sus metas de negocios y de carrera.
- Nutrir la dualidad lingüística, la diversidad y un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso.
- Apoyar las metas personales y el balance vida-trabajo sin poner en riesgo el desempeño y los requerimientos organizacionales y operacionales.
- Asegurar la salud y seguridad en el trabajo de cada empleado y fomentar una cultura de bienestar.

#### B. Resultados esperados

El Código de Conducta del PWGSC tiene como objetivo proveer a todos sus funcionarios de una guía de comportamiento que se condiga con los valores establecidos por este organismo, a saber, respeto, integridad, excelencia y liderazgo. La implementación de este código busca asegurar que tanto la visión como la misión del organismo se lleven a cabo con los más altos estándares de calidad y excelencia.

#### C. Resultados obtenidos

El Código de Conducta del PWGSC es de carácter obligatorio y permanente, y una vez establecido se convirtió en un requisito al que los empleados deben adscribir a fin de mantener sus puestos de trabajo. A la fecha de elaboración de este informe, no se dispone de evaluaciones de su uso por lo cual no es posible examinar los resultados obtenidos.

### 3.3.3 Reino Unido: Estrategia de diversidad 2010 – 2013 del Ministerio del Interior

La **Estrategia de Diversidad del Ministerio del Interior** del Reino Unido nace el año 2007, con el propósito de ayudar a conducir el compromiso del Ministerio con la diversidad, y de asegurar contar con una fuerza de trabajo representativa y capacitada para llevar a cabo su misión.

La Estrategia surgió a partir de la revisión de las demandas existentes y emergentes identificadas en base a otras iniciativas precedentes tales como el Programa de Raza y Diversidad, lanzado en 2004, de cinco años de duración.

Esta Estrategia se implementó por primera vez en el periodo 2007 – 2010, y posteriormente, cada 3 años. La iniciativa obedece a un plan global articulado en base a cinco objetivos que se evalúan cada tres años.

## A. Componentes de la iniciativa

La Estrategia de Diversidad fue concebida como un conductor estratégico para ayudar a asegurar un enfoque integrado y sistemático para la igualdad y la diversidad en todas las áreas de trabajo en el Ministerio del Interior (Home Office UK, 2007).

En el primer período de implementación de la Estrategia, se estableció un marco de trabajo para garantizar un enfoque consistente, transversal a todo el Ministerio, definiendo las siguientes líneas estratégicas:

- Los directivos en todos los niveles demuestran liderazgo efectivo en igualdad y diversidad.
- Potencial desarrollado de los grupos menos representados para crear una fuerza de trabajo representativa en todos los niveles.
- Un ambiente de trabajo inclusivo donde el personal respeta y valora la diversidad del otro.
- Implementación efectiva en el Ministerio del Interior de las obligaciones legales sobre igualdad y diversidad.
- Servicios entregados de una forma que promueve igualdad y respeto a la diversidad.

Para cada una de estas líneas estratégicas se definen objetivos, los cuales se muestran en la Tabla 3.4.

**Tabla 3.4. Líneas estratégicas y objetivos de la Estrategia de Diversidad 2007 – 2010**

| Líneas Estratégicas (LE) | Objetivos |
|---|---|
| LE 1: Los directivos en todos los niveles demuestran liderazgo efectivo en equidad y diversidad. | 1.1 Promover la importancia de integrar diversidad en los objetivos de los Análisis de Desarrollo y Desempeño (ADD) para todo el personal y gerentes de línea.<br>1.2 Promover la importancia de integrare resolver quejas del personal expeditamente.<br>1.3 Promover la importancia de mantener al personal actualizado en diversidad e igualdad mediante entrenamiento y desarrollo.<br>1.4 Asegurar que toda entrega de informes considere la diversidad e igualdad.<br>1.5 Asegurar que los objetivos de diversidad son forjados en todas las unidades y en los planes del directorio. |

| Líneas Estratégicas (LE) | Objetivos |
|---|---|
| LE 2: Potencial de los grupos sub representados desarrollado para crear una fuerza de trabajo representativa en todos los niveles. | 2.1 Lograr las metas establecidas en los 10 puntos contenidos en el Plan de Diversidad del gabinete al año 2008.<br>2.2 Revisar y promover todas las medidas de desarrollo fijadas en grupos sub representados que busquen ser promovidos y muestren potencial para ello, dentro de los siguientes 18 meses.<br>2.3 Mejorar la participación del personal sub representado en cursos y programas de entrenamiento y desarrollo convencionales.<br>2.4 Promover oportunidades para postular a puestos superiores como Servidor Público de alto rango. |
| LE 3: Un ambiente de trabajo inclusivo donde el personal respeta y valora cada diversidad del otro. | 3.1 Promover y financiar grupos de apoyo del personal del Ministerio del Interior, la Red de Apoyo del Ministerio del Interior para Trabajadores Discapacitados (HODS por sus siglas en inglés), la Red para el Personal de Minorías Étnicas (NETWORK) y la Red para Minorías Sexuales (Spectrum), particularmente en torno a programas de educación y compromiso de los *stakeholders*.<br>3.2 Respaldar otros grupos de soporte como Mujeres del Ministerio del Interior (*Home Office Women*), la Comunidad Cristiana (*Christian Fellowship*) y la Red Islámica del Ministerio del Interior (*Home Office Islamic Network*) en hacer eventos culturales o nacionales.<br>3.3 Promover la asistencia de los miembros del Consejo del Ministerio del Interior a eventos clave de diversidad en todo el ministerio. |

| Líneas Estratégicas (LE) | Objetivos |
|---|---|
| LE 4: Implementación efectiva en el Ministerio del Interior del estatuto de obligaciones sobre igualdad y diversidad. | 4.1 Todas las nuevas políticas y funciones junto con las existentes, las cuales son consideradas altamente relevantes para la igualdad, se someten a una Evaluación de Impacto en Igualdad.<br>4.2 Los Programas de igualdad junto con planes de acción son publicados y revisados dentro de estatutos de escalas de tiempo y esas acciones contenidas dentro de los planes son implementadas y reportadas regularmente.<br>4.3 Promover la importancia de asegurar medidas apropiadas en su entrega y en las áreas de política, demostrando la debida consideración a los derechos generales de igualdad.<br>4.4 Publicar datos de monitoreo de empleo está establecido en los deberes específicos de igualdad anualmente y se incentiva su uso en todo el ministerio.<br>4.5 Tomar en cuenta los cambios en la legislación de igualdad que resulta de la revisión de la Ley de Discriminación del Reino Unido y establecer medidas para implementar nuevos requerimientos en el Ministerio del Interior. |
| LE 5: Servicios entregados de una forma que promueve igualdad y respeto a la diversidad. | 5.1 Asegurar que todos los acuerdos contractuales con proveedores les requieran explícitamente monitorear sus servicios en concordancia con los deberes de igualdad del sector público.<br>5.2 Comprometer benchmarkings de igualdad y diversidad con organizaciones como *Opportunity Now, Stonewall* y otras.<br>5.3 Promover la importancia de las encuestas de satisfacción de clientes que evalúan el desempeño respecto a accesibilidad de servicios a diversas comunidades.<br>5.4 Áreas de trabajo para identificar *stakeholder*s externos clave, o grupos de *stakeholders*, para asuntos estratégicos y asegurar su compromiso e involucramiento en el desarrollo y entrega de servicios clave. |

Elaborado en base a (Home Office UK, 2007)

Adicionalmente, se incorpora una Estrategia de Marketing, como herramienta clave para integrar la diversidad en el Ministerio. Los resultados claves de la estrategia son:

- La diversidad no es vista como un asunto extra u opcional, sino que se encuentra genuinamente embebida en el trabajo del Departamento.
- Elevar el perfil del Ministerio en asuntos de diversidad
- Ser considerados como líderes en diversidad por empleadores públicos, privados y en el tercer sector.
- Los directores reconocen que promover la diversidad es crítico para mejorar el desempeño.
- Para alcanzar estos objetivos, se establecer tres líneas de trabajo relacionadas con los resultados esperados de la Estrategia de Diversidad:
- Plan y Estrategia de comunicación
- Producción de comunicaciones dentro del año
- Uso efectivo del sitio web de diversidad
- Uso efectivo de medios de comunicación internos
- Uso efectivo de los líderes de diversidad para la promoción de políticas y herramientas

Además, la estrategia de marketing contempla medidas de evaluación de su efectividad tales como el uso de formularios de evaluación de eventos, encuestas al personal, entre otras.

Para el logro de los objetivos de la Estrategia de Diversidad 2007 – 2010, se conformó el **Equipo de Acción de la Estrategia de Diversidad** (SDAT, por sus siglas en inglés) encargado de trabajar con todas las áreas del Departamento y sus agencias para asegurar la consistencia en la implementación de la Estrategia.

Adicionalmente, se establecieron las siguientes capacidades para la implementación de la Estrategia:

- **Consejo del Programa Estrategia de Diversidad**: se reúne trimestralmente y es responsable de discutir el progreso hacia el logro de los resultados usando un reporte de autoevaluación, que deberá ser completado por cada área del Consejo. Está dirigido por el representante de la Red de Defensores de la Diversidad (*Diversity Champions Network*[17]) del Consejo del Ministerio del Interior. Cada área del Consejo del Ministerio del Interior será representada por alguien del nivel de dirección, identificado como **líder/defensor de la Diversidad**.

  Para la implementación de la Estrategia, el Consejo del Programa es responsable de velar por el cumplimiento de tres objetivos claves que luego fueron desglosados dentro de cada meta estratégica, a saber:

  - Asegurar que la implementación de la Estrategia de Diversidad sea integrada y consistente en el Departamento.

[17] Establecido en el “Plan de Diversidad de 10 puntos” de la Oficina del Gabinete, y compuesto por representantes de cada departamento de gobierno.

- Cumplir con las obligaciones y legislaciones de igualdad dentro del Ministerio, lo que incluye la publicación y revisión de los Planes de igualdad.
- Hacer uso de medidas de equilibrio dentro de la ley para crear oportunidades de formación y desarrollo para el personal de los grupos menos representados.

〉 **Encargados de Igualdad y Diversidad** o aquellos con responsabilidades equivalentes se reunirán trimestralmente para asegurar la consistencia del enfoque en todo el Departamento. El Foro de Encargados se centrará en las siguientes áreas:

- Asuntos de cumplimiento legal y responsabilidades públicas generales y específicas
  a) Planes de Igualdad
  b) Monitoreo del empleo
  c) Evaluación de Impacto sobre Igualdad
- Avances en la Estrategia de Diversidad
- Intercambio de buenas prácticas

〉 **Grupo de expertos en Diversidad,** se reúne bimensualmente para discutir el trabajo en desarrollo.

Tanto para el caso del Foro de Encargados de Igualdad como del Grupo de Expertos, sus objetivos claves son: i) implementar la Estrategia de Diversidad, y ii) asegurar el cumplimiento de la legislación y las obligaciones sobre igualdad en el Ministerio.

〉 **Consejo de líderes de diversidad** del Ministerio del Interior, nombrado por el Secretario Permanente, se reunirá trimestralmente con los consejos colegas para discutir el progreso. El Consejo es apoyado por SDAT, quien es responsable de i) proporcionar actualizaciones trimestrales a los líderes del Consejo del Ministerio del Interior sobre asuntos de diversidad, ii) asistir a los líderes en la promoción de políticas y herramientas desarrolladas por el equipo, iii) reuniones trimestrales para analizar el desempeño y iv) promover el rol de los líderes a través del sitio de intranet de SDAT y otros medios.

El detalle del propósito y funciones de cada uno de estos grupos se presenta en el Anexo B, en la Tabla B.1.

En el segundo período de implementación, la **Estrategia de Diversidad (2010-2013)** mantuvo las cinco líneas estratégicas del primer periodo, y se introdujeron pequeñas modificaciones en el marco de trabajo para la evaluación, con un mayor foco en los resultados en vez de las iniciativas (Home Office UK, 2011). En este sentido, para la formulación de la Estrategia de Diversidad 2010 – 2013 se realizó una evaluación que estableció una línea base para medir los progresos en las cinco líneas estratégicas. Con ella se implementó un sistema de semáforo para destacar las áreas de fortalezas y debilidades e identificar dónde se encuentran posibles obstáculos para el logro de los objetivos, lo cual conlleva a intervenciones más dirigidas. De este modo, se acordaron medidas más detalladas, a partir de la retroalimentación del Ministerio, manteniendo el régimen trimestral de las autoevaluaciones de cada área de trabajo del Departamento (Home Office UK, 2010).

Para cada línea estratégica se define un conjunto de prioridades que, a su vez, orientan el establecimiento de metas e hitos en relación a ellas. La Tabla 3.5 muestra las prioridades establecidas para cada línea estratégica. En el Anexo B, la Tabla B.2 muestra, además de las prioridades, las metas e hitos definidos para cada línea.

**Tabla 3.5. Líneas estratégicas y prioridades de la Estrategia de Diversidad 2010 – 2013**

| Línea estratégica | Prioridades |
|---|---|
| OE 1: Los directivos en todos los niveles demuestran liderazgo efectivo en equidad y diversidad. | 1.1 Fuerte liderazgo y responsabilidad clara y transparente en la entrega de igualdad y diversidad.<br>1.2 Dar a conocer e integrar el trabajo sobre los sesgos inconscientes[18] en todas las personas claves en los procesos de toma de decisiones, complementando el programa de aprendizaje sobre la diversidad.<br>1.3 Mejorar la gestión de la información de los administradores locales sobre diversidad y bienestar<br>1.4 Promover los logros entre nuestro personal, nuestros beneficiarios y el público en general.<br>1.5 Asegurar que las políticas de personas y los procedimientos tengan contenidos relevantes sobre igualdad y diversidad. |
| OE 2: Potencial de los grupos sub representados desarrollado para crear una fuerza de trabajo representativa en todos los niveles. | 2.1 Crear y mantener un SCS diverso pese a una reducción en el Servicio Civil.<br>2.2 Reducir el impacto diferencial actual y percibido en los procesos de selección y promoción.<br>2.3 Mejorar la visibilidad y responsabilidad a nivel de direcciones por la diversidad del personal de modo que refleje mejor la composición geográfica de comunidades que sirve el área de negocios. |
| OE 3: Un ambiente de trabajo inclusivo donde el staff respeta y valora la diversidad del otro. | 3.1 Reducir los niveles de *bullying* y de acoso sexual o laboral bajo el promedio de departamentos similares del Servicio Civil.<br>3.2 Reducir los niveles de discriminación bajo el promedio de departamentos similares del Servicio Civil. |

[18] Los sesgos inconscientes se refieren a aquellos que se generan automáticamente y de los cuales no tenemos conciencia, que son gatillados por nuestro cerebro, haciendo juicios y evaluaciones rápidas de la gente y de las situaciones, influenciadas por nuestros orígenes, nuestro ambiente cultural y nuestras experiencias personales (Sparks, 2014).

| Línea estratégica | Prioridades |
|---|---|
| | 3.3 Utilizar datos de encuestas al personal para identificar y responder a las áreas de mayor preocupación. |
| | 3.4 Compromiso temprano con redes de apoyo a al personal y Uniones sobre cambio organizacional con implicaciones sobre igualdad. |
| OE 4: Implementación efectiva en el Ministerio del Interior de las obligaciones legales sobre igualdad y diversidad. | 4.1 Mejorar la responsabilidad sobre los objetivos y acciones de la Evaluación de Impacto de Igualdad y de los Objetivos de Igualdad.. |
| | 4.2 Responder a las áreas de mayor preocupación de la Comisión de Igualdad y Derechos Humanos en torno a la política de Ministerio del Interior en defensa del Contrato de igualdad del Gobierno. |
| | 4.3 Reducir la brecha de pago entre hombres y mujeres en el departamento para aquellos que hacen trabajo comparable. |
| OE 5: Servicios entregados de una forma que promueve igualdad y respeto a la diversidad. | 5.1 Ganar un mejor entendimiento del impacto de los servicios del Ministerio sobre sus clientes. |
| | 5.2 Asegurar que las áreas de Recursos Humanos, Comercio y finanzas, IPS[19] y UKBA[20] respondan a las necesidades de igualdad y diversidad del personal y de nuestro negocio. |
| | 5.3 Mejorar el compromiso del Ministerio en igualdad y diversidad con los *stakeholders* claves y los socios de entrega |
| | 5.4 Trabajar cercanamente con la Comisión de Igualdad y Derechos Humanos para asegurar que las responsabilidades del Ministerio de particular interés para la Comisión sean proactivamente dirigidas, y que el Ministerio facilite el compromiso con sus socios estratégicos (por ejemplo, la policía) |
| | 5.5 Desarrollar un juego de herramientas para proveedores. |

[19] *Identity and Passport Service*, a partir de 2013 renombrado como Oficina de Pasaportes (*Her Majesty's Passport Office, HMPO)*

[20] *UK Border Agency*, a patir de 2013, renombrado como Departamento de Inmigración y Visas de Reino Unido (*UK Visas and Inmigration*). Más información en www.gov.uk/government/organisations/uk-visas-and-immigration

Elaborado en base a (Home Office UK, 2010)

## B. Resultados esperados

La Estrategia de Diversidad 2007 – 2010 busca contar con una fuerza de trabajo diversa y un ambiente de trabajo donde todo el personal en todos los niveles sea valorado y respetado, y donde la discriminación, el hostigamiento y el acoso laboral y/o sexual no sea tolerado.

La visión de la Estrategia es crear un ambiente de trabajo en el Ministerio donde:

- el personal se sienta empoderado, valorado y respetado por sus contribuciones,
- el personal sea verdaderamente diverso
- se promueva el potencial de todas las personas para desempeñarse lo mejor posible,
- el Ministerio sea reconocido por su compromiso en enfrentar la desigualdad y defender la justicia y la equidad.

Particularmente, los resultados esperados para la **Estrategia de Diversidad 2010 – 2013** (en adelante, ED 2010-2013), es que al final del periodo el personal entienda que tiene la responsabilidad de ayudar al Servicio Público a alcanzar los fines de esta Estrategia, asegurando que:

- refleja las diversas comunidades a las que sirve el Ministerio;
- las decisiones que se hacen sobre las personas, incluyendo a los funcionarios, son justas, objetivas y sin sesgos;
- vive sus valores y demuestra la promoción de respeto y dignidad en el lugar de trabajo;
- responde activamente a deberes legales para promover la igualdad y fomentar las buenas relaciones;
- responde y provee un servicio accesible al público, basado en necesidad;
- asegura que el apoyo y consejo dado a los Ministros tienen las consideraciones de igualdad adecuadas; y,
- sus proveedores reflejan el mismo compromiso con la igualdad y la diversidad.

SI bien existe una diferencia en la forma en que los resultados esperados son expresados, esto responde a la secuencia en que estas estrategias son aplicadas, ya que dado el trabajo continuo cada tres años, implica seguimiento y mayor complejidad en lo que se espera de cada una, y así seguir trabajando para profundizar valores transversales a las estrategias, como lo son la igualdad, la diversidad, el respeto y la dignidad del personal.

## c. Resultados obtenidos

Los resultados obtenidos de la implementación de la Estrategia de Diversidad en el periodo 2007 – 2010 reportados por el Ministerio del Interior, dieron cuenta del fortalecimiento de la capacidad para el trabajo y el desarrollo de estrategias asociadas a la diversidad en el lugar de trabajo (Home Office UK, 2010). Dentro de ellos se encuentra:

- Aumento en la responsabilidad y visibilidad de los directores generales en temáticas de igualdad y diversidad.

- Sobre 20.000 funcionarios completaron un programa de diversidad en formato e-learning desde el 2008 hasta el 2010, abarcando así dos tercios del total del personal.
- Incremento en la calidad de la gestión de información referida a diversidad, permitiendo tener claridad sobre el escenario de la conformación del personal. Un ejemplo de esto es la mejora en las tasas de declaración de orientación sexual desde un 6% hasta un 80%. Esto brinda un mejor entendimiento del impacto de procesos internos sobre ciertos grupos dentro del personal.
- Aumento en la diversidad en los Servicios Públicos de Alto Rango (*Senior Civil Service, SCS*), referido a raza y discapacidad. De esta forma, la representación de minorías étnicas pasó del 2,6% (2007) a un 4,8% (2010), mientras que la representación de discapacitados aumentó de un 0,8% (2007) a un 3,3% (2010). A su vez, se incrementó la representación de la mujer dentro de estos servicios, pasando de un 34% en el 2007 a un 35% en el 2010.
- El Departamento participó por primera vez en completar benchmarkings externos, ganando la calificación "oro" en raza, género y discapacidad, junto con el reconocimiento como empleador más amigable a nivel gubernamental para homosexuales, además de ganar el "Índice de Trans-Igualdad" (*Trans-Equality Index*)[21].
- Como medida, el Departamento estableció un grupo asesor externo en temáticas de discapacidad, en donde se ven representadas distintas organizaciones de discapacitados a nivel nacional.

A partir de las modificaciones realizadas a la Estrategia de Diversidad en base a la evaluación del primer período de implementación, durante el periodo 2010-2013 se registraron mejoras en el desempeño de los indicadores asociados a las líneas estratégicas LE1, LE2 y LE3, mientras que las líneas LE4 y LE5 permanecieron sin mayor cambio. Algunos resultados clave tales como:

- Incremento en la responsabilidad y visibilidad de líderes expertos en igualdad, diversidad e inclusión.
- El 90% del personal del Ministerio del Interior recibió entrenamiento en igualdad, diversidad e inclusión durante los tres años.
- Se registró un incremento significativo en la calidad de la gestión de la información sobre diversidad, con tasas de declaración de orientación sexual cercanas al 100%, pasando de un 6% en marzo de 2007 a 99% en diciembre 2012.
- Se registró una mejora en las tasas de declaración de minoría étnica y de discapacidad, con tasas sobre el 99.4% en diciembre de 2012.
- Retroalimentación obtenida de talleres sobre "Diversidad y Respeto" mostraron que los funcionarios que asistieron tienen más confianza en desafiar los comportamientos inapropiados.

[21] Este índice depende de *agender*, red de apoyo del personal transexual, transgénero e intersexual de los servicios públicos (www.agender.org.uk). El índice clasifica los distintos departamentos y agencias del gobierno de acuerdo a su diversidad y a los compromisos con la igualdad de oportunidades.

〉 En 2012 se estableció un nuevo proceso de evaluación que incentiva a los funcionarios de menor nivel a postular a puestos de mayor rango (*seniors*).

En 2013 el Ministerio del Interior se adhirió al Programa de Desarrollo de Acción Positiva del Servicio Civil, en el marco de la entrada en vigencia de la Política de identificación de talento y construcción de capacidades. Dicho Programa se encuentra dirigido a mujeres, minorías étnicas de raza negra y funcionarios discapacitados que se encuentran bajo el nivel de Servidores Públicos de alto rango (SCS) y busca equipar a los participantes con las habilidades y la confianza para reconocer su potencial y lograr progreso en sus carreras. El Programa contempla la asignación de diez puestos para minorías étnicas como personal del Ministerio y un cargo a nivel de Ejecutivo Oficial Superior.

En cuanto a reconocimientos externos recibidos por el Ministerio, en marzo de 2011 éste se convirtió en la primera organización en acreditarse en cuanto a sus procesos de reclutamiento y de retención de talentos (*ClearAssured*)[22].

El organismo logró "oro" en marcos de referencia en género, raza y discapacidad. Por ejemplo, el Ministerio del Interior fue reconocido por *Stonewall*[23] con un nivel top como empleador amigable para homosexuales y logró el segundo lugar en el Índice de Trans-Igualdad.

## 3.4 Resultados del análisis comparado del CBPL-ND 2006 – 2009

Tras la revisión de iniciativas implementadas en el ámbito de buenas prácticas laborales de no discriminación, tanto en el caso chileno como de los extranjeros, surgen algunos hallazgos interesantes de considerar en relación con la experiencia del CBPL-ND.

En el caso del **Programa de Buenas prácticas laborales con equidad de género del Servicio Nacional de la Mujer (Sernam)**, el CBPL-ND sirvió de insumo para la creación de este programa, que amplió el alcance del Código hacia las entidades del sector privado, buscando provocar así el cambio cultural necesario para favorecer el ingreso de las mujeres al mercado laboral remunerado.

En términos generales el Programa de Buenas prácticas laborales del Sernam es similar al CBPL-ND en varios sentidos: ambos programas son implementados por el Gobierno con el fin de eliminar y prevenir conductas de discriminación en los ambientes laborales, sin embargo, el programa del Sernam se enfoca en reducir brechas relacionadas específicamente a diferencias de género buscando asegurar condiciones que promuevan la igualdad de oportunidades y de trato entre hombre y mujeres en el mercado laboral. El CBPL-ND, en tanto, si bien contempla las diferencias de género y derechos parentales en cuatro de sus siete directrices, también considera eliminar la discriminación

[22] Las organizaciones reciben la certificación *Clear Assured* para acreditar su compromiso a remover barreras desde políticas de reclutamiento, procesos y prácticas que tengan el potencial de excluir a personas discapacitadas. Más información en theclearcompany.co.uk

[23] Se trata de un índice que aborda desigualdad en el lugar de trabajo hacia minorías sexuales (lesbianas, homosexuales, bisexuales y transexuales) y muestra el compromiso de las organizaciones con sus funcionarios dentro de este grupo. Más información en www.stonewall.org.uk/our-work/workplace-resources

o trato injusto provocado por razones externas al género, en aspectos laborales tales como condiciones de trabajo, acceso a capacitación y procesos de reclutamiento y selección.

El CBPL-ND es de aplicación exclusiva a servicios públicos y si bien, contempla directrices y elementos que deben instaurarse, son los mismos servicios los encargados de determinar las medidas y metas para cumplir con los aspectos que el Código considera; esto da a los servicios la posibilidad de adecuar las directrices a sus realidades, a fin de establecer un plan de tres años, periodo durante el cual deberán implementarse las medidas de manera progresiva. Por otro lado, el Programa de buenas prácticas laborales del Sernam considera la creación de sellos de calidad, convenios, entre otras acciones, y pueden acceder a estos tanto las organizaciones públicas como privadas, además no tiene el carácter obligatorio para éstas.

El programa de Sernam contempla además acciones destinadas a la sensibilización y difusión del tema de discriminación de género, con el fin de generar conciencia a nivel empresarial y social del tema, convirtiéndose la institución en un referente a nivel nacional en lo que respecta al tema; el CBPL-ND en tanto, no tiene acciones de divulgación explícitamente indicadas y sólo considera su alcance a nivel de los servicios en los que se implementará.

En el caso de las experiencias internacionales, en el caso de **España**, el **Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades (PEIO)** nace como una iniciativa más dentro de un compromiso que el Gobierno del Reino de España adquirió, inspirado por la Constitución de 1978, entre otros cuerpos normativos y legales tanto nacionales como regionales (en el marco de su participación como miembro de la Unión Europea). La principal motivación de esta iniciativa es la igualdad de trato y la no discriminación entre hombres y mujeres. Este plan aborda dentro del término “Igualdad de Oportunidades” una amplia gama de temas a través de sus siete objetivos estratégicos, a saber: i) reducir las desigualdades que aún existen en el ámbito del empleo y la economía; ii) la conciliación y corresponsabilidad de la vida personal, familiar y laboral; iii) erradicar la violencia contra la mujer; iv) mejorar la participación de las mujeres en los ámbitos político, económico y social; v) impulsar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres a través del sistema educativo, vi) integrar plenamente el principio de igualdad de trato y de oportunidades en todas las políticas y acciones del Gobierno y vii) disponer de instrumentos para integrar el principio de igualdad en las distintas políticas y acciones del Gobierno. Si bien, en términos de foco temático, el PEIO de España se asemeja al CBPL-ND, éste último aborda temas de igualdad de oportunidades en un contexto amplio, ya que también considera discriminación en términos de aspectos de raza, religión, aspecto físico o cualquier diferencia entre personas que pueda generar discriminación.

La riqueza del PEIO, a nuestro juicio, radica en la definición de un plan con ejes y objetivos específicos claros, que responden a directrices priorizadas de manera participativa, integrando los cuerpos normativos y legales, y a su vez, las perspectivas de los actores relevantes frente a las problemáticas de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Por su carácter de plan estratégico, el PEIO define líneas de acción a seguir con medidas concretas y específicas a cada eje estratégico y contempla elementos de seguimiento, indicadores de producto, de resultado y de impacto, que permiten cuantificar los resultados logrados durante el periodo. Además, este sistema de indicadores permite hacer una evaluación final ex-post, para ver la contribución de la iniciativa a la igualdad de oportunidades y la no discriminación, detectar brechas y guardar información y experiencias que sirven para el futuro. Este sistema de evaluación es estándar para todos los organismos públicos que lo ejecutan,

lo que hace fácil su aplicación y comparación en cuanto a resultados, a diferencia del CBPL-ND. Si bien la iniciativa chilena realiza un seguimiento de los Planes Trienales, basado en información de autodiagnósticos y de informes de avance, cada organismo adopta sus propias medidas y establece los medios de verificación, lo que en cierta medida dificulta el proceso de seguimiento y evaluación. De este modo, la falta de un sistema de indicadores de logro establecido de manera sistemática en el caso chileno podría llegar a limitar las posibilidades de evaluar eficiente y adecuadamente la eficacia de la iniciativa de buenas prácticas, así como hacer un seguimiento en cada organismo público ejecutor y corregir posibles desviaciones de los objetivos planteados.

En el caso de **Canadá** analizamos el **Código de conducta** para los trabajadores y proveedores de servicios públicos implementado por el **Departamento de Trabajos públicos y servicios de Gobierno Canadá** (PWGSC, por sus siglas en inglés), que busca asegurar que los servicios del gobierno sean de la más alta calidad y así asegurar una administración de los recursos públicos canadienses con excelencia. En el marco de este fin global, el Código de Conducta del PWGSC aplica a todos los empleados del departamento y busca el cumplimiento de estándares de excelencia en su desempeño. Por lo tanto, más que una iniciativa, este código rige como un conjunto de preceptos al cual los empleados se comprometen dar cumplimiento, creando una cultura organizacional orientada a la excelencia en todos los aspectos de la función pública.

Si bien el Código de Conducta del PWGSC no aborda en específico los mismos temas de las directrices del CBPL-ND, señala valores y principios que rigen la cultura organizacional del sector público canadiense. Estos valores y principios llevan a una cultura que supone la realización de las directrices chilenas, a saber, aspectos de igualdad de oportunidades, no discriminación ni acoso de ningún tipo, buen trato, conciliación vida-trabajo, desarrollo y capacitación, entre otros aspectos a los que apuntala iniciativa chilena. De este modo, se puede señalar que la visión del organismo canadiense es crear y mantener una cultura de bienestar, saludable y segura dentro de las organizaciones públicas para asegurar un desempeño público de excelencia, incorporando dichos valores y principios de modo transversal en su accionar cotidiano.

Para el caso del **Reino Unido** revisamos la **Estrategia de Diversidad del Ministerio del Interior**, cuyo origen se remonta al año 2007, fecha a partir de la cual se ha aplicado cada tres años. Ésta busca apoyar y conducir adecuadamente el compromiso adquirido por el Ministerio con la diversidad, la dignidad y la igualdad de trato entre el personal, así como disponer de las capacidades que permitan su ejecución desde un enfoque sistemático e integrado. Por su naturaleza, esta estrategia se presenta de manera transversal a temáticas relacionadas con la diversidad, proporcionando un abordaje complejo integrando las variables de género, etnia y discapacidad, dentro del cual los aspectos de no discriminación son incorporados como una forma más para llegar a la integración de la diversidad como necesidad institucional.

Así como en el caso de Canadá, si bien la Estrategia de Diversidad no señala ni aborda los mismos temas que los propuestos por el CBPL-ND, sí se señalan valores y principios similares que llevarían a un cambio en la composición de la estructura y la cultura organizacional del Ministerio del Interior y sus áreas de trabajo en el Reino Unido. De esta forma, se busca la mayor representación de grupos menos representados, la creación y mantención de un ambiente de trabajo respetuoso, y la participación de los directivos como un componente esencial para el logro de los propósitos de la Estrategia. En suma, se incorporan de manera transversal temáticas relacionadas con la no discriminación,

similares a las abordadas en las directrices del CBPL-ND, pero a su vez, las supera al enfocarse en la integración de la diversidad desde un nivel más amplio. Un ejemplo que sirve para graficar esto es el tratamiento del género desde la Estrategia de Diversidad: al abordarlo desde la mirada de la integración de la diversidad, su enfoque engloba tanto las problemáticas que afectan a la mujer (como la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, tratado en el CBPL-ND), pero a su vez incluye las problemáticas de otros grupos como homosexuales, transgénero y transexuales, cuyas necesidades también caben dentro del abordaje de las problemáticas de género a nivel institucional.

Una de las riquezas que presenta la Estrategia de Diversidad del Ministerio del Interior es su progresión en el tiempo, generando evaluaciones periódicas sobre sus rendimientos y resultados, en lo cual se asimila al trabajo realizado con el CBPL-ND con el seguimiento del mismo a partir del autodiagnóstico, los Planes Trienales, los informes de avance e informe final, aunque la diferencia radica en que cada organismo adopta sus propias medidas con sus medios de verificación, dificultando el proceso de seguimiento y evaluación.

Otro elemento destacable de la Estrategia de Diversidad es la incorporación de una estrategia de marketing y un plan de comunicación dentro de sus medidas, facilitando la difusión de las actividades, necesidades e informaciones de la Estrategia, lo cual se diferencia del CBPL-ND, ya que acá, si bien se exige la difusión del Código y se promueven actividades de difusión para el logro de las directrices, cada servicio definirá sus propios medios, generando mayor dispersión a la hora de comunicar información.

En la misma línea de lo mencionado, también hay que destacar que para la implementación de la Estrategia de Diversidad se disponen de las capacidades especializadas necesarias para asegurar la consistencia en la implementación y su correcto funcionamiento. Para esto se han creado una serie de instancias que fomentan el diálogo y la vigilancia constante, ya sean equipos de acción, distintos tipos de consejos asesores, grupos externos de apoyo y encargados para llevar a cabo la estrategia. Esto es una diferencia clara con respecto al CBPL-ND, principalmente por el nivel de especialización de los grupos e instancias creadas para el seguimiento e implementación de las estrategias, ya que para la implementación del CBPL-ND se crearon grupos o mesas de trabajo (mesa de género, o mesa de CBPL-ND) pero en un nivel de mayor generalidad.

En resumen, luego de la revisión de las experiencias nacionales e internacionales, podemos identificar algunos factores de éxito preliminares, los cuales pueden servir de recomendación para iniciativas futuras, a saber:

- **Perspectiva de largo plazo:** dado que la temática de las iniciativas, tales como la integración de grupos minoritarios al trabajo, la disminución de los sesgos de género en el trato, procesos de selección y desarrollo de carrera, ambiente laboral, entre otros buscan generar cambios en las culturas organizacionales de las instituciones, resulta fundamental concebir el diseño e implementación de ellas con una mirada de largo plazo, ya que los efectos generados se manifiestan en el mediano a largo plazo y requieren de una acción sostenida en el tiempo.
- **Participación efectiva:** en las experiencias revisadas se vela por la participación transversal en la implementación de las iniciativas y el cumplimiento de las metas definidas, desde los directivos

hasta el personal incorporado al servicio público en cuestión, integrando también a los representantes de las asociaciones de empleados públicos. Además, se integran medidas que fomenten la participación de los funcionarios y las funcionarias, ya sea a través de diálogos abiertos, consejos participativos, integración de asociaciones y redes de funcionarios de diversos grupos para aconsejar y ayudar en la implementación.

- **Capacidades especializadas:** contar con profesionales que cuenten con los conocimientos y las capacidades para llevar a cabo las medidas y actividades propuestas en las iniciativas, así como que velen con su cumplimiento consistente en el tiempo, se presenta como un aspecto clave para el éxito de las iniciativas, sobre todo si estas son mantenidas en el tiempo. El mejor ejemplo de esto es el caso del Reino Unido, que ha dispuesto una serie de instancias de trabajo especialmente focalizadas para apoyar en el alcance de los objetivos de la Estrategia de Diversidad.
- **Indicadores estandarizados:** contar con un sistema de indicadores estándar facilita el seguimiento y evaluación continua del proceso hacia el logro de los objetivos propuestos para las iniciativas y disminuye la probabilidad de generar una excesiva dispersión en las fuentes y tipos de información requerida para la evaluación. Esto resulta relevante sobre todo cuando se trata de iniciativas cuya implementación es de amplio alcance, ya sea por el periodo que cubren o por el número de servicios o departamentos involucrados. Mediciones constantes y estándares otorgan la retroalimentación necesaria para mejorar las medidas adoptadas para el logro de los objetivos.
- **Estrategia de monitoreo:** para el éxito de las iniciativas, es necesario contemplar el seguimiento y las evaluaciones constantes, a través de una estrategia impulsada desde el nivel central que logre aunar los criterios para evaluar los procesos y resultados de las iniciativas desarrolladas. El monitoreo continuo con la disponibilidad de capacidades y herramientas adecuadas, permite así, dar cuenta de los avances o retrocesos en la obtención de resultados y proponer las medidas de mejora que sean pertinentes para reforzar los resultados positivos y reencausar las desviaciones negativas.
- **Plan de comunicación común:** contar con un plan de comunicación común impulsado desde el nivel central hacia los distintos niveles en los servicios, departamentos o agencias siguiendo criterios y formas en común para la difusión de las iniciativas, facilita el traspaso de información referida a medidas, actividades y metas perseguidas, mejorando la comprensión y los conocimientos necesarios que propendan a la instalación de las temáticas no sólo con un sentido normativo sino también en las prácticas laborales cotidianas. A su vez, la disposición de canales de información institucionales, facilitan la retroalimentación para el correcto monitoreo del funcionamiento y resultados de las iniciativas.

# 4 Evaluación de funcionamiento, efectos e impactos de la implementación del CBPL-ND

*En este capítulo presentamos la evaluación del funcionamiento, efectos e impactos de la implementación del CBPL-ND en el periodo 2006 – 2009 desde la perspectiva de los principales actores involucrados en el proceso. La primera sección contiene el marco metodológico que define las dimensiones y variables de estudio a considerar, así como las técnicas de recolección y análisis de información, utilizadas para elaborar los productos requeridos y alcanzar los objetivos específicos referidos a esta etapa del estudio. En la segunda sección presentamos los resultados generados a partir de la revisión de la información levantada desde fuentes primarias.*

## 4.1 Marco metodológico utilizado

Los enfoques y técnicas de recolección y análisis de información propuestos para esta etapa permiten elaborar el producto P3, a través de la evaluación del CBPL-ND en base a la percepción de sus principales actores. Como se muestra en la Tabla 4.1, este producto permite alcanzar el objetivo específico O2.

**Tabla 4.1. Objetivo específico a alcanzar en la etapa E3 y producto asociado**

| Producto | Objetivo específico |
|---|---|
| P3. Evaluación del funcionamiento y resultados del CBPL-ND en el periodo 2006 – 2009 desde la percepción de los principales actores involucrados. | O2. Evaluar el funcionamiento y resultados del CBPL-ND en el periodo 2006 – 2009 mediante el levantamiento de información respecto de la percepción de los principales actores involucrados. |

Fuente: Bases Técnicas de la Licitación 1750-2-LE16

Para elaborar el **producto P3**, hemos realizado una serie de actividades a fin de evaluar el CBPL-ND en el periodo 2006 – 2009 en base a la perspectiva de los principales actores involucrados,

utilizando principalmente fuentes primarias de información que permiten conocer cambios experimentados durante la implementación usando el conocimiento personal de los participantes acerca de las condiciones en el área de la intervención.

### 4.1.1 Dimensiones y variables

Para la elaboración del producto P3 hemos definido una serie de dimensiones y variables de estudio que son relevantes evaluar el CBPL-ND. Esta definición es necesaria para que el análisis de la información sea consistente. En la Tabla 4.2 presentamos las dimensiones y variables de estudio preliminares que hemos identificado.

**Tabla 4.2. Dimensiones y variables de estudio preliminares**

| Dimensión | Variables |
|---|---|
| Pertenencia | - Origen del código<br>- Diseño<br>- Actividades<br>- Derechos abordados |
| Eficacia | - Objetivos logrados<br>- Resultados obtenidos<br>- Efectos inesperados |
| Eficiencia | - Uso de las capacidades disponibles<br>- Seguimiento de actividades |
| Sostenibilidad | - Factores claves<br>- Capacidad de gestión<br>- Apoyo a nivel nacional o regional |
| Impacto | - Cambios percibidos<br>- Externalidades<br>- Nivel de éxito del CBPL-ND |

Elaboración propia

### 4.1.2 Enfoque de análisis

El enfoque de análisis para evaluar el funcionamiento y resultados del CBPL-ND en el período 2006 – 2009 es exploratorio y descriptivo, siguiendo una lógica secuencial que nos permita pasar de un nivel general y tentativo de información, a una con mayor profundidad y detalles para el análisis.

***Enfoque exploratorio***

Dentro del presente estudio, entendemos este enfoque como el primer acercamiento científico a la problemática referida a la implementación del CBPL-ND. La finalidad de esto es hacer emerger dis-

tintas categorías de análisis desde fuentes primarias para recolectar información por medio de grupos focales, complementando así los resultados derivados del análisis transversal y comparado del mismo.

La realización de una entrevista grupal con actores relevantes para discutir sobre los distintos componentes de la implementación del Código nos permite ir más allá de lo disponible a través de fuentes secundarias, indagando sobre aspectos referidos a las dificultades percibidas por sus actores, las fortalezas, los aspectos sobre los que avanza, las falencias propias del Código o su proceso de implementación, entre otros aspectos, obteniendo los insumos necesarios para la elaboración de los cuestionarios de consulta transversal, por un lado, y las pautas de entrevistas de entrevistas semiestructuradas, por otro, al contar con categorías de análisis claras.

***Enfoque descriptivo***

A través de este enfoque, caracterizamos y describimos con mayor detalle la percepción de los actores relevantes sobre el funcionamiento y los resultados de la implementación del CBPL-ND. Para esto, continuamos bajo la misma lógica secuencial comenzada en el análisis exploratorio con la aplicación de la encuesta online a través del cuestionario de consulta transversal, para posteriormente pasar a la aplicación de entrevistas semiestructuradas.

Esta secuencia permite generar un primer nivel de información de mayor generalidad a través del cuestionario de consulta en donde nos es posible registrar las percepciones de un número significativo de actores claves con respecto al CBPL-ND en todas sus dimensiones, logrando así una caracterización global del mismo. Teniendo este panorama general, es posible identificar aspectos claves y/o críticos a profundizar a través de entrevistas semiestructuradas, con pautas elaboradas a partir de los resultados obtenidos por los cuestionarios de consulta. De esta forma, llegamos un nivel final dentro de este enfoque en donde nos será posible profundizar sobre las experiencias, significados y percepciones que los actores relevantes de la época tienen con respecto al CBPL-ND entre los años 2006 – 2009.

### 4.1.3 Técnicas para recolección de información

A continuación, presentamos el detalle de cada una de las técnicas de recolección de información a partir de fuentes primarias utilizadas en el estudio, detallando además la selección de los actores relevantes consultados y la información esperada a recopilar para cada técnica.

#### A. Entrevista grupal – Obtención de información en profundidad

En base a la información obtenida en la durante el análisis transversal y comparado, hemos realizado una entrevista grupal con fines exploratorios, que nos permitió recoger información a partir de fuentes primarias, reconstruyendo las perspectivas interpretativas de los participantes respecto del funcionamiento y los resultados de la implementación del CBPL-ND. Mediante esta técnica hemos podido obtener información respecto a características generales del CBPL-ND, así como profundizar en aspectos claves dentro de su implementación, producto de la interacción conjunta de distintos actores, obteniendo opiniones o ideas que no aparecerían en una entrevista individual

Los participantes de la entrevista grupal fueron seleccionados de manera intencionada en conjunto con la Contraparte Técnica buscando generar una discusión lo más productiva posible con respecto a la generación de significados asociados al funcionamiento y los resultados de la implementación

del CBPL-ND (2006 – 2009). El grupo seleccionado permitió asegurar una heterogeneidad interna con la inclusión de actores de diversos estamentos y funciones (coordinadores ministeriales, encargados del CBPL-ND en los servicios públicos, representantes de asociaciones de funcionarios, entre otros), recogiendo diferentes perspectivas para orientar posteriormente el diseño de los instrumentos de recolección de información. De esta manera, los participantes del grupo focal se presentan en la Tabla 4.3.

**Tabla 4.3. Participantes de la entrevista grupal**

| Participante | Entidad |
|---|---|
| José Pérez | Dirección General de Aeronáutica Civil |
| Leslie Ford | Secretaría General de Gobierno |
| Lorena Pérez | Subdirección de Desarrollo de Personas |
| Juan Francisco Cantillana | Superintendencia de Valores |

Elaboración propia

Esta actividad fue conducida por dos consultores de CameronPartners, los cuales cuentan con experiencia en actividades similares y estará familiarizado con las temáticas a abordar, y además contó con la presencia de representantes de la Contraparte Técnica, quienes actuaron como ente observador sin participar en la dinámica de la actividad. La pauta de la entrevista grupal se presenta en el Anexo C.

### B. Encuesta con cuestionario – Consulta transversal de percepción

Como segunda actividad para el levantamiento de información desde fuentes primarias, se aplicó un cuestionario de consulta transversal con el objetivo de identificar la percepción de los principales actores involucrados en el funcionamiento del CBPL-ND 2006 – 2009. Para ello, se diseñó un cuestionario de preguntas, consensuado con la Contraparte Técnica previo a su aplicación, en las cuales cada una de las variables de interés fue evaluada mediante el planteamiento de afirmaciones que los encuestados deberán valorar en base a su grado de acuerdo o desacuerdo. Adicionalmente el cuestionario contempló preguntas abiertas para recoger opiniones y percepciones de los encuestados.

El cuestionario de consulta transversal fue aplicado en formato electrónico a una muestra de 74 actores de la época de implementación del CBPL-ND, cuya selección corresponde a un muestreo intencionado por máxima variación, en función de las variables relevantes que caracterizan a la población de estudio, atendiendo a los criterios de selección de los participantes especificados en las Bases Técnicas que consideran al menos, oportunidad, contexto, temporalidad, territorialidad, nivel de influencia, entre otros. La selección final de actores relevantes a encuestar fue propuesta por la Contraparte Técnica, y estaba compuesta por responsables de la implementación del CBPL-ND en determinados servicios públicos durante los años 2006 – 2009, además de una selección de Coordinadores Ministeriales que participaron en el proceso durante el mismo periodo. Los servicios públicos que fueron invitados a participar del cuestionario de consulta transversal se presentan en Anexo D.

### C. Entrevistas individuales semiestructuradas

Una vez aplicados los cuestionarios e identificados los aspectos claves relacionados con la percepción de los actores, recolectamos información a través de entrevistas individuales semiestructuradas para profundizar sobre las experiencias y percepciones de los actores relevantes que tuvieron un rol clave dentro del funcionamiento y los resultados de la implementación del CBPL-ND y su evaluación.

La ventaja de utilizar esta técnica es la entrega suficiente de flexibilidad para recolectar la información intensiva necesaria y, al mismo tiempo, enfocar el discurso de los actores hacia los tópicos de interés para el estudio, tratando de dar espacio para que los entrevistados contesten en términos de lo que resulte relevante para ellos y lo que el entrevistador considere necesario profundizar.

La selección de los participantes para las entrevistas semiestructuradas se realizó a través de un muestreo intencionado por propósitos, seleccionando a los participantes considerados como más representativos propuestos por la Contraparte Técnica. Los actores relevantes entrevistados se presentan en la Tabla 4.4.

**Tabla 4.4. Participantes en las entrevistas individuales semiestructuradas**

| Participante | Entidad |
|---|---|
| Clara Olivares | Representante ANEF – La Serena |
| Juan Rozas | Representante ANEF – Rancagua |
| José Pérez | Dirección General de Aeronáutica Civil |
| Gloria Fuentes | Servicio Nacional de la Mujer |
| Pamela Farías | Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Mujer |
| Ana Belle | Dirección del Trabajo |
| Juan Francisco Cantillana | Superintendencia de Valores |
| Sonia Rivera | Representante ANEF – Temuco |

Elaboración propia.

El instrumento utilizado para la recolección de información consistió en una pauta de entrevista con preguntas abiertas, elaborada en función de las dimensiones de interés identificadas con posterioridad a la revisión documental y aplicación de cuestionarios, a fin de profundizar en los resultados parciales previamente obtenidos. La pauta de entrevista fue consensuada con la Contraparte Técnica previo a su aplicación, y se presenta en el Anexo E.

## 4.1.4 Técnicas para el análisis de la información

Debido a la naturaleza de la información recolectada, se vuelve necesario que consideremos dos tipos de análisis distintos: i) análisis de contenido cualitativo para el caso de la información obtenida a través de las entrevistas grupales y las entrevistas semiestructuradas, para identificar categorías de análisis y profundizar en los sentidos del discurso; ii) análisis estadístico descriptivo para la información obtenida a través de la encuesta transversal, dado su carácter cuantitativo y porque este análisis permite obtener un panorama general con respecto a las percepciones de los actores relevantes. A continuación, detallamos cada una de estas técnicas.

### A. Análisis de contenido cualitativo – Entrevistas grupales e individuales

Este tipo de análisis está enfocado en profundizar en los discursos y comprender los significados y percepciones que los actores relevantes tienen con respecto al funcionamiento y los resultados de la implementación del CBPL-ND entre los años 2006 – 2009. Para esto, la información ontenida, una vez transcrita, fue analizada por medio de un análisis de contenido cualitativo. Con esta técnica, buscamos describir elementos manifiestos del discurso, junto con realizar inferencias analíticas sobre el mismo. Éstas inferencias pueden ser relativas a características particulares y sociales del autor del discurso, así como del contexto sociocultural e institucional que lo rodea (Olabuénaga, 2012)[24].

Dada la lógica secuencial que guía este estudio, una vez analizadas las entrevistas grupales bajo esta técnica, fue posible obtener los insumos que permitieron la elaboración de las siguientes herramientas de recolección de información. Por su parte, este análisis en el caso de las entrevistas semiestructuradas servirá para realizar una profundización final con respecto al funcionamiento y los resultados de la implementación del CBPL-ND.

### B. Análisis estadístico descriptivo – Encuesta con cuestionario

Este análisis lo utilizamos para identificar los aspectos generales del CBPL-ND obtenidos a través del cuestionario de consulta transversal. Por lo tanto, después de completar y codificar el cuestionario, analizamos los distintos elementos utilizando técnicas de análisis estadístico descriptivo, a través de una serie de medidas cuantitativas sencillas tales como frecuencias, promedio, moda, entre otras técnicas, para analizar las distintas opciones de respuesta así como los niveles de acuerdo o desacuerdo para cada uno de las elementos que componen el cuestionario, observando así la opinión que los actores relevantes tienen con respecto al funcionamiento y los resultados de la implementación del CBPL-ND para los años 2006 – 2009.

Luego de realizado este análisis, nos fue posible conocer la perspectiva general respecto del CBPL-ND, así como identificar aspectos sobre los cuales será necesario profundizar.

## 4.2 Resultados de la evaluación del funcionamiento, efectos e impactos de la implementación del CBPL-ND

En esta sección presentamos los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario de consulta transversal, en cuanto a la etapa de diagnóstico previa a la implementación del CBPL-ND en el periodo 2006 – 2009, la elaboración de planes trienales, desarrollo de las directrices y la evaluación de la implementación. En conjunto con el análisis de los resultados del cuestionario, se integran los resultados de las entrevistas semiestructuradas a actores relevantes, de modo de complementar el análisis en desarrollo.

### 4.2.1 Caracterización

La invitación a participar en el cuestionario de consulta transversal fue enviada a una muestra de 74 personas, integrada por responsables de la implementación del CBPL-ND en determinados servicios públicos durante los años 2006 – 2009, además de una selección de Coordinadores Ministeriales que participaron en el proceso durante el mismo periodo.

Es necesario destacar que del total de personas invitadas a participar en el cuestionario, sólo 25 (34%) personas lo completaron satisfactoriamente, mientras que 10 (13%) personas lo dejaron incompleto y 39 (53%) no respondieron ninguna pregunta, como se ilustra en la Figura 4.1. Para efectos de este estudio, consideramos tanto las respuestas de las personas que completaron el cuestionario satisfactoriamente, como aquellos que lo hicieron de manera parcial, sólo para las preguntas que efectivamente respondieron.

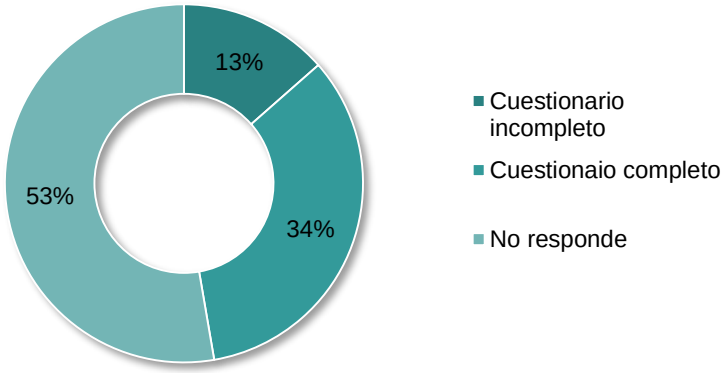


**Figura 4.1. Participación en el cuestionario de consulta transversal.** Elaboración propia

A medio de caracterización, las personas que respondieron el cuestionario de consulta transversal (completa o parcialmente), la mayoría ocupaban cargos directivos y profesionales durante el periodo de implementación del CBPL-ND en los años 2006 – 2009, mientras que alrededor de una cuarta parte de ellos ocupaban cargos de Dirigentes sindicales, técnicos o administrativos, como podemos observar en la Figura 4.2.

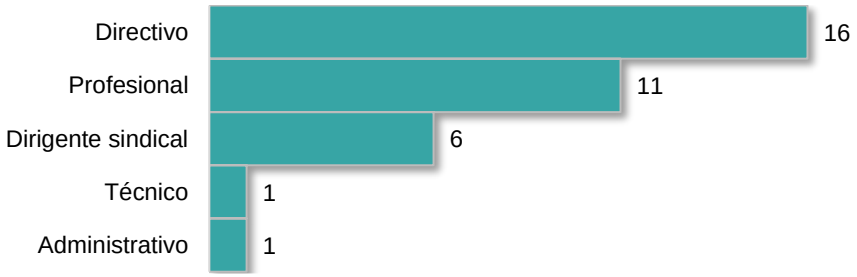


**Figura 4.2. Cargos ocupados por los participantes del cuestionario durante el periodo 2006 – 2009 (N=35).** Elaboración propia

En cuanto al alcance de sus cargos, la gran mayoría corresponde a cargos que se desempeñan a nivel nacional, mientras que fracción baja se desempeñaba a nivel regional y local, como se muestra en la Figura 4.3.

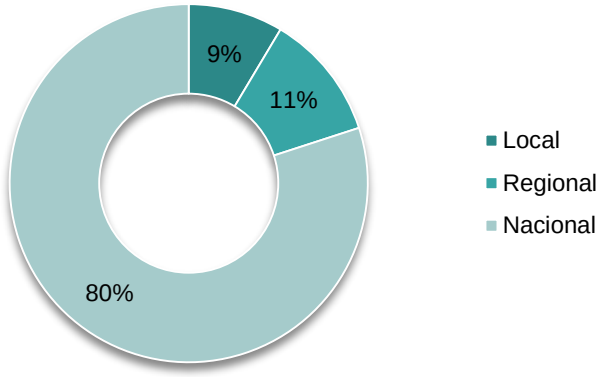


**Figura 4.3. Cuota de los niveles de alcance de los cargos de los participantes en el cuestionario de consulta transversal (N=35).** Elaboración propia.

Finalmente, con respecto al género de los encuestados, aproximadamente dos tercios de los participantes fueron mujeres mientras que una fracción menor fueron hombres, como se muestra en la Figura 4.4. Este factor, como veremos en las secciones siguientes, puede tomar relevancia en el análisis de aspectos donde la diferencia en el género podría influir en la toma de decisiones en las temáticas sobre no discriminación que aborda el Código.

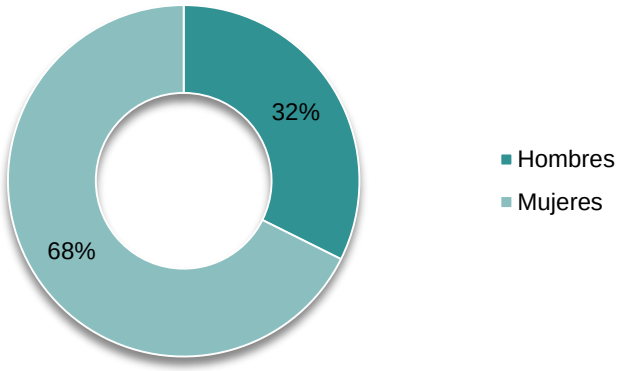


**Figura 4.4. Cuota de mujeres y hombres en los participantes del cuestionario de consulta transversal.** Elaboración propia

### 4.2.2 Diagnóstico

En relación al estado inicial de desarrollo de las directrices del CBPL-ND, en la Figura 4.5 y Figura 4.6 se muestran las directrices que se presentan menor y mayor desarrollo en el período previo a la implementación del CBPL-ND en los servicios públicos.

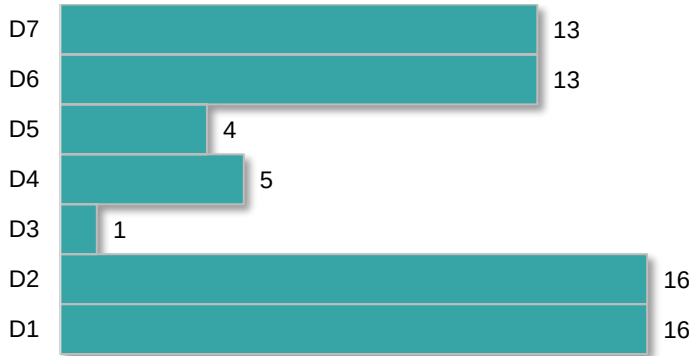


**Figura 4.5. Directrices con menor desarrollo previo a la implementación del CBPL-ND (N=35).** Elaboración propia

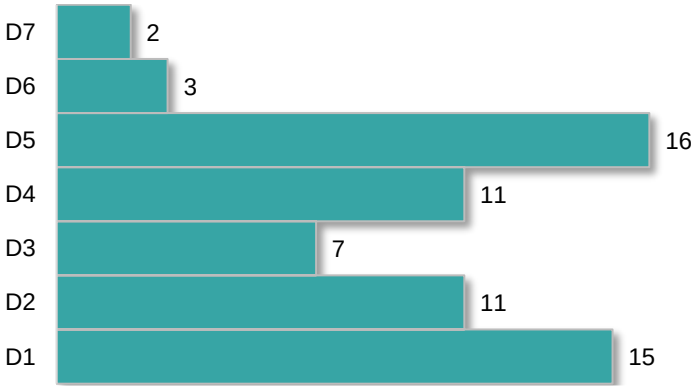


**Figura 4.6. Directrices con mayor desarrollo previo a la implementación del CBPL-ND (N=35).** Elaboración propia

En las figuras anteriores podemos observar que las directrices con menor grado de desarrollo en los servicios públicos antes de la implementación del CBPL-ND corresponde a la Directriz 1 (Proceso de reclutamiento) y Directriz 2 (Desarrollo de carrera y acceso a capacitación). Sin embargo, estas mismas directrices también se manifiestan como aquellas con mayor grado de desarrollo, lo que es un indicador de las diferencias que pueden haber existido en los servicios con respecto a la consideración que tenían sobre estos temas, en el sentido de que en algunos servicios públicos estas directrices eran altamente consideradas, en otros no lo eran.

No es así el caso para las directrices 7 (Prevención y sanción del acoso laboral y del acoso sexual) y 6 (Conciliación de responsabilidades laborales con obligaciones familiares), donde existe un consenso de que no tenían un desarrollo importante en los servicios antes de la implementación del CBPL-ND, en contraste con la Directriz 5 (Protección de los derechos de maternidad y responsabilidades parentales), que se manifestó como una de las directrices con mayor desarrollo previo a la implementación del CBPL-ND.

Con respecto a los factores que limitaron el desarrollo de las directrices antes de la implementación del CBPL-ND, las participantes del cuestionario de consulta transversal destacaron como principales motivos:

- Falta de herramientas y personal calificado
- Los temas de las directrices eran aún incipientes
- Falta de comunicación entre niveles jerárquicos
- Falta de procedimientos y políticas institucionales en los temas de las directrices
- La rigidez de las normas legales y la resistencia administrativa a tratar los temas de las directrices

En cuanto a los factores que favorecieron el desarrollo de las directrices previo a la implementación del CBPL-ND, los participantes del cuestionario de consulta transversal destacaron:

- Existencia de buenas condiciones de trabajo y representación paritaria entre hombres y mujeres
- Existencia de acceso a capacitación
- Existencia de buen trato por parte de los cargos directivos hacia los funcionarios

En relación con los medios utilizados para difundir el CBPL-ND durante los años 2006 - 2009 en los servicios encuestados, en la Figura 4.7 podemos observar que los principales mecanismos de información fueron las plataformas digitales como el correo electrónico y plataforma Web, desmedro de las publicaciones impresas. Junto con esto, los servicios encuestados indicaron también otros medios de difusión, entre los que se identifican las reuniones con asociaciones de funcionarios y capacitaciones con expertos en las temáticas del CBPL-ND. Es importante destacar que algunos servicios no difundieron la implementación del CBPL-ND, lo cual puede ser un indicador de que la importancia de este Código podría no haber sido compartida en todos los niveles.

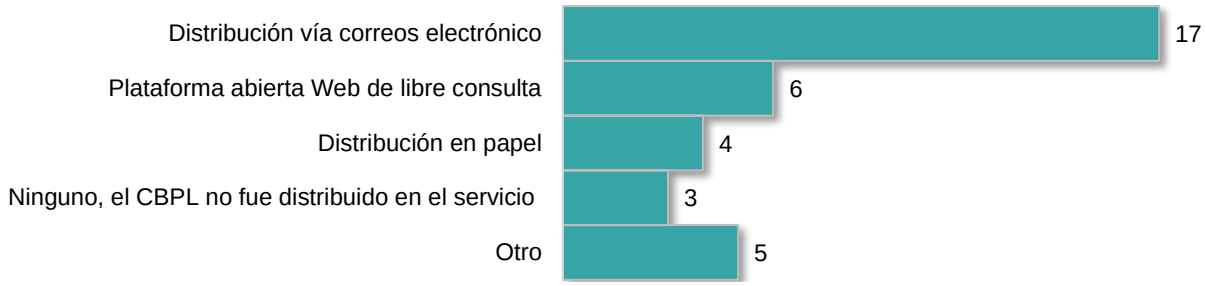


**Figura 4.7. Mecanismos de difusión del CBPL-ND 2006 - 2009 en los servicios públicos.**
Elaboración propia

Otro aspecto a considerar es la participación que tuvieron las distintas asociaciones de funcionarios en la elaboración del diagnóstico previo a la implementación del CBPL-ND. En este sentido, en la fid podemos observar que la mayoría de los servicios acusaron una alta y media participación (29% y 31% respectivamente), tal como lo pudimos observar en la etapa de entrevistas semistructuradas, por ejemplo a través de lo manifestado por algunas de las personas entrevistadas:

> *"En donde fue más manifiesta la participación de las asociaciones fue en la etapa de diagnóstico, porque ellos tenían una postura muy clara y crítica de la situación en materia de buenas prácticas en gestión de personas. Por lo tanto, viendo el espacio que ofrecía el instructivo, lo tomaron con fuerza, y por su parte nosotros les dimos el espacio para que ayudaran a identificar las necesidades falencias y fortalezas que habían."*

> *"La participación de los funcionarios se realizó mediante encuestas anónimas, para que se sintieran más confiados de expresar sus respuestas."*

Sin embargo, una fracción importante de servicios se ubican en los segmentos de nula (17%) o baja (23%) participación por parte de las asociaciones de funcionarios. Entre los principales motivos detectados que justifican la baja participación de las asociaciones de funcionarios se mencionan: i) la inexistencia de asociaciones de funcionarios ligados al servicio en cuestión, ii) los miembros de las asociaciones de funcionarios tenían escasa preparación, y iii) las asociaciones de funcionarios sólo participaron a nivel de información, no activamente. Esta situación también se vio reflejado en la etapa de entrevistas, donde por ejemplo algunas de las personas entrevistadas comentaron:

> *"Si son instancias que se piensan como bipartitas, las organizaciones no estuvieron a la altura de las cosas, porque los funcionarios no tuvieron idea de qué se trataba. El diagnóstico no se hizo con la gente. Un aspecto que pudo jugar en contra fue que se desarrolló en plazos muy cortos respecto al tiempo que generar los cambios necesarios."*

> *"La participación en algunos casos fue escasa, incluso nula. No hubo un trabajo permanente en el tiempo."*

> *"En primera instancia se tenía la instrucción de que debía ser en conjunto con las asociaciones de funcionarios, pero se perdió fuerza en la medida que las expectativas se*

*iban alejando en lo que era la práctica y muchas asociaciones no pusieron mucho esfuerzo en avanzar en estos temas."*

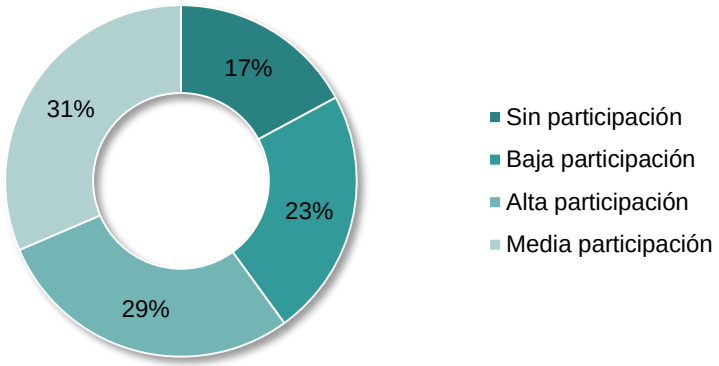


**Figura 4.8. Nivel de participación de las asociaciones de funcionarios en la etapa de diagnóstico (N=35).** Elaboración propia

Finalmente, junto con la participación de las asociaciones de funcionarios revisamos si éstos tuvieron acceso a los resultados del diagnóstico. En este contexto, en la figura podemos observar en la mayoría de los servicios encuestados (63%) la información fue traspasada hacia los funcionarios del servicio, mientras que en los servicios restantes (37%) los funcionarios no tuvieron acceso a estos resultados, la cual es una fracción importante considerando la relevancia del trabajo efectuado.

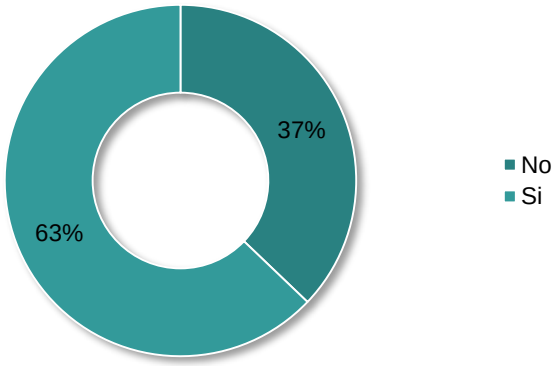


**Figura 4.9. Acceso a los resultados del diagnóstico previo al CBPL-ND por parte de los funcionarios/as.** Elaboración propia

### 4.2.3 Elaboración de planes trienales

Para identificar los aspectos claves referidos a la elaboración de los planes trienales, y su implementación, trabajamos en base a las temáticas de nivel de implementación, participación, medidas elaboradas por directriz, y monitoreo durante la implementación.

Con respecto al nivel de implementación de los planes trienales, hemos identificado 4 niveles en los cuales se pudo haber llevado a cabo esta implementación: nacional, regional, provincial y local. Tal como se observa en la Figura 4.10, la mayor cantidad de planes trienales de los servicios a los que pertenecen los/as funcionarios/as de la administración central del Estado que respondieron esta pregunta se implementaron a nivel nacional, seguido por aquellos que lo hicieron a nivel local, es decir el nivel más descentralizado de implementación posible, dejando finalmente un caso de implementación a nivel regional.

Esto se encuentra en directa relación a la composición total de los/as funcionarios/as que respondieron el cuestionario, ya que tal como se pudo ver anteriormente, la gran mayoría corresponde a cargos que se desempeñan a nivel nacional. Para los otros dos casos, es decir en los niveles regional y local, se presentan pequeñas diferencias en los casos que señalan su desempeño en estos niveles junto con el nivel de implementación que alcanzó el plan trienal de su servicio, pero el número total de respuesta asociadas es muy bajo para marcar una tendencia.

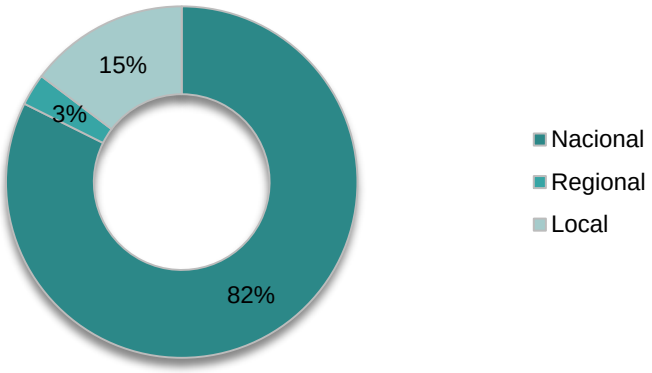


**Figura 4.10. Cuota de los niveles de implementación de los planes trienales en los servicios de la administración central del Estado (N=34).** Elaboración propia.

Junto con lo anterior, los datos también vienen a dar cuenta del nivel de alcance en el cual se desarrolló la implementación de los planes, quedando estos en el nivel más general y de mayor cobertura de los servicios de la administración central del estado. De hecho, la misma naturaleza del CBPL-ND aparece como una responsable en la dificultad de la cobertura de aquellos servicios que se encuentran descentralizados a nivel regional y local, esto dado por las temáticas que trataba y su alcance, el que estaba dado por mejorar las prácticas laborales en la administración central del Estado, tal como lo plantea una de las entrevistadas

*"En la región, el servicio hizo mesas de buenas prácticas, porque el código era para la administración central del Estado, entonces ahí estaba la dificultad de cómo llegar a las regiones en los servicios descentralizados"*

Para complementar esta información, también es relevante observar la relación que existe entre la participación llevada a cabo para la elaboración e implementación del código en estos distintos niveles. De esta forma, repitiendo el escenario marcado por los niveles de implementación, podemos observar que la mayor parte de los/as funcionarios/as que participaron en la elaboración de los planes trienales lo hicieron a nivel nacional, siguiendo en menor medida aquellos que contaron con una participación solo local, regional, y finalmente un caso que señaló haber participado en los niveles nacional y local al mismo tiempo.

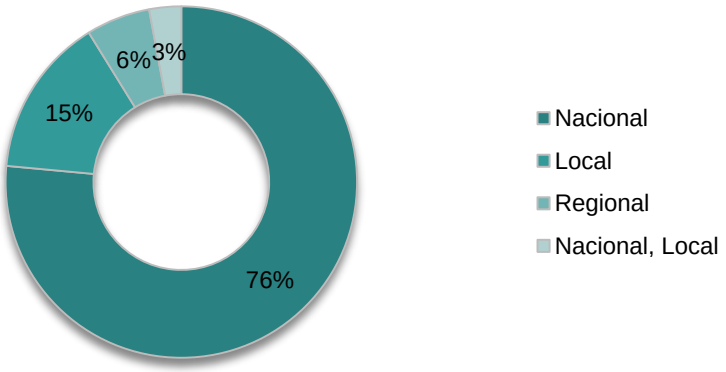


**Figura 4.11. Cuota de los niveles de participación en la elaboración de los planes trienales en los servicios de la administración central del Estado (N=34).** Elaboración propia.

Este aspecto pudo haber traído aparejadas algunas dificultades, tal como se mencionaba para el caso de la implementación. En base a lo que podemos rescatar de las entrevistas, el hecho que la participación en la elaboración del plan trienal estuviera principalmente enfocada a nivel nacional, trajo dificultades para el trabajo regional. Una de estas es la falta de capacidades en regiones producto de su concentración en Santiago, tal como lo plantea uno de los entrevistados:

*"Otro gran problema es que en regiones hay pocas herramientas para poder solucionar los problemas de fondo en la administración pública, ya que es en Santiago es donde se concentran las capacidades de decisión para solucionar temas de fondo".*

Además, otro de los aspectos mencionados por las entrevistas fue la debilidad en la elaboración de los planes trienales al no considerar del todos las necesidades de las regiones, lo cual llevó a que, en algunos casos, su posterior aplicación fuera deficiente, tal como lo plantean los entrevistados y entrevistadas:

*"Los planes trienales venían hechos desde Santiago, no existió una participación real de cada uno de los que trabajan en distintos servicios".*

*"Se elaboró un plan, pero el plan nunca fue aplicado, no hubo trabajo en regiones, quedo solo a nivel nacional, fue muy vago a nivel regional".*

De lo anterior, podemos señalar que, producto del nivel de centralización de una parte importante de los servicios a los que pertenecen los/as funcionarios/as que respondieron el cuestionario, la concentración en el nivel nacional significó pasar por alto algunas necesidades particulares propias de las realidades regionales de los servicios en donde se elaboró un plan trienal, lo cual pudo repercutir en la forma en que éste fue aplicado.

Vale la pena mencionar que lo anterior no aplica a todos los casos, ya que también hubo algunos servicios, como el Servicio Nacional de Impuestos Internos (SII), en donde, si bien no se contaban con la totalidad de capacidades necesarias para elaborar el plan trienal considerando las particularidades regionales, se incorporaron capacidades nuevas que permitieran complementar las ya existente, tal como lo menciona uno de los entrevistados:

*"Se llevó a cabo la contratación de consultores expertos en materias de gestión de personas en cada dirección regional para instalar estos temas estratégicos en las direcciones regionales; se relacionaban directamente con el director regional y con el nivel central para aplicar las medidas correspondientes y adecuadas a la realidad particular de cada dirección regional".*

En sintonía con la elaboración de los planes trienales, la participación en su implementación es igual de relevante. Como se muestra en la Figura 4.12, esta participación muestra la misma distribución por cuotas que en el caso de la participación en la elaboración, es decir, para la implementación de los planes trienales se contó con una cobertura en la participación a nivel nacional, lo cual responde directamente al nivel de alcance de los aspectos ya analizados. Con posterioridad es posible identificar aquella participación que estuvo solo enfocada a nivel local, luego a nivel regional, y finalmente el caso señaló haber participado a nivel nacional y local al mismo tiempo.

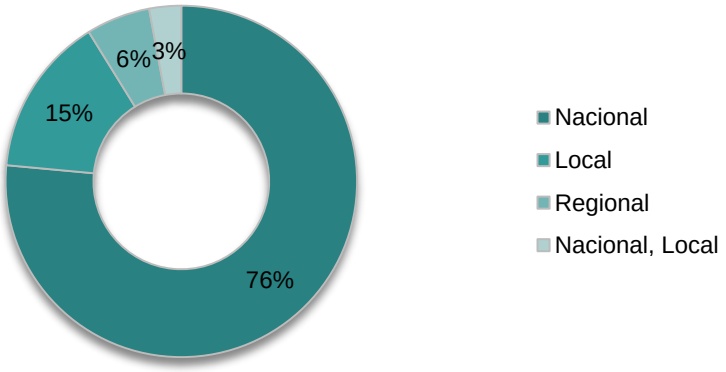


**Figura 4.12. Cuota de los niveles de participación en la implementación de los planes trienales en los servicios de la administración central del Estado (N=34).** Elaboración propia.

Es interesante notar a través de las entrevistas, si las mismas dificultades que se presentan a nivel de elaboración se evidencian en el nivel de la implementación. En base a esto, podemos decir que la evaluación de la participación en la implementación de los planes trienales por servicio, en los distintos niveles planteados, es más bien ambivalente, encontrando aspectos destacados, así como dificultades. De hecho, esta evaluación es más bien transversal, ya que las falencias o fortalezas identificadas son hechas por parte de funcionarios/as posicionados en Santiago, así como en regiones.

Por un lado, y a modo de ejemplo, servicios como el SII y el Sernam tuvieron un mayor nivel de despliegue, logrando una cobertura nacional incluyendo así a todas las regiones en donde sus servicios se encuentran descentralizados, esto gracias a una buena comunicación y una buena articulación entre los responsables y directores del nivel central, en conjunto con los directores y jefaturas a nivel regional, tal como lo plantea una de la entrevistadas:

> *"La estrategia fue articular mesas regionales de buenas prácticas laborales en que estaba la encargada regional, la directora regional y la persona que veía los temas administrativos contables, de modo de identificar algunas prácticas y poder bajar lo que es alineamientos del nivel central a los funcionarios y las funcionarias de la región".*

Por otro lado, existe una percepción respecto a esta participación asociada a la implementación de los planes trienales en los diversos servicios que es más bien negativa, apelando, nuevamente, al centralismo como una de las razones para explicar las dificultades para llevar a cabo la participación en los otros niveles de implementación. Desde las entrevistas con funcionarios/as de los servicios, así como con las entrevistas realizadas a miembros de las asociaciones de funcionarios, se plantea que el CBPL-ND, así como sus planes trienales, quedó instalado solo a nivel discursivo, esto en base a la experiencia propia así como por la comunicación de los representantes de funcionarios con funcionarios de distintos servicios, a través de donde se constatan las dificultades de la bajada regional, tal como lo plantea una de nuestras entrevistadas al hacer referencia a la participación del nivel regional en la implementación de los planes trienales:

> *"Era débil. Que saliera del nivel central hacia abajo, era difícil. Además, hay muchas dificultades de información, y como los servicios son jerárquicos la gente actúa por órdenes".*

De esta forma, en base a las respuestas del cuestionario, así como a lo manifestado por las/os entrevistadas/os, es posible afirmar que aspectos como el importante nivel de centralismo jugaron en contra para la elaboración e implementación de los planes trienales y la incorporación de las necesidades y especificidades regionales. Estos aspectos lograban ser subsanados sobre todo en los servicios que contaban con un historial de buenas prácticas en gestión y desarrollo de personas, así como en aquellos en donde existía una buena y fluida comunicación entre el nivel central y las regiones, pudiendo ocupar estos aspectos como activos para una mejor implementación.

Con respecto a la participación de distintos estamentos en la elaboración del plan trienal, como se puede observar en la Figura 4.13, sobre un 50% de quienes respondieron el cuestionario perciben que los distintos estamentos dentro de los servicios de la administración central del estado contaron con una baja participación en la elaboración de sus planes trienales, en tanto que un 23% percibe como que esta participación fue de nivel medio. Por su parte, un 15% percibe de manera alta la

participación de distintos estamentos, en tanto que un 6% percibe que no existió participación para la elaboración de los planes trienales.

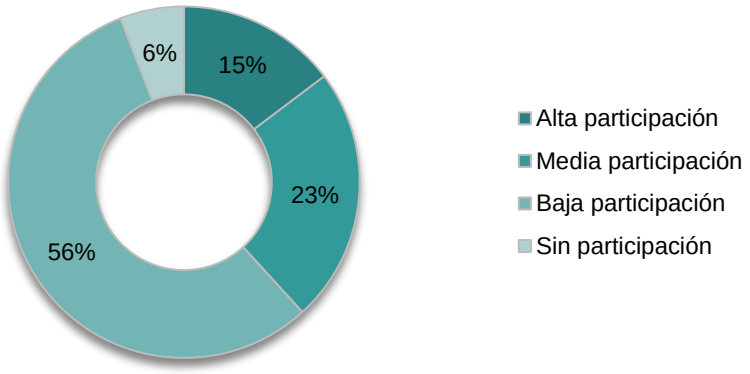


**Figura 4.13. Participación de los distintos estamentos de la institución en la elaboración del plan trienal del servicio (N=34).** Elaboración propia.

En base a la información que hemos recolectado desde las entrevistas, en parte esta baja participación se encuentra asociada al hecho que en algunos servicios la elaboración de los planes trienales se concentró en las áreas de personal, recursos humanos o de gestión de personas, mientras que la relación con otros estamentos dentro de los servicios, así como con las asociaciones de funcionarios, fue solo a un nivel consultivo o informativo, quedando la participación efectiva relegada solo a la etapa de diagnóstico en muchos de estos casos, tal como lo manifiestan diversos entrevistados y entrevistadas:

> *"En las etapas de formulación y de implementación tuvieron un rol más acotado, más consultivo (…) fuimos muy cómplices con las asociaciones, pero tampoco entregando tanta posibilidad de poder pautearnos el trabajo a nosotros. Entonces, nosotros generábamos propuestas, ellos la analizaban, nos daban sus propuestas, y nosotros las ponderábamos y en algunos casos eran incorporadas y en otros casos no".*

> *"La participación de los funcionarios se realizó mediante encuestas anónimas, para que se sintieran más confiados en expresar sus respuestas, mediante mail y reuniones".*

> *"En algunos servicios se realizaron talleres con participación de las asociaciones, pero quedó solo en el diagnóstico, identificando las problemáticas y establecer un plan trienal, pero no hubo seguimiento, ni aplicación, ni participación de la asociación de funcionarios".*

Lo anterior se da para aquellos casos en que existió una participación al menos en los niveles consultivos expresados. No podemos dejar fuera otra cantidad importante de respuestas en las entrevistas que hacían alusión a la baja o incluso nula participación por parte de otros actores aparte del

área de personal. De hecho, se contrapone con la información vertida en los cuestionarios, ya que en las entrevistas no se planteó el escenario en done la participación de otros actores, como las asociaciones de funcionarios, haya sido alta; si se manifestó que el encontrarse alineados con las asociaciones de funcionarios, así como con los demás jefaturas, departamentos y áreas que componen los servicios aseguraba una buena comunicación y el potencial éxito de las medidas elaboradas en los planes trienales, pero que esto fue un elemento que se dio en pocos servicios, solo aquellos que se han caracterizado desde el pasado por mantener un buen desarrollo de todas estas áreas, en conjunto con el compromiso directivo.

Siguiendo en línea con lo anterior, en las entrevistas también se plantea que esta baja o nula participación se dio por distintos motivos, ya sea porque esta no se consideró desde un comienzo, en donde el CBPL-ND con sus planes trienales correspondientes pasó tener un orden normativo, o porque las expectativas puestas desde un principio no se fueron cumpliendo en el tiempo, lo cual disminuyó la participación, como lo han planteado algunos entrevistados y entrevistadas:

> *"El plan trienal fue elaborado sin consultar a los/as trabajadores/as. Fue unilateral, y la asociación forzó su participación en un espacio de dialogo social en la construcción de los planes trienales".*
>
> *"Fue un plan en que no hubo participación, se dio a conocer el plan y la ejecución fue más bien de orden normativo, pero no hubo un énfasis".*
>
> *"En primera instancia se tenía la instrucción de que debía ser en conjunto, pero eso perdió fuerza en la medida que las expectativas se iban a alejando en lo que era la práctica y muchas asociaciones no pusieron mucho esfuerzo en avanzar en estos temas".*

Con respecto a la participación en los distintos niveles analizados, podemos concluir que fue un punto que presentó dificultades durante la elaboración, así como la implementación de los planes trienales, lo cual se ha manifestado tanto en la consulta transversal, así como en las entrevistas semi-estructuradas. Además, es un componente al cual se le asigna un especial peso por parte de los entrevistados/as, en tanto figura como un activo que permite que los resultados de las medidas elaboradas e implementadas a través de los planes trienales tengan mayores posibilidades de éxito y mantenimiento en el tiempo. Por lo mismo, consideramos que esta evaluación relativamente negativa de la participación que se ha presentado hasta el momento debe ser un elemento a ser tomado en cuesta para futuras iniciativas desarrolladas.

Otra de las temáticas que abordamos en esta sección de elaboración e implementación de los planes trienales, dice relación con las directrices que presentaron mayor relevancia durante la implementación, es decir directrices que contaron con la mayor cantidad de medidas llevadas a cabo durante este periodo. Para esto, en el cuestionario de consulta transversal se dio la posibilidad de seleccionar las tres directrices consideradas como más relevantes dentro de la implementación. Como se presenta en la figura podemos observar que la directriz que se percibe con mayor cantidad de medidas desarrolladas por parte de los servicios es la Directriz 7, asociada a la prevención del acoso sexual y del acoso laboral, con un total de 17 encuestados seleccionándola como respuesta, mientras que en segundo lugar se ubican las Directrices 5 y 1 con 17 respuestas cada una, asociadas a la protección de los derechos de maternidad y a los procesos de reclutamiento, respectivamente. Posteriormente se encuentra la Directriz 2, asociada al desarrollo de carrera y acceso a la capacitación, con

14 respuestas, y le siguen la Directriz 4, con 11 respuestas, y la Directriz 6, con 10 respuestas, asociadas a mejorar las condiciones de trabajo y a la conciliación trabajo familia, respectivamente. En el último lugar se encuentra la Directriz 3, asociada a la representación paritaria entre hombres y mujeres en el acceso a puestos de jefatura, contó con el menor nivel de desarrollo percibido, solo con 5 respuestas.

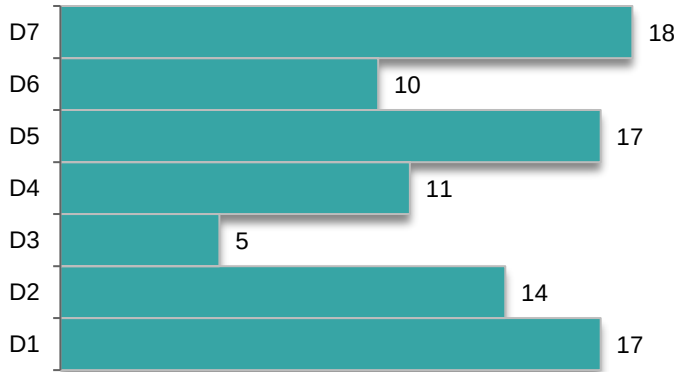


**Figura 4.14. Nivel de relevancia de las directrices en la implementación de los planes trienales (N=34).** Elaboración propia.

Con respecto a estos resultados, la evidencia entregada por las entrevistas viene a confirmar el orden de relevancia que hemos obtenido desde los cuestionarios. A modo de ejemplo, tomaremos las dos directrices que conforman los dos polos de las respuestas, es decir la Directriz 7 y la Directriz 3.

Por un lado, la Directriz 7 tuvo un desarrollo importante, sobre todo en aquellos servicios que contaban con una cultura organizacional fuertemente jerarquizada, en donde constantemente se podían vivir distintos tipos de abusos y maltratos. Esto, obligo a que producto de la implementación de los planes trienales, comenzara a desarrollarse un cambio dentro de la cultura organizacional cambiando la forma de relacionarse entre las jefaturas y el personal a cargo, así como formalizar procedimientos que permitirán denunciar con la seguridad de no recibir represalias. Sobre estos aspectos, algunos entrevistados destacan fuertemente la importancia del CBPL-ND y del plan trienal desarrollado para mejorar estos aspectos, tal como se observar en las siguientes citas:

> *"Producto del instructivo se instaló en el servicio, que es una organización muy vertical y jerarquizada en donde los jefes se sienten con el derecho de mandar, (…) donde históricamente habían existido dificultades en la vinculación entre jefaturas y colaboradores, ya que se había instaurado que por ser jefes tenían el derecho de tratar como se les parezca a sus colaboradores. Por tanto, producto de las orientaciones del instructivo, se abordó especialmente el caso del acoso laboral, y también del acoso sexual, generándose políticas y planes específicos para prevenirlo y tratarlo (…) Se instalaron procedimientos de investigación, se generaron comisiones coadyuvantes conformadas por el área de gestión de personas, contraloría interna más las asociaciones de funcionarios. Se generaron mecanismos de denuncia asegurando la seguridad del denunciante, cosas que fueron útiles y que se utilizaron de forma responsable"*

*"Ha habido cambio en los trabajadores en términos que ahora se atreven a denunciar situaciones irregulares, ya que hay mayor confianza en términos de que ahora no serán castigados, sino que los hechos podrán ser investigados".*

*"Desde el año 2007 en adelante se generó un cambio cultural muy marcado, donde los jefes pasaron de ser estos jefes maltratadores y poderosos, a jefes que tuvieron formación en estas materias, y la responsabilidad de conducir a sus equipos de otra manera, en donde conductas abusivas o de maltrato, fueron erradicadas. Y el jefe que seguía en el formato antiguo, fue obligado a dejar su cargo".*

Por el contrario, la Directriz 3 es la que cuenta con la menor relevancia percibida lo cual llama profundamente la atención, dado que el CBPL-ND tuvo como uno de sus temas transversales un potente enfoque de género buscando mejorar aquellas facetas de la administración central de Estado en donde ha existido discriminación por género, y siendo esta directriz una de las que tocaba esta temática de forma central, se perciba con un nivel de implementación tan bajo.

Una de las explicaciones que manejamos es que existen ciertos sesgos de género que se encuentran asentados dentro de algunos servicios de la administración central de estado, así como en las asociaciones de funcionarios. Producto de esto, una temática asociada a una repartición paritaria de puestos de jefatura se vio como una medida rupturista en comparación el resto de temáticas tratadas por el código, sobre todo para una cultura organizacional jerarquizada y, aun cuando los servicios de la administración central el Estado se componen mayoritariamente por mujeres, en algunos casos masculinizada.

Producto de esto, es posible encontrar racionalizaciones que van de la mano de un discurso que busca rescatar al mérito como el principal elemento para acceder a puestos de jefatura, omitiendo de esta forma la variable género dentro de la ecuación, mientras que otros servicios declaran a través de las entrevistas en que este fue un tema que no fue tratado en las medidas propuestas. Además, en base a lo que nos señala una entrevistada, parte de estos resultados se vieron apoyados por la misma dinámica "patriarcal" que se reproduce al interior de las asociaciones de funcionarios. Por lo tanto, si bien esta Directriz era una de las centrales dentro de CBPL-ND, la misma cultura organizacional de la administración del estado jugó en contra de la obtención de mejores resultados. Este y los otros elementos, se puede apreciar en las siguientes citas extraídas de las entrevistas:

*"A nivel de lenguaje, en el servicio tampoco se ha instalado, ya que es una institución muy jerarquizada y muy masculinizada; a modo de ejemplos: "el fiscalizador"; "el jefe". Entonces, este tema de lenguaje de género no tuvo casi ninguna aplicación, al menos en esa época".*

*"Es que en los procesos de selección para jefaturas no se elegirá a una mujer por el hecho de tener menos mujeres que hombres, sino que se va a elegir a un hombre o mujer de acuerdo a sus competencias, en base a sus propios méritos. Esto a veces coincidió con una distribución equitativa, pero no hubo una medida explicita para empatar las cosas".*

*"A pesar de que un 57% de los servicios públicos están compuestos por mujeres, no siempre la asociación de funcionarios tiene paridad en la estructura directiva y no siempre los varones asumen estos temas como algo que debe estar en la agenda, además*

*hay violencia entre los dirigentes que no quieren perder espacios de privilegio, entonces estos temas son amenaza y no le ponen énfasis. También hay mujeres que no están comprometidas con estos temas y prefieren estar en otras conversaciones".*

Si bien esta Directriz fue la que contó con la menor cantidad de medidas percibidas, uno de los efectos logrados, y que tienen una importancia fundamental dentro de las temáticas y dinámicas que buscó implementar el CBPL-ND, es la apertura a la temática de la equidad de género dentro de los servicios de la administración del estado. Con esto no referimos al hecho que, si bien objetivamente fueron pocas las medidas desarrolladas, el impacto en la subjetividad de los/as funcionarios/as, puestos directivos y asociaciones de funcionarios fue importante en la medida que sirvió para instalar el tema sobre la mesa, y comenzar a construir a futuro:

*"No creo que podamos hablar de igualdad. Pero sí creo que aporto de manera significativa a poner nuevos temas en discusión. A proponer otra discusión y dio ese espacio conversación que antes podía ser más difícil de encontrar".*

Finalmente, otra de las temáticas que evaluamos dentro de la elaboración e implementación del código fue la capacidad de monitoreo instalada que permitiera ir constando el progreso con que iba contando la implementación de las medidas entre los años 2007 y 2009. Como podemos observar en Figura 4.15, un 43% de quienes responden el cuestionario manifiestan que existió un seguimiento constante en el tiempo, mientras que el 57% restante se distribuye entre quienes perciben que pocas veces se monitoreo en el tiempo (30%) y aquellos que perciben que no existió el monitoreo durante la implementación (27%). Es decir, existió monitoreo, pero no fue llevado a cabo en la totalidad de los servicios encuestados, siendo este un punto clave para la consecución de resultados.

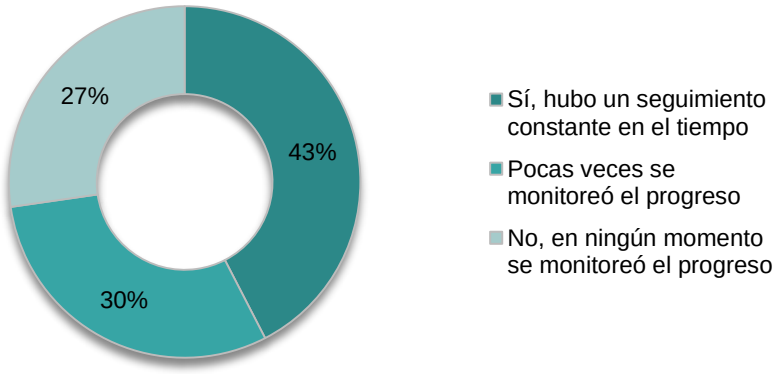


**Figura 4.15. Monitoreo percibido del progreso durante la implementación.** Elaboración propia

### 4.2.4 Directrices

Para el análisis de los resultados de la consulta respecto a las directrices del CBPL-ND, se obtuvieron 25 cuestionarios contestados satisfactoriamente y 10 contestados de manera incompleta (de un total

de 74), de los cuales, particularmente se consideraron 31 casos de análisis, que corresponden a aquellos cuestionarios con respuestas para cada pregunta de la sección respectiva.

## A. Directriz 1: Proceso de reclutamiento

En relación al alcance de las medidas implementadas en los servicios participantes de la consulta en el período de interés, la Figura 4.16 muestra que el 81% de los declarantes señalaron que las medidas implementadas tuvieron un alcance nacional, seguidas de aquellas implementadas en el nivel local (13%) y el regional (6%).

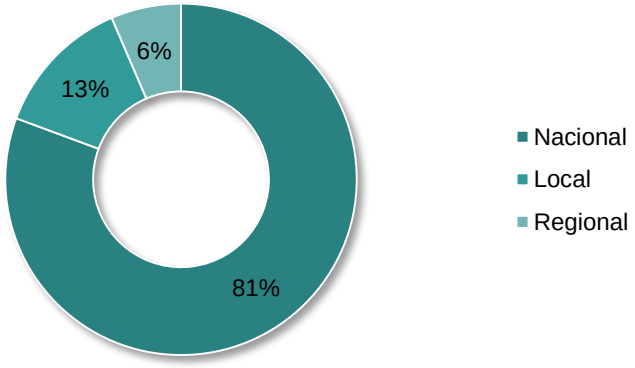


**Figura 4.16. Alcance de las medidas implementadas del CBPL-ND en la Directriz 1 de reclutamiento y selección (N=31).** Elaboración propia

En cuanto a los cambios generados por la implementación del CBPL-ND respecto a exigencias de información solicitada durante un proceso de reclutamiento y selección de personal, en la consulta realizada, pedimos a los encuestados distinguir aquellos requisitos solicitados antes y después de la implementación del CBPL-ND. Como mostramos en la Figura 4.17, se observa que, luego de la implementación del Código, todas las exigencias se redujeron, a excepción del caso de la solicitud de examen médico, donde la frecuencia registrada antes es menor.

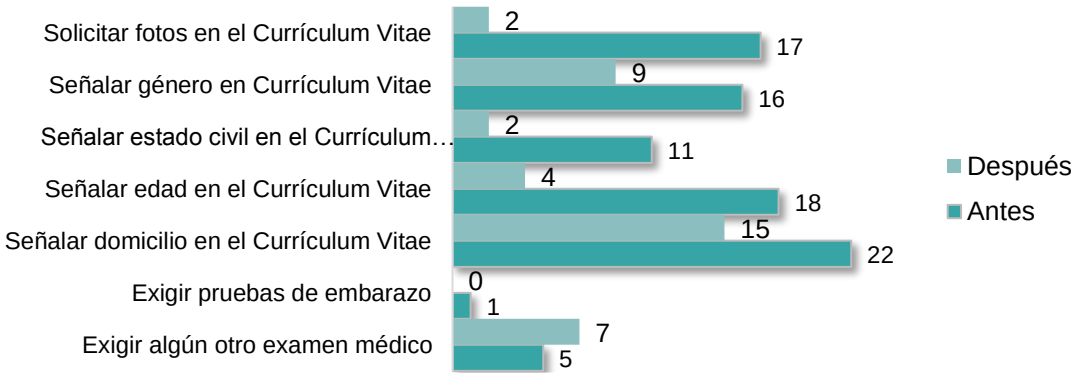

**Figura 4.17. Información exigida en los procesos de selección antes y después de la implementación del CBPL-ND 2006 - 2009.** Elaboración propia

Respecto a la elaboración e implementación de perfiles de cargo como parte de los procesos de reclutamiento y selección, en el marco del CBPL-ND en el período 2006 – 2009, un 74% de los servicios declarantes afirmaron su uso, mientras que un 26% señaló lo contrario, como mostramos en la Figura 4.18.

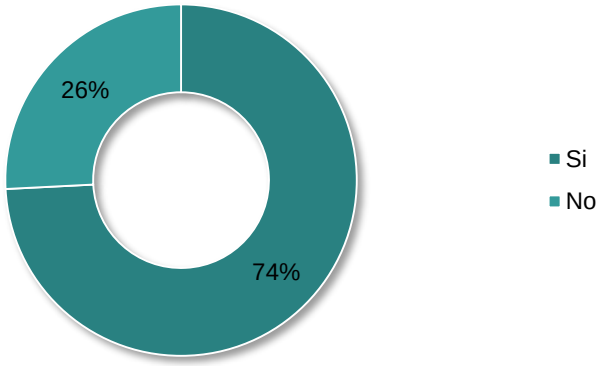


**Figura 4.18. Elaboración e implementación del uso de perfiles de cargo como parte de los procesos de reclutamiento y selección (N=31).** Elaboración propia

En efecto, en la información recogida a través de las entrevistas realizadas, se destaca que tanto la eliminación de exigencias de información personal en los procesos de selección, así como en la creación de perfiles de cargo, impulsados por la implementación del Código, produjeron avances sobre los derechos de los trabajadores y las trabajadoras:

> *"Claramente en el derecho a la igualdad de oportunidades, no solo en la lógica de género, que fue lo menos abordado, pero sí en temas de mérito e idoneidad profesional y laboral de cada uno. Currículum ciego, eliminar las fotografías del currículum, no hacer referencias al lugar donde uno vive, estas cosas formales fueron reforzando el concepto que lo que importa no son estos factores al momento de reclutar personal, sino que lo que importa es el mérito."*

> *"La necesidad de establecer perfiles de cargo y competencia, para elegir a las personas por criterios técnicamente establecidos, y no por fundamentos políticos o por preferencia de parte de la autoridad."*

En cuanto al Reglamento sobre Concursos del Estatuto Administrativo, según el Decreto Núm. 69 del Ministerio de Hacienda, la mayoría de los servicios declarantes manifestaron haberlo aplicado (87%), en el marco de la implementación del CBPL-ND en el período 2006 – 2009, tal como se muestra en la Figura 4.19.

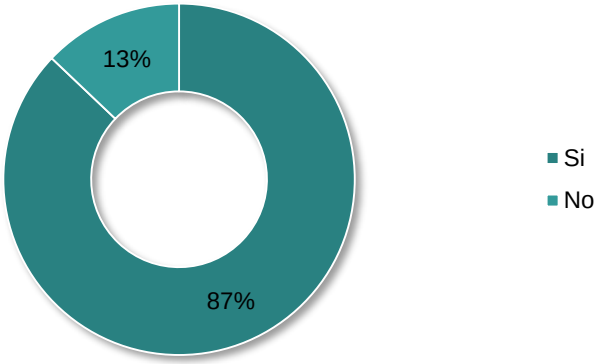


**Figura 4.19. Aplicación del Reglamento sobre Concursos del Estatuto Administrativo (N=31).** Elaboración propia

En cuanto a los programas de inducción para las personas que ingresaron a los órganos de la Administración Central del Estado en el período 2006 – 2009, la mayoría de los servicios declarantes afirmaron elaborarlos (81%), como mostramos en la Figura 4.20.

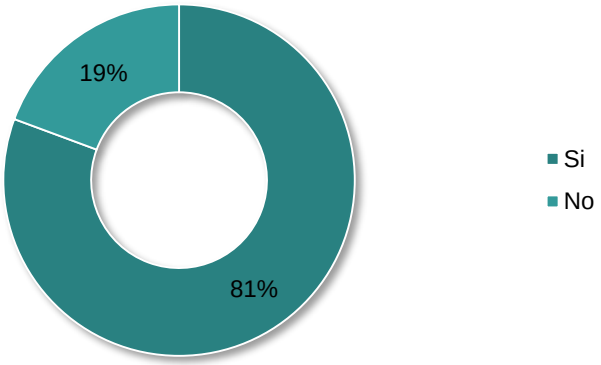


**Figura 4.20. Elaboración de programas de inducción para las personas que ingresaron a la administración pública en el período 2006 – 2009 (N=31).** Elaboración propia

En relación con las herramientas de postulación adaptadas para facilitar la postulación de personas con algún grado discapacidad, sin que esto fuera asociado al curriculum, la Figura 4.21 muestra que la mayoría de los declarantes (58%) señaló que éstas no fueron dispuestas por los encargados de los procesos de reclutamiento y selección. En tanto, un número menor de declarantes señaló que sí lo fueron (26%), e identificaron algunas herramientas utilizadas tales como pruebas adaptadas a la discapacidad del postulante, uso de página web, formulario de postulación, pauta de preguntas, curriculum ciego y documentos anexos. Otra fracción señaló que las herramientas sí fueron dispuestas, pero asociadas al curriculum del postulante (16%). En este sentido, uno de los declarantes manifestó su desconocimiento del tema, atribuyéndolo a la falta de información a los funcionarios y gremios.

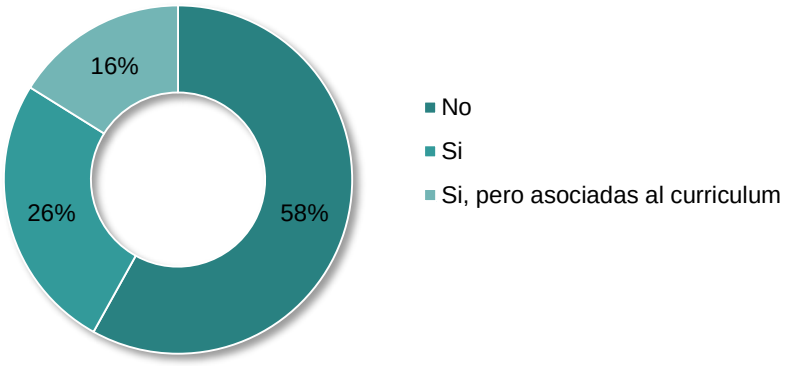


**Figura 4.21. Disposición de herramientas de postulación adaptadas a postulantes con algún grado de discapacidad, en el período 2006 – 2009 (N=31).** Elaboración propia

En este sentido, cabe señalar que, entre los comentarios adicionales recogidos en la consulta, es repetitiva la declaración de no tener conocimiento de casos en que se haya requerido o de los instrumentos disponibles. Esto unido al alto porcentaje de respuestas negativas a la consulta relacionada, hace pensar que la temática de la incorporación de discapacitados a la administración pública requiere de mayor atención, sensibilización y difusión (en el caso de que existan herramientas disponibles).

Finalmente, en cuanto a la contribución del CBPL-ND en el período 2006 – 2009 a lograr procesos de selección y reclutamiento igualitarios y sin sesgos, la percepción de los declarantes se encuentra dividida, como podemos observar en la Figura 4.22, ya que una porción importante de ellos afirma que la implementación del CBPL-ND condujo a cambios, aunque menores (52%), mientras que otro grupo señaló que no hubo cambios notorios (29%) y otra porción manifestó haber percibido cambios significativos (19%).

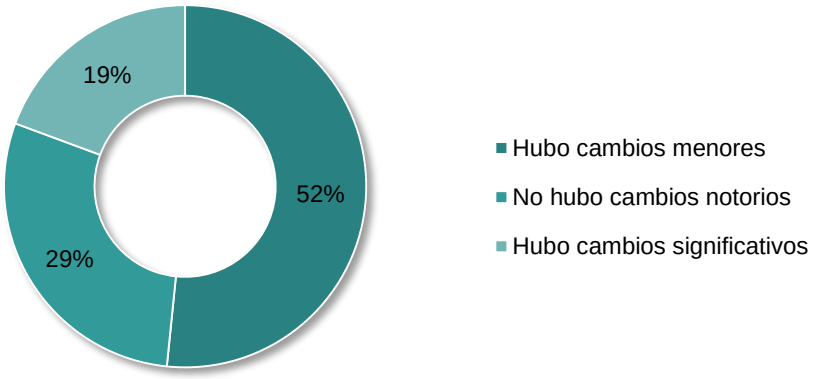


**Figura 4.22. Contribución de la implementación del CBPL-ND en el período 2006 – 2009 al logro de procesos de selección y reclutamiento igualitarios y sin sesgos (N=31).**
Elaboración propia

Las diversas posturas también se recogen de las entrevistas realizadas, respecto a los cambios observados a partir de la implementación del CBPL-ND. No obstante, y aunque no es posible generalizar, existe la percepción compartida de que la implementación del CBPL-ND generó avances importantes en reducir las prácticas discriminatorias en los procesos de reclutamiento y selección, y que las medidas implementadas se han mantenido en el tiempo:

> *"Hubo otras cosas bien logradas como la protección individual de las personas respecto a los curriculum, bajar el sesgo…"*

> *"Se eliminaron algunos sesgos discriminatorios, por ejemplo, en la selección de personal."*

> *"Lo del curriculum ciego, es algo que se ha mantenido hasta la actualidad."*

Sin embargo, al mismo tiempo se reconocen ciertas dificultades que persisten para seguir avanzando, asociadas por ejemplo, a prácticas políticas:

> *"Las mayores dificultades se vieron en reclutamiento, ya que es una decisión del jefe y por lo demás las decisiones se concentran en Santiago, muchas veces con personas que no cumplen el perfil o no poseen las competencias para las funciones que deben desempeñar. Las políticas de personal han sido malas en el proceso de reclutamiento, ya que los servicios se prestan para pagar promesas de campaña."*

## B. Directriz 2: Desarrollo de carrera y acceso a capacitación

Con respecto al alcance de las medidas implementadas en los servicios relacionadas con la Directriz 2, en la Figura 4.23 podemos observar que la mayor cantidad de medidas tuvieron un alcance a nivel nacional (81%), seguido por el nivel local (13%) y bastante menor el nivel regional (6%).

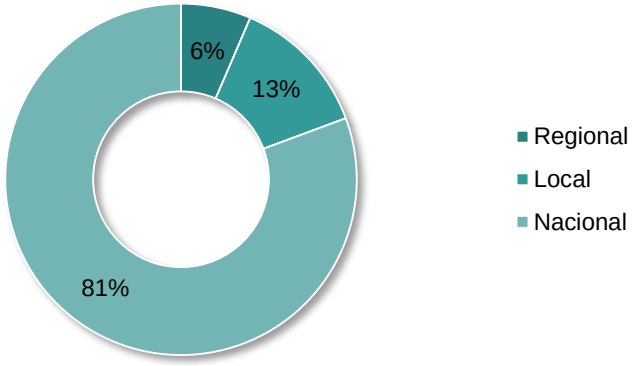


**Figura 4.23. Alcance de las medidas implementadas en los servicios públicos en la Directriz 2 (N=31).** Elaboración propia

En cuanto a la difusión de los procesos de promoción, la mayoría de los servicios encuestados (61%) manifestaron que durante el periodo de implementación del CBPL-ND existió difusión oportuna de dichos procesos, como se puede observar en la Figura 4.24. Entre los medios de difusión más utilizados para la difusión de los procesos de promoción destaca el uso de correo electrónico, muy por sobre otros mecanismos como la distribución impresa, plataformas Web y avisos en lugares públicos.

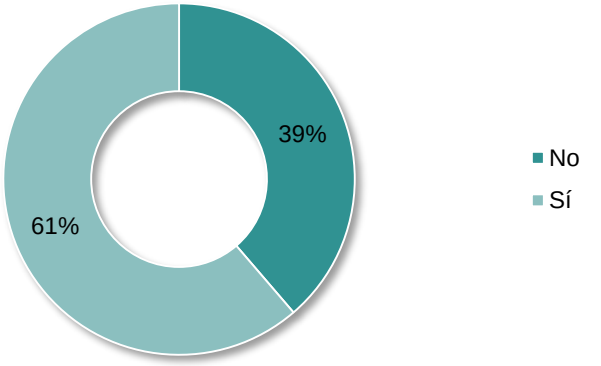


**Figura 4.24. Existencia de difusión oportuna de los procesos de promoción dentro de los servicios públicos (N=31).** Elaboración propia

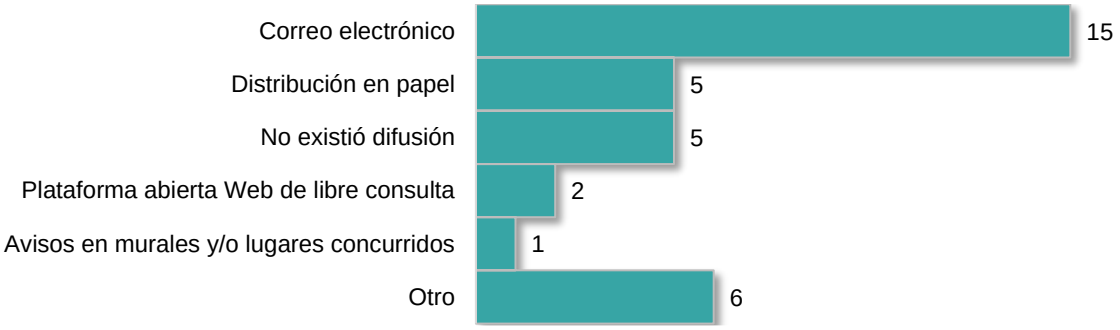


**Figura 4.25. Medios utilizados para difundir los procesos de promoción durante la implementación del CBPL-ND 2006 – 2009 (N=31).** Elaboración propia.

En relación a la participación que tuvo el Comité Bipartito de Capacitación en los servicios públicos durante el proceso de diseño e implementación de capacitaciones, en la Figura 4.26 podemos observar que en el general los servicios públicos consideran que el Comité tuvo una participación importante, fundamentándose principalmente el Comité Bipartito de Capacitación es el organismo a cargo de aprobar el programa de capacitaciones y ejecutarlo, aunque esto se atribuyó a exigencias del Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG) y no necesariamente a la implementación del CBP.

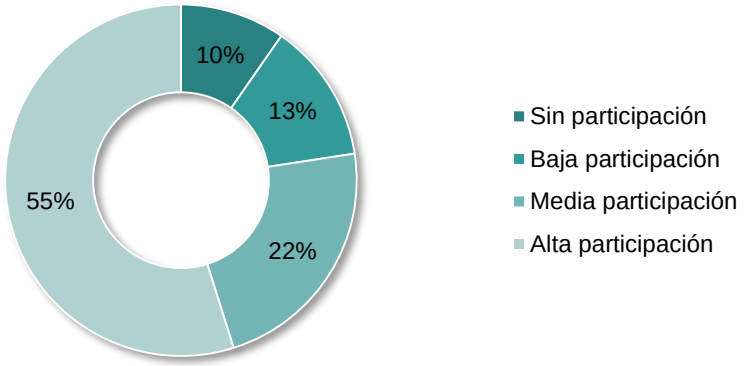


**Figura 4.26. Participación del Comité Bipartito de Capacitación en el diseño e implementación de capacitaciones (N=31).** Elaboración propia

Esto se corresponde con la participación de las asociaciones de funcionarios en los Comités Bipartitos de Capacitación, en donde el 87% de los encuestados manifestaron que hubo una participación activa en este sentido, contra sólo un 13% que considera que no hubo tal participación, como se muestra en la Figura 4.27.

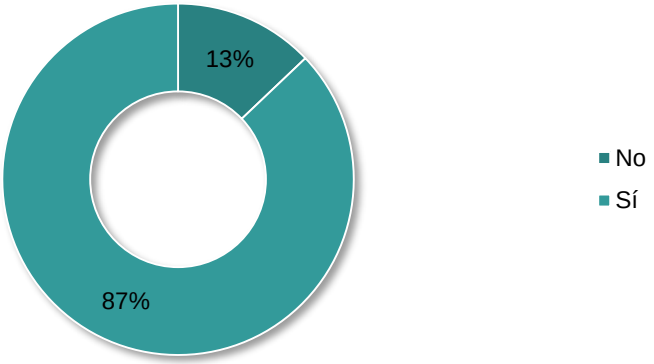


**Figura 4.27. Participación de las asociaciones de funcionarios en el Comité Bipartito de Capacitación.** Elaboración propia

Otro aspecto interesante a analizar es el monto que destinaron los servicios públicos a jornadas de capacitación durante la implementación del CBPL-ND en el período 2006 – 2009, en donde de acuerdo a la Figura 4.28 podemos observar que un segmento significativo de responsables de la implementación del Código no tuvo acceso a este tipo de información, mientras que una pequeña fracción de los encuestados pudo especificar acerca de los montos destinados a jornadas de capacitación, declarando que éstos se mantiene en 0 % y 1,5 %.

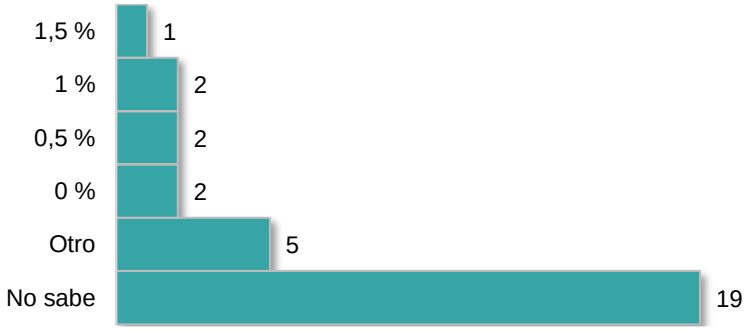


**Figura 4.28. Porcentaje del presupuesto anual de los servicios públicos destinado a capacitación (N=31).** Elaboración propia

Finalmente, podemos concluir acerca del aporte de la implementación del CBPL-ND en el período 2006 – 2009 para lograr oportunidades igualitarias para capacitarse y desarrollarse en los servicios públicos, en donde prácticamente dos tercios de los servicios encuestados indicaron que hubo cambios positivos en cuanto a lograr una igualdad para acceder a capacitación y desarrollo, mientras que un tercio de los encuestados indicó que no hubo cambios notorios en esta materia tras la implementación del Código.

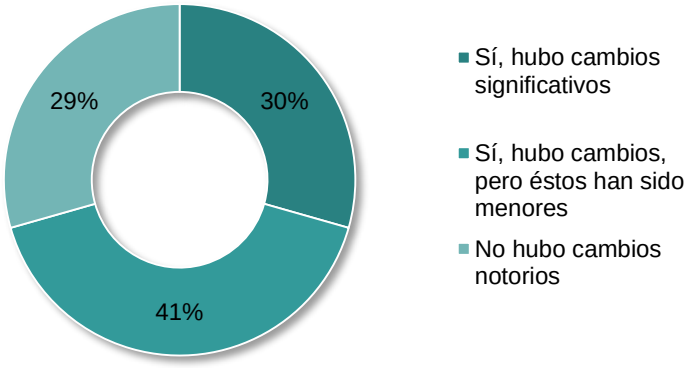


**Figura 4.29. Contribución del CBPL-ND 2006 - 2009 a igualar las oportunidades para capacitación y desarrollo (N=31).** Elaboración propia

## C. Directriz 3: Representación paritaria entre hombres y mujeres

Con respecto al alcance de las medidas implementadas en los servicios relacionadas con la Directriz 3, en la Figura 4.30 podemos observar que la mayor cantidad de medidas tuvieron un alcance a nivel nacional (81%), seguido por el nivel local (13%) y bastante menor el nivel regional (6%), repitiendo de esta forma la tendencia marcada por las dos directrices anteriores.

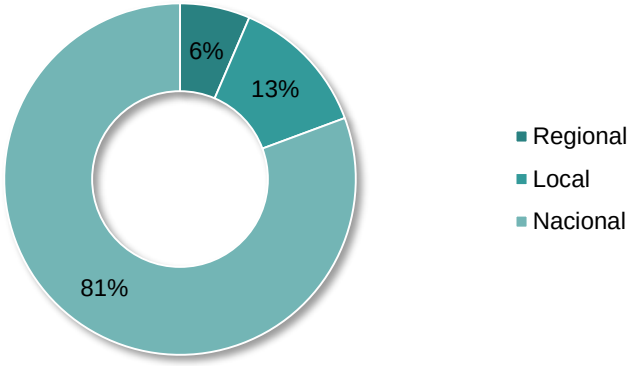


**Figura 4.30. Alcance de las medidas implementadas en los servicios públicos en la Directriz 3 (N=31).** Elaboración propia.

En temáticas en específico asociadas a la repartición paritaria entre hombres y mujeres a puestos de jefatura, estas las tratamos en base a aspectos referidos a la igualdad de condiciones en el acceso

de información asociados a la postulación de cargos directivos, igualdad de condiciones para la postulación, acceso de mujeres a puestos de jefatura, y representación equilibrada dentro de los servicios públicos.

En relación a la generación de modalidades amplias de difusión para funcionarios y funcionarias en igualdad de condiciones para la promoción de cargos directivos, existe una opinión generalizada de que esto sí fue llevado a cabo en igualdad de condiciones, con un 77% de las respuestas apuntando a esta afirmación, como se puede apreciar en la Figura 4.31.

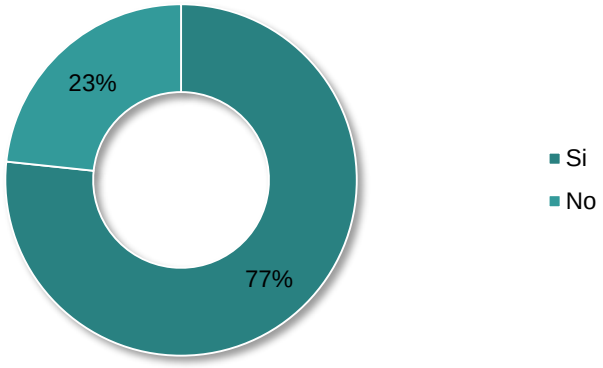


**Figura 4.31. Existencia de difusión en igualdad de condiciones para hombres y mujeres para los procesos de promoción dentro de los servicios públicos (N=30).** Elaboración propia.

Lo anterior se encuentra en directa relación con las respuestas de los/as funcionarios/as de los servicios de la administración central del Estado con respecto a la existencia de igualdad de condiciones para postular a puestos de jefatura. De hecho, las cuotas de las opciones de respuesta “Si” y “No” se repiten en la misma proporción que para la pregunta asociada a la difusión en igualdad de condiciones, como se puede observar en la Figura 4.32. Por tanto, es posible decir que difusión de los procesos de promoción y oportunidades para acceso a cargos de jefatura son aspectos que van de la mano, complementándose uno a otro en la medida en que estos se realizan en igualdad de condiciones para hombres y mujeres.

Una separación interesante de hacer con respecto a la percepción asociada a la igualdad de condiciones para acceder a puestos de jefatura, es asociada a las respuestas diferenciadas por género, y así observar si entre hombres y mujeres pertenecientes a la administración central del Estado existe diferencias sustanciales en lo referido a igualdad de oportunidades. Como se puede observar en la Figura 4.33, tanto hombres como mujeres tienen una opinión favorable con respecto a la igualdad de oportunidades, con los hombres inclinándose en un 82% a esta respuesta, en tanto que las mujeres en un 77% (teniendo en consideración que las variaciones en el porcentaje también están dadas por el N total de uno u otro).

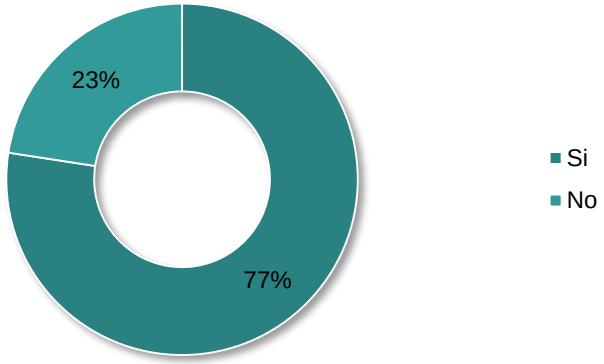


**Figura 4.32. Existencia igualdad de condiciones entre hombres y mujeres para postular a puestos de jefatura dentro de los servicios públicos (N=30).** Elaboración propia.

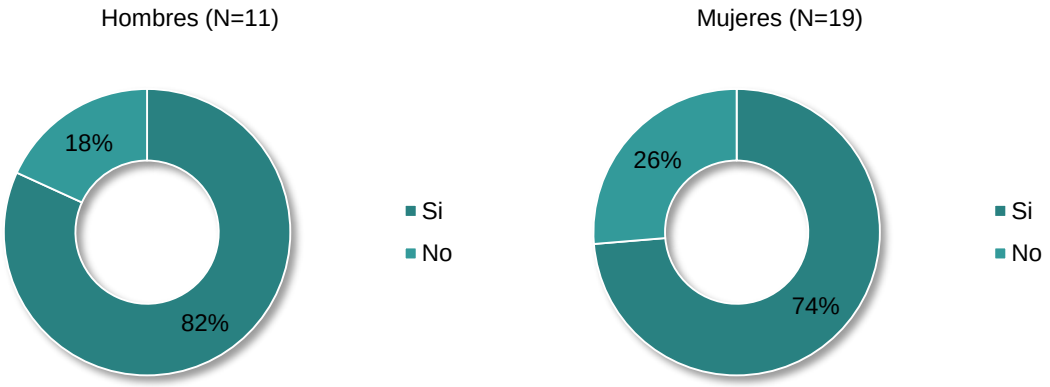


**Figura 4.33. Existencia igualdad de condiciones entre hombres y mujeres para postular a puestos de jefatura dentro de los servicios públicos, por género.** Elaboración propia.

Esta percepción en la igualdad de oportunidades dentro de los servicios públicos, es corroborada por lo mencionado en una de las entrevistas, con respecto a las medidas tomadas que apuntaran a esta igualdad, asegurando así que existieran los espacios en donde ambos géneros pudieran competir igualados por estos cargos, como lo señalado por una de las entrevistadas:

> *"Al momento de seleccionar a los postulantes en las etapas finales se eligen 3 hombres y 3 mujeres, después se elige al mejor, sin discriminar en género".*

Tenemos claro que esta pudo ser la realidad dentro de un servicio en particular. De hecho, en las entrevistas también nos mencionaron que aún faltaban espacios para generar igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres pero que la implementación del CBPL-ND sirvió para comenzar a poner las temáticas sobre la mesa, fomentando el debate sobre estos aspectos, tal como lo mencionado por una de las entrevistadas:

*"No creo que podamos hablar de igualdad. Pero sí creo que aporto de manera significativa a poner nuevos temas en discusión".*

Por lo tanto, para contrastar esta percepción con una realidad un tanto más objetiva, preguntamos por el ingreso de mujeres a puestos de jefatura, en específico si es que con motivo del CBPL-ND y sus planes trienales por servicio un mayor número de mujeres pudo ingresar a puestos de jefatura, viendo de esta forma si, en la práctica, la percepción de igualdad de condiciones cuenta con un correlato empírico.

Como se puede observar en la Figura 4.34, estos resultados se muestran inversos a la percepción general con respecto a la igualdad de oportunidades, ya que un 60% del total de los/as funcionarios/as que respondieron el cuestionario considera que esto no fue así, es decir que las mujeres no lograron aumentar su participación en los puestos de jefatura producto de la implementación del CBPL-ND, en tanto que el 40% restante opina que esto si se realizó. Esto se encuentra en estrecha relación con la opinión que el CBPL-ND sirvió para avanzar en temáticas asociadas a aspectos de la cultura organizacional, del lenguaje y para iniciar el debate sobre aspectos de equidad de género dentro de la administración central del Estado, pero que en el acceso concreto de mujeres a puestos de jefatura se presentaron mayores dificultades, producto de la rigidez en la estructura jerarquizada de los servicios.

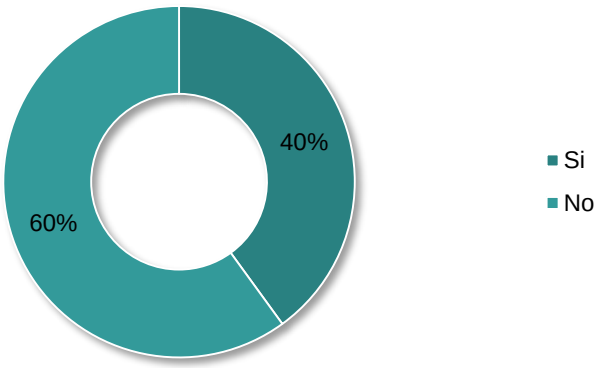


**Figura 4.34. Aumento en el ingreso de mujeres a puestos de jefatura dentro de los servicios públicos (N=30).** Elaboración propia.

También resulta interesante observar si entre hombres y mujeres, la percepción asociada al mayor ingreso de mujeres a puestos de jefaturas se diferencia, o se mantiene de manera similar entre ambos géneros. Esto es lo que se puede observar en la Figura 4.35, donde se muestra que tanto hombres como mujeres perciben que no aumento el acceso de la mujer a puestos de jefatura, en un 64% para los hombres y en un 58% para el caso de las mujeres, confirmando lo planteado anteriormente.

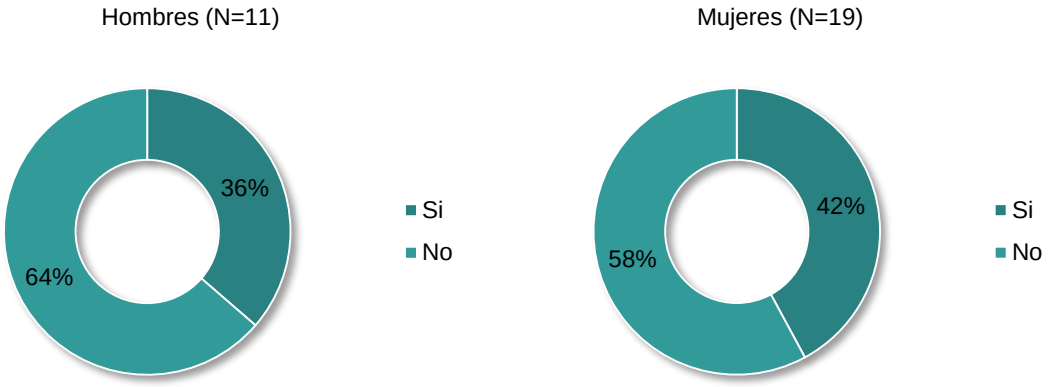


**Figura 4.35. Aumento en el ingreso de mujeres a puestos de jefatura dentro de los servicios públicos, por género.** Elaboración propia.

Contrastando esto con la información obtenida dentro de las entrevistas, observamos que existe una leve tendencia a inclinarse hacia una opinión negativa frente a este tema, es decir en que las mujeres no lograron acceder a puestos de jefaturas y que en CBPL-ND no logró tener un mayor impacto sobre la paridad entre ambos géneros a la hora de acceder a estos puestos. De esta forma, en este discurso se presentan elementos que resaltan esta ausencia de paridad en los grados de mayor relevancia, tal como lo mencionan algunos entrevistados y entrevistadas:

> *"Si, hubo un cierto impacto ya que la relación hombre-mujeres en la administración pública es mayor la participación de las mujeres, por tanto ha ido cambiando la forma de contrataciones, sin embargo el problema es que la mayor parte de las mujeres tienen remuneraciones más bajas, esto pasa porque la mayor cantidad de mujeres contratadas son para trabajos administrativos (grados bajos), como ocurre en el Registro Civil (…) Hay paridad en la cantidad de ingreso, pero no hay paridad para acceder a mejores condiciones de remuneración y carrera funcionaria".*

> *"La representación paritaria entre hombres y mujeres casi no existe".*

Teniendo presente lo anterior, también es posible encontrar servicios en donde sí se percibieron cambios, lo cual, en base a los resultados expuestos hasta el momento, parecen haber sido solo algunos servicios en los cuales destacan la labor del CBPL-ND para lograr una mayor paridad, tal como se puede observar en lo que nos plantea una de las entrevistadas:

> *"Hubo participación de la asociación (de funcionarios) y gestión de personas. Si antes se necesitaba contratar 4 personas, se elegían 3 hombres y 1 mujer, se avanzó de tener 2 a 2. En la asociación se empezaron a presentar más mujeres, ya que antes eran más hombres".*

Producto de estos aspectos, se vuelve entendible que la percepción asociada a los cambios en esta materia tienda a moverse entre el fracaso y la consecución de logros menores, tal como es posible observar a través de las respuestas del cuestionario a la pregunta asociada a si con motivo de la implementación del CBPL-ND se logró una representación equilibrada entre hombres y mujeres en

puestos de jefatura y directivos, presentadas en la Figura 4.36. De acá se puede observar que el 90% de las respuestas se reparten entre quienes perciben que hubo cambios menores (47%) y entre quienes perciben que no hubo cambios notorios dentro de los servicios públicos (43%), recogiendo de esta forma las impresiones presentadas anteriormente. Además, tal como se puede observar en la Figura 4.37, esta percepción se presenta de forma transversal entre ambos géneros, con hombres y mujeres percibiendo de manera similar el nivel de logro con respecto a la representación equilibrada entre hombres y mujeres en puestos de jefatura y puestos directivos dentro de la administración central del Estado.

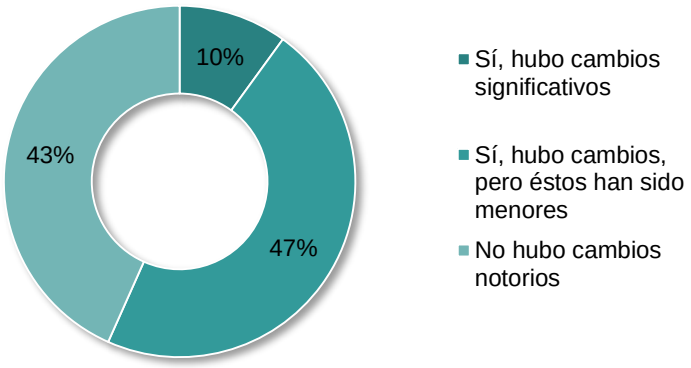


**Figura 4.36. Nivel de logro con respecto a la representación equilibrada entre hombres y mujeres en puestos de jefatura y directivos (N=30).** Elaboración propia.

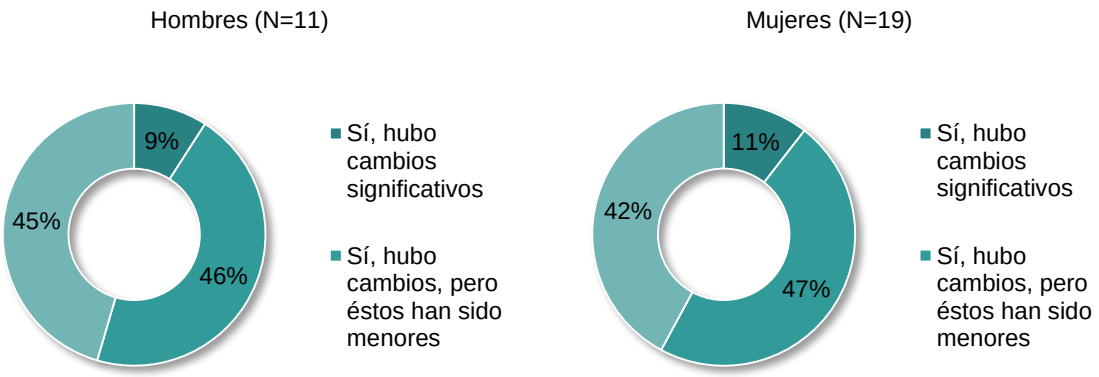


**Figura 4.37. Nivel de logro con respecto a la representación equilibrada entre hombres y mujeres en puestos de jefatura y directivos, por género.** Elaboración propia.

En íntima relación con el nivel de logro percibido con respecto a la representación equilibrada entre hombres y mujeres en puestos de jefatura, podemos observar el caso de la representación de las

mujeres dentro de los servicios públicos estudiados, y si esto aumento o no producto de la implementación del CBPL-ND. De esta forma, como se puede observar en la Figura 4.38 existe una percepción equilibrada con respecto al aumento de la representación de las mujeres en los servicios públicos de la administración central de Estado, con un 57% del total de funcionarios/as respondiendo que sí, y un 43% respondiendo que no.

A su vez, esta proporción se mantiene similar al diferenciar las respuestas entre hombres y mujeres, con los primeros afirmando que sí existió un aumento en la representación de las mujeres dentro del servicio público en un 55%, y las mujeres afirmando que sí en un 58%, tal como se puede observar en la Figura 4.39.

Con estos elementos podemos concluir que, en general, la Directriz 3 asociada a la representación paritaria entre hombres y mujeres tuvo un bajo nivel de logro, el cual es percibido así por los/las funcionarios/as que respondieron el cuestionario, así como por quienes fueron entrevistados/as, reconociendo que existieron casos destacables en donde se lograron progresos, pero que la mayoría de los servicios que cubrió el CBPL-ND y en donde se desarrollaron planes trienales fue una temática poco trabajada, y en caso de haberlo sido, con pocos resultados que lograran cambiar la estructura de género a través de la cual se distribuidos los cargos de jefatura dentro de la administración central del Estado.

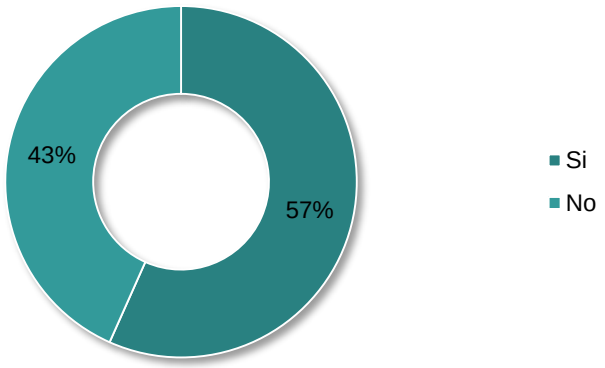


**Figura 4.38. Aumento en la representación de las mujeres dentro de los servicios públicos (N=30).** Elaboración propia.

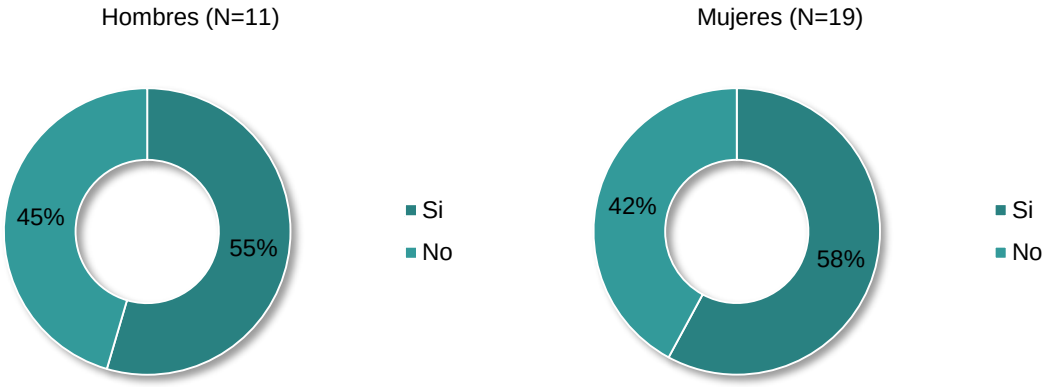


**Figura 4.39. Aumento en el ingreso de mujeres a puestos de jefatura dentro de los servicios públicos, por género.** Elaboración propia.

Para finalizar con esta directriz, podemos reconocer que uno de los aspectos interesantes dentro de ésta temática es reconocer en que, si bien la paridad entre hombres y mujeres fue un punto poco logrado, se destaca que el Código sirvió para instalar y comenzar a discutir temáticas asociadas a la discriminación por género, que anteriormente no se trataban o que simplemente eran invisibilizadas, tal como lo sugieren los extractos de las entrevistas de a continuación:

> *"En general contribuyó mucho, porque obligó a instalar la temática de género como una temática central en las organizaciones".*

> *"El Código recogió diversas situaciones de discriminación que permiten promover un ejercicio de cambio de mentalidad".*

Con esto, es entendible que exista una percepción más bien positiva con respecto a la igualdad de oportunidades, aun cuando el ingreso concreto de mujeres a puestos de jefaturas no aumentó producto de la implementación del CBPL-ND. Se valora el hecho de haber instalado las bases que permitan un cambio en el largo plazo.

## D. Directriz 4: Condiciones de trabajo

En cuanto al alcance de las medidas implementadas en los servicios en relación con la Directriz 4 sobre condiciones de trabajo, podemos observar en la Figura 4.40, que la mayoría de los declarantes señaló que dichas medidas fueron de alcance nacional (81%) y, en menor cantidad, de alcance local (13%) y regional (6%).

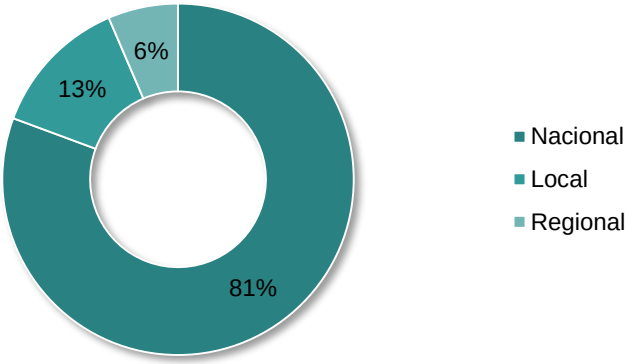


**Figura 4.40. Alcance de las medidas implementadas en los servicios públicos en la Directriz 4 del CBPL-ND 2006 – 2009 (N=31).** Elaboración propia

En cuanto a las medidas implementadas en la Directriz 4, entre el total de declarantes que respondieron la pregunta respectiva, "resguardar el trato respetuoso entre jefaturas y funcionarios", fue la medida más mencionada, seguida de "mejorar las condiciones de higiene y seguridad en los lugares de trabajo" y "mantener un ambiente de trabajo de respeto mutuo entre hombres y mujeres", como podemos observar en la Figura 4.41, que muestra las frecuencias con que fueron mencionadas las principales medidas implementadas por los servicios en esta directriz.

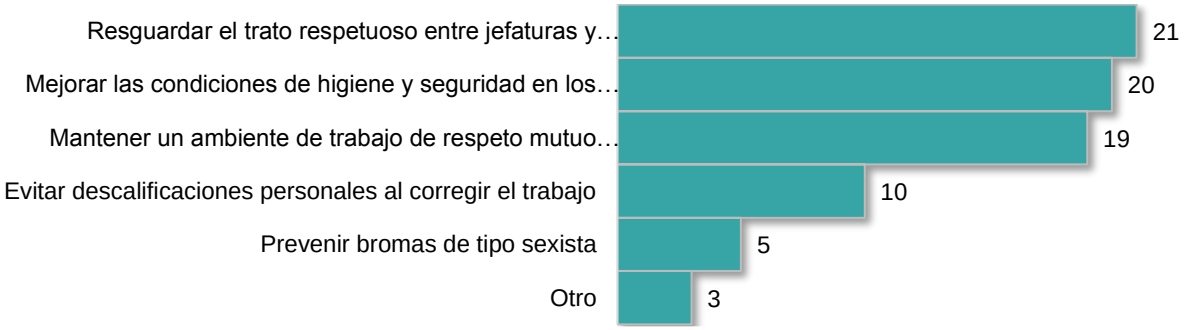


**Figura 4.41. Medidas implementadas en el marco del CBPL-ND 2006 – 2009[25] (N=31).** Elaboración propia.

Respecto a la frecuencia de las actividades realizadas para mejorar las condiciones y el ambiente de trabajo durante la implementación del CBPL-ND en el período 2006 – 2009, como podemos observar en la Figura 4.42, las respuestas de los declarantes se encuentran divididas: un grupo importante de ellos (42%) señaló recordar que dichas actividades se realizaban en pocas oportunidades

[25] En la categoría "otro", las medidas corresponden a la prevención del lenguaje sexista y la creación de una unidad de calidad de vida. En el tercer caso, no se señaló la medida correspondiente.

(1 vez al año) mientras que similar cantidad de declarantes (39%) señalaron que las actividades se realizaban con frecuencia (entre 2 y 3 veces al año). Un grupo comparativamente menor indicó que nunca se contemplaron actividades en sus servicios (19%).

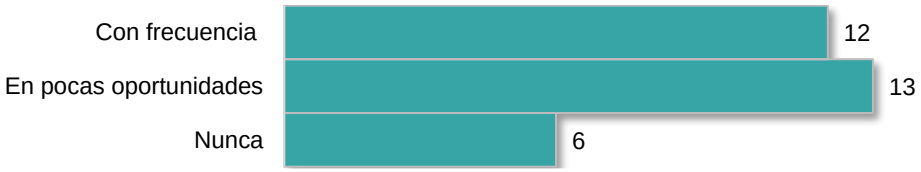


**Figura 4.42. Realización de actividades para mejorar las condiciones y el ambiente de trabajo durante la implementación del CBPL-ND 2006 – 2009 (N=31).** Elaboración propia

En cuanto a la cantidad de actividades realizadas en el período de implementación del CBPL-ND, la mayor cantidad de declarantes consignó recordar entre al menos 1 y hasta 3 actividades realizadas (32%). Otro grupo importante de declarantes señaló recordar más de 3 actividades realizadas en sus servicios (19%) mientras que una proporción similar señaló que en su servicio no se había realizado ninguna actividad (16%).

Dada la especificidad de la pregunta y el tiempo transcurrido, es importante mencionar, que un grupo significativo señaló no recordar el número de actividades realizadas (26%)[26]. La Figura 4.43 muestra la distribución de los datos proporcionados por los declarantes.

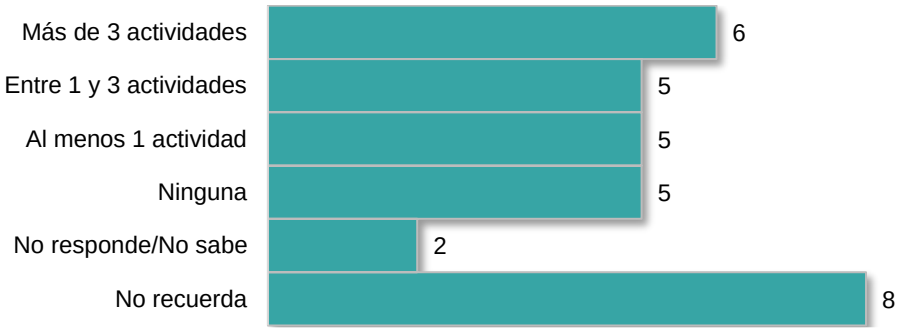


**Figura 4.43 Cantidad de actividades realizadas para mejorar las condiciones y el ambiente de trabajo durante la implementación del CBPL-ND 2006 – 2009 (N=31).** Elaboración propia

Entre las actividades realizadas que fueron consignadas por los declarantes, se encuentran:

- Redacción de un decálogo de buena convivencia
- Taller de liderazgo y calidad de vida para equipos directivos.

[26] En esta categoría se incluyeron dos casos de declarantes que no precisaron la cantidad de actividades indicando estimaciones inespecíficas tales como “pocas” o “varias”.

- Reuniones de trabajo e integración de Jefaturas y Dirección del servicio.
- Talleres de trabajo colaborativo
- Actividades para desarrollar habilidades blandas en comunicación, trabajo en equipo, relaciones humanas, etc.
- Capacitación relacionada con las políticas y reglamentos de acoso laboral y buen trato laboral.
- Charlas de difusión
- Jornadas de integración y actividades de esparcimiento
- Remodelación de Oficinas
- Actualización de equipamiento computacional
- Elaboración de protocolos
- Planes de Trabajo de Comité Paritario de Higiene y Seguridad (CPHS).
- Encuesta de clima laboral
- Reducción de horas de atención de público.
- Pausas laborales para el control del stress
- Horario flexible y alimentación saludable para embarazadas.
- Mejora en topes de cobertura para salas cunas.

Adicionalmente, a partir de las entrevistas, identificamos otras actividades tales como:

> *"El CBPL-ND, consiguió que en la oficina de Bienestar estuviera solo para la encargada, ya que así hay más privacidad cuando los trabajadores cuentan sus problemáticas. "*
>
> *"Los funcionarios pueden contar con cabañas que son autofinanciadas con lo que cancela cada funcionario y participa todo el servicio, esto fue incorporado al CBPL-ND, premiando a quien cumplía bien su trabajo. "*
>
> *"Se realizaban también campeonatos deportivos donde todos participaban."*
>
> *"También existe preocupación por quienes están prontos a jubilar, preparándolos para ese proceso, a través de capacitaciones sobre término de la carrera funcionaria."*

Respecto a la suficiencia de la cantidad de actividades realizadas según la percepción de los declarantes, a partir de la Figura 4.44 podemos señalar que la gran mayoría considera que éstas no lo fueron (incluso en los casos "no recuerda" o "no sabe/no responde"), salvo en el caso de 4 declarantes que identificaron significativamente más de 3 actividades realizadas en sus servicios, que las calificaron como suficientes.

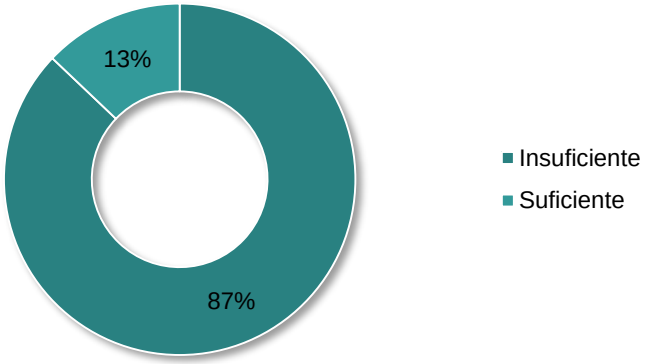


**Figura 4.44. Percepción de la cobertura de las actividades realizadas para mejorar las condiciones y el ambiente de trabajo durante la implementación del CBPL-ND 2006 – 2009 (N=31).** Elaboración propia.

En cuanto a actitudes prepotentes, irrespetuosas o discriminatorias observadas entre los miembros de los servicios tras la implementación del CBPL-ND, como observamos en la Figura 4.45, la mayoría de los declarantes afirmaron que esto ocurrió pocas veces (55%), en tanto que otro grupo significativo señaló que dichas actitudes se observaron en repetidas ocasiones (36%). Los casos extremos, como nunca y siempre, fueron reportados por un grupo de declarantes que representan una pequeña porción del total (6% y 3%, respectivamente).

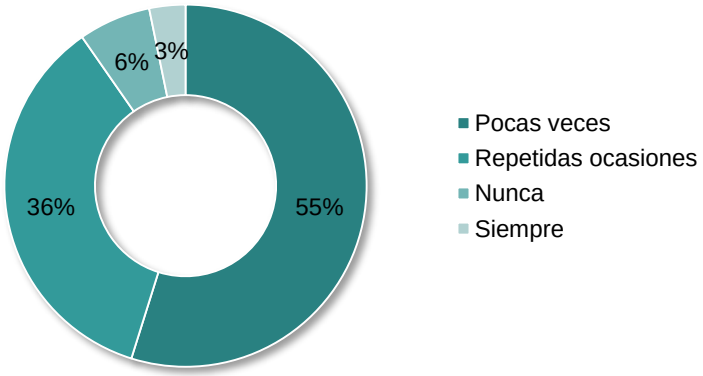


**Figura 4.45. Frecuencia de observación de actitudes prepotentes, irrespetuosas o discriminatorias entre los miembros del servicio tras la implementación del CBPL-ND 2006 – 2009 (N=31).** Elaboración propia

Respecto a la contribución de la implementación del CBPL-ND en el periodo 2006 – 2009, a la mejora de las condiciones de trabajo de los servicios públicos, en términos de respeto, no discriminación, higiene y seguridad, la mayoría de los declarantes manifestaron que, tras la implementación del CBPL-ND hubo cambios, pero éstos han sido menores (45%), mientras que un segundo grupo de

declarantes señaló que no se registraron cambios significativos (29%). En tanto, un tercer grupo de declarantes indicó que sí hubo cambios significativos (26%), como presentamos en la Figura 4.46

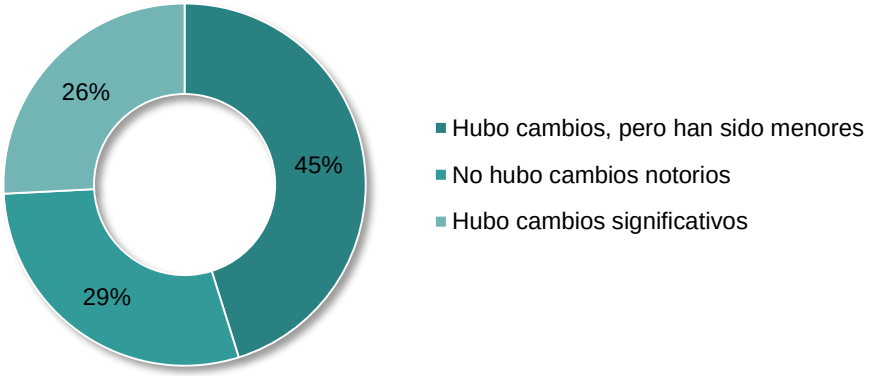


**Figura 4.46. Contribución percibida de mejoras en las condiciones de trabajo producto de la implementación del CBPL-ND 2006 – 2009 (N=31).** Elaboración propia

A partir de la información recolectada en las entrevistas, no ha sido posible obtener más elementos para explicar los resultados obtenidos, ya que esta directriz no fue mencionada con una alta frecuencia (a diferencia, por ejemplo, de las medidas implementadas y los efectos observados en la Directriz 1). Sin embargo, a partir de algunas declaraciones de los entrevistados, se podría inferir que, en términos generales, el CBPL-ND ha tenido un impacto (no posible de cuantificar hasta ahora) sobre la cultura organizacional de los servicios:

> *"Desde el año 2007 en adelante se generó un cambio cultural muy marcado, donde los jefes pasaron de ser estos jefes maltratadores y poderosos, a jefes que tuvieron formación en estas materias, y la responsabilidad de conducir a sus equipos de otra manera, en donde conductas abusivas o de maltrato, fueron erradicadas. Y el jefe que seguía en el formato antiguo, fue obligado a dejar su cargo.*

> *"Después de la implementación hubo un cierto mayor respeto entre el personal."*

## E. Directriz 5: Protección de los derechos de maternidad y responsabilidades parentales

Al igual que en las directrices anteriores, en cuanto al alcance de las medidas implementadas en los servicios en la Directriz 5 sobre protección de los derechos de maternidad y responsabilidad parentales, podemos observar en la Figura 4.40, que la mayoría de los declarantes señaló que dichas medidas fueron de alcance nacional (81%) y, en menor cantidad, de alcance local (13%) y regional (6%).

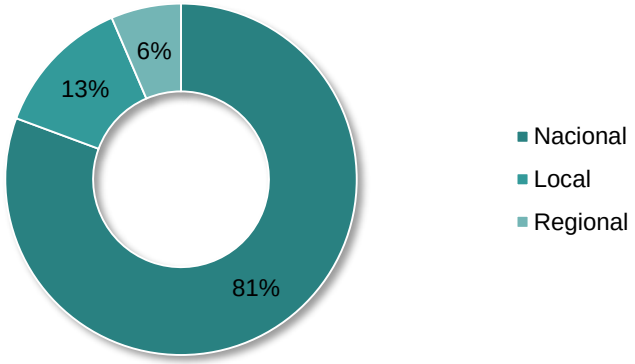


**Figura 4.47. Alcance de las medidas implementadas en los servicios públicos en la Directriz 4 del CBPL-ND 2006 – 2009 (N=31).** Elaboración propia

En relación a la protección de los derechos de maternidad, en base a lo que logramos identificar a través de la entrevista grupal realizado al inicio de la etapa de recolección de información, logramos identificar que uno de los aspectos críticos dentro de ésta Directriz era el tema de los permisos de amamantamiento para madres con niños/as pequeños/as. En base a esto, consultamos respecto a problemas que se hayan presentado durante la implementación del CBPL-ND en las veces en que funcionarias hayan solicitado estos permisos estipulados en el Código del Trabajo. Tal como se puede observar en la Figura 4.48, la opinión mayoritaria es que no se presentaron este tipo de problemas u obstáculos dentro de los servicios de la administración pública del Estado, con un 61% del total de las respuestas, seguido por quienes opinan que existieron problemas, pero estos fueron en pocas oportunidades entro de los servicios, con un 36% del total de respuestas. Finalmente, y en una proporción bastante menor, se señalan que estos problemas se presentaron en la mayor parte del tiempo, con un 3% del total de respuestas.

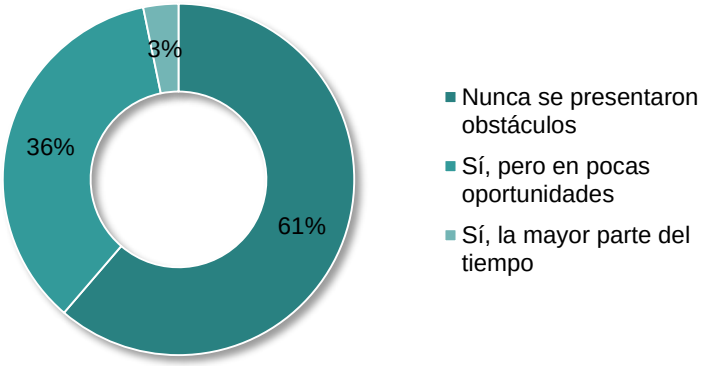


**Figura 4.48. Problemas u obstáculos para las mujeres al solicitar permisos para alimentar a sus hijos e hijas (N=31).** Elaboración propia

En general, se puede apreciar que los servicios se encuentran en una buena posición a la hora de abordar estos derechos contemplados en el Código del Trabajo, con una mayoría manifestando en que, en general, si son respetados. En parte, esto se presenta de manera positiva ya que, incluso antes de la implementación del CBPL-ND, este tipo de permisos se venía otorgando en bastantes servicios de manera favorable, lo cual entregaba un buen piso para el desarrollo de las medidas contempladas en los planes trienales, tal como se puede apreciar en los siguientes extractos de entrevistas:

> *"Fue fácil porque se venía abordando de antes. Tuvimos que restringir la forma en que se estaban otorgando estos derechos, ya que era de forma más amplia de lo que la ley establece. Fue paradojal, ya que, de no otorgarlos a otorgarlos conforme a la ley, acá hubo que normar su abordaje porque se hacía de forma muy amplia".*

> *"Con respecto a los permisos para amamantar, era la persona quien elegía la mejor forma de organizarse, generalmente entrando más tarde o retirándose más temprano del trabajo y siempre siendo vista con respeto y comprensión del tema".*

Por otro lado, también se contemplaron diversas actividades para instar al ejercicio de los derechos de padres y madres en el cuidado de los hijos, favoreciendo así al menos una parte de la conciliación entre responsabilidades laborales y responsabilidades familiares. De esta forma, se contemplan actividades de difusión, así como actividades que impulsen el ejercicio de derechos concebidos por ley, las que pasamos a revisar a continuación.

Con respecto a la frecuencia de las actividades de difusión dirigidas a funcionarios/as que sean padres o madres para el ejercicio de estos derechos, en la Figura 4.49 se puede observar que la mayoría de los/as funcionarios/as que respondieron el cuestionario de consulta transversal opinan que estas actividades se realizaron en pocas oportunidades (1 vez al año), en un total de 16 oportunidades, mientras que en segundo lugar opinan que estas actividades se han realizado con frecuencia (entre 2 y 3 veces al año), con un total de 9 respuestas, dejando para el final aquellos que respondieron la opción nunca, en un total de 6 oportunidades.

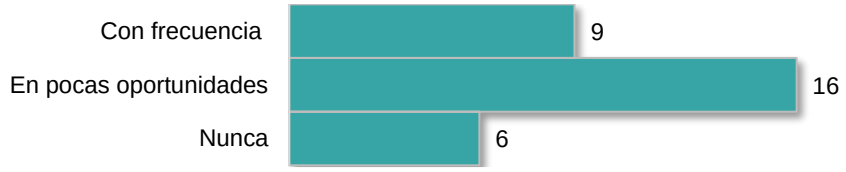


**Figura 4.49. Frecuencia de las actividades de difusión para instar al ejercicio de los derechos reconocidos por ley a madres y padres (N=31).** Elaboración propia

Estos resultados, referidos a la difusión de información para instar al ejercicio de derechos, hay que contrastarlos con la cantidad de actividades realizadas durante la implementación del CBPL-ND entre los años 2006 y 2009 asociadas concretamente al ejercicio de los derechos de padres y madres para el cuidado de hijos enfermos. Como se observar en la Figura 4.50, la mayoría de las respuestas se concentran en que no se realizaron actividades que instaran a el ejercicio de estos derechos (9 respuestas), mientras que le sigue que al menos se realizó 1 actividad dentro del periodo de imple-

mentación (6 respuestas), seguido por aquellos que respondieron que se realizaron entre 1 y 3 actividades, y más de 3 actividades (3 respuesta por cada alternativa). Además, debemos agregar que un total de 7 funcionarios/as respondieron que no recordaban la cantidad de actividades realizadas a cerca de 10 años de la implementación del CBPL-ND.

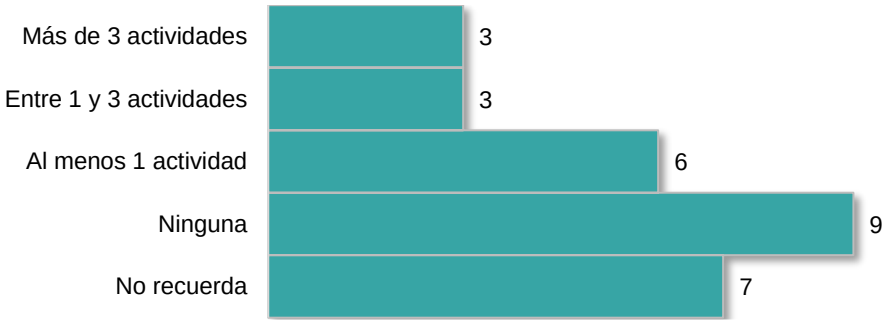


**Figura 4.50. Cantidad de actividades realizadas para instar al ejercicio de los derechos reconocidos por ley de padres y madres durante la implementación del CBPL-ND 2006 – 2009 (N=31).** Elaboración propia

Entre las actividades realizadas que fueron consignadas, se encuentran:

- Inclusión de Normas de protección a la maternidad en Manual de inducción
- Charlas y talleres
- Actividades de difusión sobre al ejercicio de derechos reconocidos por ley a padres y madres.
- Actividades de difusión sobre flexibilidad horaria y de permisos.
- Distribución de correos masivos al personal
- Entrega de información a solicitud del funcionario
- Actividades para el cuidado de hijos enfermos

Para contrastar los resultados hasta el momento presentados, y así evaluarlos desde la percepción de los funcionarios/as, revisamos las respuestas asociadas a la percepción de suficiencia en la cantidad de actividades realizadas. En base a lo que presentamos en la Figura 4.51, podemos señalar que la gran mayoría (68%) considera que éstas fueron insuficientes en sus servicios públicos para abordar la protección de los derechos de maternidad y las responsabilidades parentales, mientras que el 32% restante señala que estas actividades fueron suficientes.

Por lo tanto, aunque hayan existido condiciones de base que hayan favorecido la realización de este tipo de actividades, dejando a esta directriz como una de las que presentó mayores facilidades para su abordaje dentro de los planes trienales en base a la información que podemos rescatar de las entrevistas, esto no aseguró una percepción de suficiente por parte de los funcionarios/as de los servicios de la administración central del Estado.

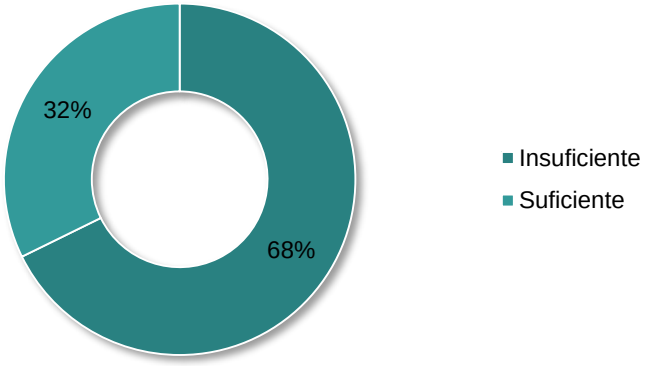


**Figura 4.51. Percepción de la cobertura de las actividades realizadas la protección de los derechos de maternidad y responsabilidades parentales producto de la implementación del CBPL-ND 2006 – 2009 (N=31).** Elaboración propia.

Uno de los aspectos que encontramos para explicar esto, es que, producto de estas mismas condiciones previas a la implementación del CBPL-ND, la cantidad de actividades redundó más en la información o regularización de procesos ya establecidos, no realizando nuevas medidas para el abordaje de las temáticas dentro de la Directriz 7, tal como se puede apreciar en el siguiente extracto de una de las entrevistas:

> *"En protección de los derechos de maternidad y responsabilidades parentales, se ha solicitado ayuda ante algunas situaciones y sólo se obtiene como respuesta que se deben aplicar los estatutos administrativos".*

Producto de lo anterior, también se pueden percibir como insuficientes en la medida en que no lograron cubrir nuevos aspectos, tomando en consideración el punto de inicio para desarrollar actividades, sobre todo teniendo presente que en algunos servicios (sobre todo aquellos más centralizados) se contaba con mayores avances, como se puede desprender del siguiente extracto de entrevista:

> *"Si se han visto mejoras en cuanto a la protección de maternidad, pero en Santiago, porque la situación en región es más compleja, por ejemplo, no hay salas cunas para los hijos de los funcionarios".*

Finalmente, con respecto al impacto que el CBPL-ND tuvo en relación a la protección de los derechos de maternidad y responsabilidades parentales, en la Figura 4.52 podemos observar que, en general, un 61% de quienes respondieron el cuestionario señalan que existieron cambios producto de esta implementación, en un 35% quienes manifiestan que estos cambios fueron significativos, y en un 26% manifiestan que estos cambios fueron menores. Por su parte, un 39% manifiesta que no existieron cambios notorios dentro de la protección de los derechos de maternidad y responsabilidades parentales producto de la implementación.

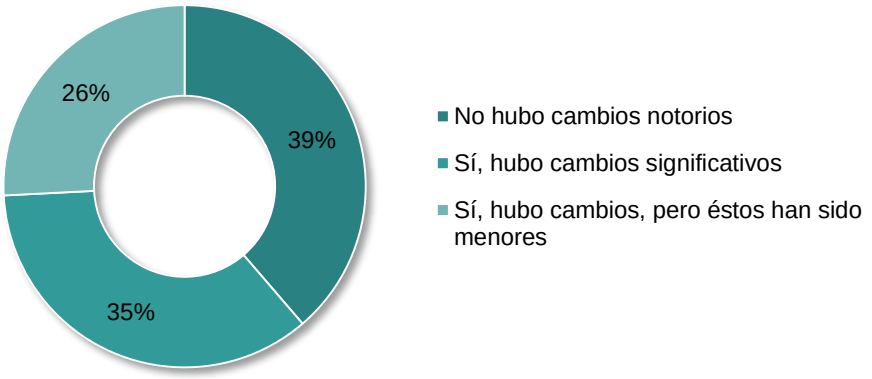


**Figura 4.52. Contribución percibida de mejoras a la protección de los derechos de maternidad y responsabilidades parentales producto de la implementación del CBPL-ND 2006 – 2009 (N=31).** Elaboración propia

Sobre este último aspecto, volvemos a hacer énfasis en las condiciones previas a la implementación del CBPL-ND, ya que esto puede influir en la no visualización de cambios notorios dentro de los servicios, en la medida en que el proceso de implementación significó formalizar y regularizar procedimientos, así como hacer cumplir estatus administrativos, lo cual se encuentra de la mano de la percepción de insuficiencia detectada desde los/as funcionarios/as.

Sumado a lo anterior, la existencia de estas buenas condiciones desde un comienzo y la percepción de esto, pueden llevar a generar una buena primera impresión dentro de los servicios públicos, pero en la evaluación final asoman aspectos como los que hemos encontrado: si bien, en las entrevistas se presenta como una directriz que contó con muy buenos desarrollos, también es posible identificar que los cambios no fueron sustanciales, o que fueron insuficientes, aunque siempre haciendo énfasis en la importancia del Código a la hora de poner temas sobre la mesa, así como plantear y visualizar temáticas para el debate. Esto se puede ver reflejado en los siguientes extractos:

> *"En el tema de protección de los derechos de maternidad y responsabilidades parentales hubo visibilización como algo importante".*

> *"Ahora existe una pauta que, si bien puede tener sus falencias, responde a las necesidades. Respecto a la maternidad, existe más seguridad para las mujeres que se encuentran en ese periodo, de tener su trabajo y su espacio asegurado".*

## F. Directriz 6: Conciliación de responsabilidades laborales con obligaciones familiares

En cuanto al alcance de las medidas implementadas en los servicios en la Directriz 6 sobre conciliación de responsabilidades laborales con obligaciones familiares, podemos observar en la Figura 4.53, que la distribución se mantiene como en las directrices anteriores, en que la mayoría de los declarantes señaló que dichas medidas fueron de alcance nacional (81%) y, en menor cantidad, de alcance local (13%) y regional (6%).

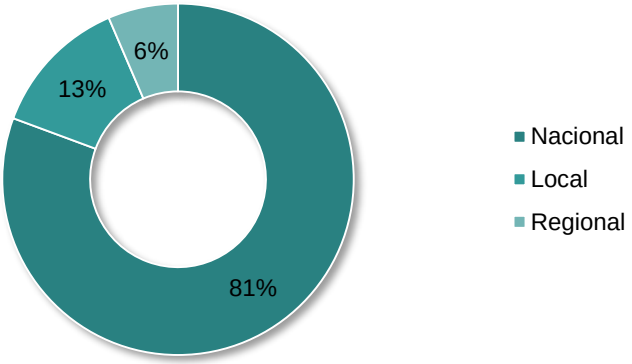


**Figura 4.53. Alcance de las medidas implementadas en los servicios públicos en la Directriz 6 del CBPL-ND 2006 – 2009 (N=31).** Elaboración propia

En relación a las medidas que se promovieron durante la implementación del CBPL-ND para compatibilizar las responsabilidades laborales y familiares, las más mencionadas por los declarantes (que podían escoger más de una alternativa en el cuestionario de consulta) fueron, en orden decreciente de frecuencias: la flexibilidad de horarios de trabajo, la facilidad de entrega de permisos laborales y la coordinación de horarios de capacitación que no restrinjan el cumplimiento de las responsabilidades parentales, como podemos observar en la Figura 4.54. Cabe mencionar que como medida en la categoría "otro", sólo se recogieron respuestas del tipo "ninguna" o "no recuerdo que el servicio haya implementado alguna medida en este ámbito".

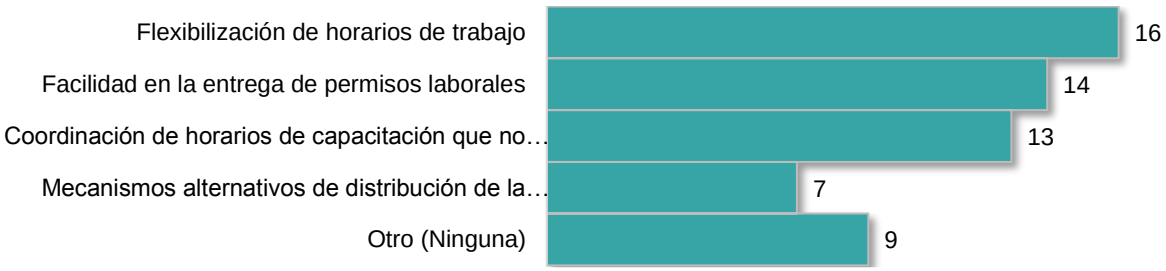


**Figura 4.54. Medidas promovidas en el marco del CBPL-ND 2006 – 2009 (N=31).** Elaboración propia.

Particularmente respecto a la percepción sobre la contribución del CPBL-ND a facilitar la conciliación de las responsabilidades parentales con las obligaciones laborales de padres y madres, los encuestados que respondieron a esta pregunta manifestaron en su mayoría (55%) que efectivamente, la implementación del Código facilitó la conciliación para ambos. Sin embargo, al mismo tiempo, una porción menor pero igualmente relevante de encuestados (29%) afirmó que la implementación del código no la facilitó en ningún caso, mientras que un tercer grupo señaló que la implementación del CBPL-ND contribuyó a facilitar la conciliación especialmente a las madres.

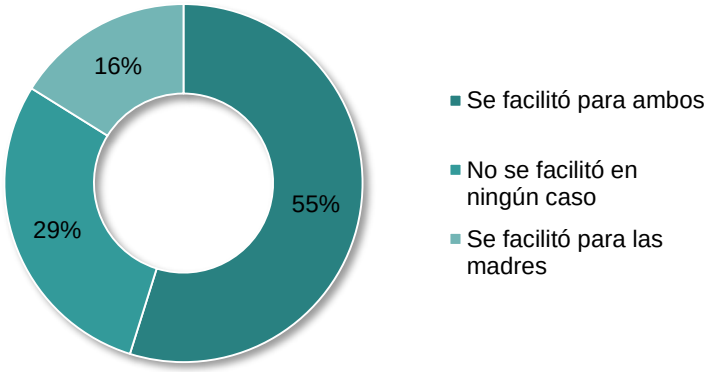


**Figura 4.55. Conciliación de las responsabilidades parentales con obligaciones laborales producto de la implementación del CBPL-ND 2006 – 2009 (N=31).** Elaboración propia

En cuanto a la contribución de la implementación del CBPL-ND en el periodo 2006 – 2009 a conciliar las responsabilidades familiares con la jornada laboral, casi dos tercios de los declarantes afirmó que, efectivamente, se produjeron cambios. Un 33% afirmó que estos cambios han sido significativos, mientras que similar proporción manifestó que se trataba de cambios menores. En tanto, un 32% no percibió cambios notorios, y un pequeño margen afirmó que la conciliación de las responsabilidades familiares con la jornada laboral ha empeorado, como observamos en la Figura 4.56.

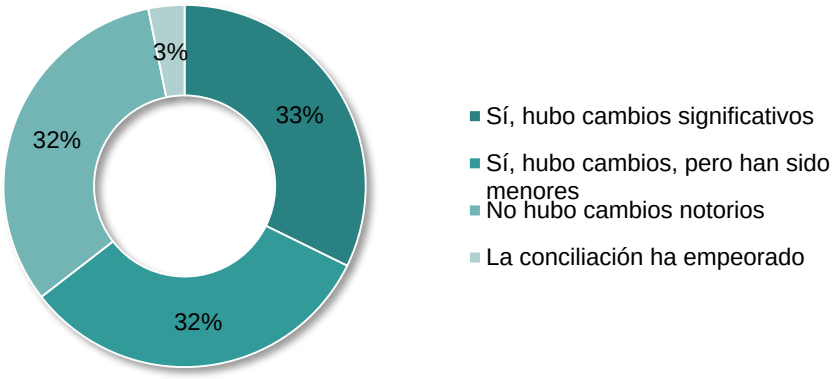


**Figura 4.56. Contribución percibida de mejoras en conciliación de responsabilidades familiares con la jornada laboral producto de la implementación del CBPL-ND 2006 – 2009 (N=31).** Elaboración propia

En términos generales, a partir de la información recogida en las entrevistas, es posible apreciar que la implementación de las medidas en esta directriz habría presentado ciertas dificultades, principalmente porque se alude a que la conciliación trabajo – familia requiere lidiar con asuntos de la cultura

organizacional de la institución, donde se considera, por una parte, que las nuevas prácticas que tienden a proteger los tiempos personales van en desmedro de la productividad de la jornada laboral (por ejemplo, en casos de servicios reconocidos por su buen funcionamiento):

> *"Hubo que empezar a instalar "por qué" el jefe no podía seguir maltratando a su gente, y por el otro lado, fue difícil por el tema cultural de la institución, ya que al ser personas que se saben o se creen más competentes del resto del sector público, son muy exigentes y con metas muy ambiciosas. Entonces, al decirles que las capacitaciones se tienen que hacer en horario normal de trabajo y no perjudicar su tiempo libre, los jefes y la misma gente se lo cuestionaba, primando la jornada laboral común.*
>
> *La gente no comprendía la importancia de este tema, y eso significó una dificultad para temáticas de horarios flexibles, o vestuario casual los días viernes. Al final se logró instalar, pero en el comienzo generaron rechazo. "*

Desde otro punto de vista, la conciliación trabajo – familia también presentaría dificultades producto de la falta de un sistema que de soporte a la implementación de las medidas y el desarrollo de actividades relacionadas:

> *"El de la conciliación de responsabilidades laborales con obligaciones familiares. Existe el código, pero no se tiene ninguna facilidad."*

## G. Directriz 7: Prevención y sanción de acoso laboral y sexual

Con respecto al alcance de las medidas implementadas en los servicios relacionadas con la Directriz 7, en la Figura 4.57 podemos observar que la mayor cantidad de medidas tuvieron un alcance a nivel nacional (81%), seguido por el nivel local (13%) y bastante menor el nivel regional (6%), repitiendo de esta forma la tendencia marcada por las dos directrices anteriores.

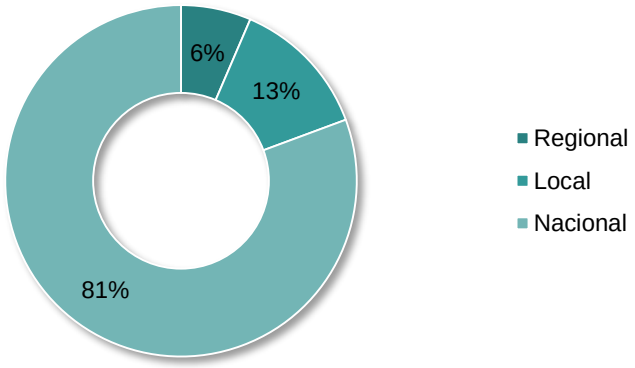


**Figura 4.57. Alcance de las medidas implementadas en los servicios públicos en la Directriz 7 (N=31).** Elaboración propia.

Lo anterior dice relación con el alcance del total de medidas asociadas a la prevención y sanción tanto al acoso laboral como al acoso sexual. Dado la diferencia que existe entre estas dos formas de abuso dentro de la administración central del Estado, decidimos presentarlas por separado, y de esta forma hacer los énfasis necesarios sobre cada una de ellas.

### ACOSO LABORAL

Lo referido al acoso laboral lo abordamos desde dos áreas temáticas principales, por un lado, lo referido a las actividades concebidas y desarrolladas dentro de los servicios públicos, y por otro lado la percepción de los/as funcionarios/as con respecto a la forma en que los planes trienales abordaron las temáticas del acoso laboral.

En relación a las actividades, en primer lugar, consultamos por el desarrollo de actividades comunicacionales e informativas que dieran a entender qué se entiende por acoso laboral en la legislación vigente y dentro de los servicios públicos. Tal como se puede apreciar en la Figura 4.58, la mayoría de los/as funcionarios/as consideran que las actividades comunicacionales asociadas al entendimiento del acoso laboral se realizaron en pocas oportunidades (1 vez al año), con un total de 15 respuestas, seguido en segundo lugar por quienes consideran que éstas se desarrollaron con frecuencia (entre 2 y 3 veces en el año), con un total de 12 respuestas, para dejar al final aquellos quienes respondieron que este tipo de actividades no se desarrolló nunca, con un total de 4 respuestas.

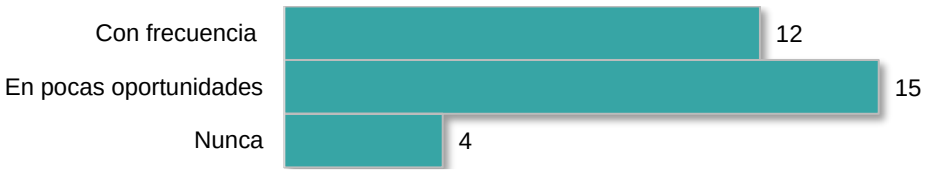


**Figura 4.58. Desarrollo de actividades comunicacionales e informativas asociadas al entendimiento del acoso laboral (N=31).** Elaboración propia.

Desde el análisis del discurso de las entrevistas podemos rescatar que la temática del acoso laboral (así como del acoso sexual) fueron una de las que presentó bastantes dificultades en su desarrollo, o así es mencionado por gran parte de los/as entrevistados/as, sobre todo al hacer referencia al tipo de estructura jerarquizada preponderante en algunos servicios públicos, así como al desconocimiento de los procedimientos habilitados para canalizar casos de abuso laboral. Teniendo esto en cuenta, consideramos que la realización de actividades comunicacionales una vez al año es una frecuencia baja, lo cual deberemos corroborar más adelante con la percepción que tienen los/as funcionarios/as sobre este punto.

Complementando lo anterior, también podemos observar cuántas actividades se desarrollaron en total con respecto al abuso laboral en base a lo que recuerdan los/as funcionarios/as de los servicios públicos de la administración central del Estado. De acá, podemos observar con qué frecuencia se desarrollaron distintas cantidades de actividades durante los años 2006 y 2009, como se muestra en la Figura 4.59. En base a lo que expresan los/as funcionarios/as, en la mayoría de los servicios se realizó 1 actividad de prevención durante todo el periodo de implementación, como lo señalan en 8 respuestas, seguido de quienes mencionan que no se realizó ninguna en el periodo (5 respuestas). A continuación, y en menor medida, siguen aquellos que plantean que se realizaron entre 1 y 3 actividades en el periodo de implementación (7 respuestas), ninguna actividad en el periodo (3 respuestas), y los que mencionan más de 3 actividades en total en el periodo en cuestión (2 respuestas).

Es decir, de lo anterior, tenemos que en la mayoría de los servicios se realizó menos de una actividad al año de prevención de acoso laboral, durante el periodo de implementación del CBPL-ND. A lo anterior, también hay que mencionar que un total de 7 funcionarios/as mencionan no recordar cuántas ni qué actividades se desarrollaron en su servicio, producto del tiempo en el cual éstas fueron realizadas.

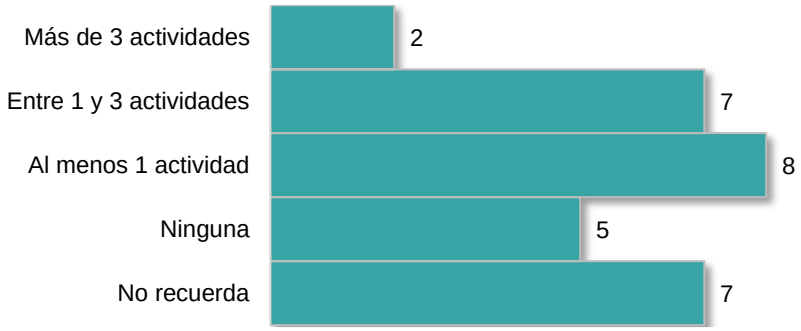


**Figura 4.59. Total de actividades realizadas asociadas a la prevención del acoso laboral (N=29).** Elaboración propia.

Esto deja que en la mayoría de los servicios públicos de la administración central del Estado se realizó menos de una actividad de prevención al año, durante los años de implementación del CBPL-ND y de los planes trienales. Considerando la importancia de la temática, y su dificultad para su abordaje, esta cantidad de actividades parece más bien baja, sobre todo al tratarse de la temática de la prevención, la cual asoma como una de las más importantes a la hora de trabajar para disminuir las prácticas de acoso, tal como lo menciona una de las entrevistadas pertenecientes a la ANEF:

> *"En lo relacionado al acoso sexual y laboral, no se trata sólo de proteger, sino de prevenir y de cambiar la cultura, de generar otro ambiente laboral".*

Para complementar la información anterior, que es referida a la cantidad de actividades realizadas, revisamos el tipo de actividades preventivas del acoso laboral realizadas. En base a lo que presentamos en la Figura 4.60, la mayoría de las actividades realizadas fueron de tipo informativa, con un total de 28 actividades, divididas entre charlas informativas (18), distribución de volantes (6) e información vía correo electrónicos e intranet (4). Por su parte, las actividades participativas asociadas a la prevención de acoso laboral fueron un total de 17, separadas entre talleres participativos (12) y el tratamiento del tema en las capacitaciones laborales (5).

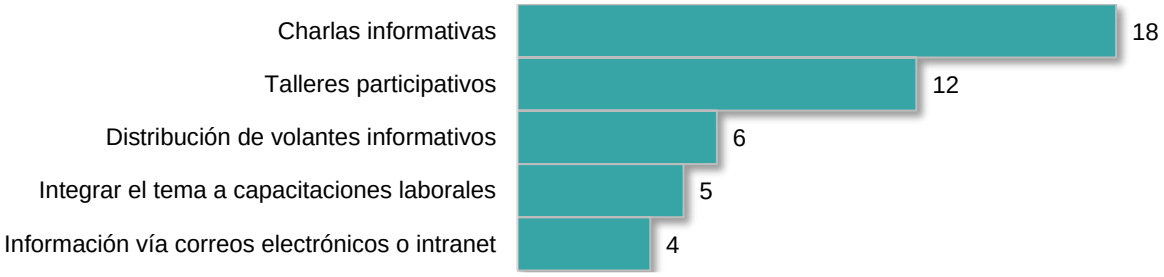


**Figura 4.60. Tipo de actividades realizadas asociadas a la prevención del acoso laboral (N=31).** Elaboración propia.

Junto a este tipo de actividades, también es relevante conocer la percepción con respecto la cobertura de este tipo de actividades, y su nivel de suficiencia para el tratamiento de los temas asociados al acoso laboral. De hecho, este es uno de los elementos más relevantes, ya que, independiente que se hayan realizado 1 o 4 jornadas de capacitación al año, si los funcionarios lo perciben como suficiente para atacar el problema de acoso laboral, se debe considerar como un punto exitoso dentro de la implementación de medidas.

De esta forma, como se observar en la Figura 4.61, cerca de tres cuartas partes del total de funcionarios/as que respondieron el cuestionario de consulta transversal consideran que el total de actividades para prevenir el acoso laboral fueron insuficientes, lo cual consideramos que es un porcentaje bastante alto. Por su parte, un 26% de los/as funcionarios/as consideran en que las actividades que se realizaron fueron suficientes para prevenir el acoso laboral.

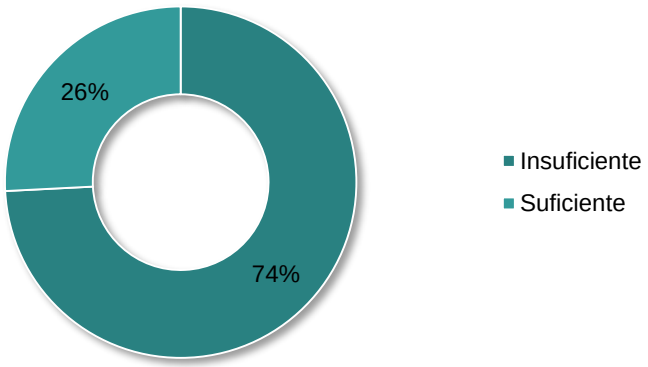


**Figura 4.61. Percepción de la cobertura de las actividades realizadas para la prevención del acoso laboral (N=31).** Elaboración propia.

Una diferenciación relevante de hacer acá es la percepción que hombres y mujeres tienen con respecto a la cobertura de las actividades realizadas para prevenir el acoso laboral. Como se puede observar en la Figura 4.62, hombres como mujeres perciben como insuficientes las medidas tomadas para prevenir el acoso laboral, con los hombres inclinándose en un 73% hacía la respuesta insuficiente, y las mujeres en un 79%, quedando en claro en que esta percepción sobre la cobertura de

actividades dentro de los planes trienales para prevenir el acoso laboral es transversal también por género.

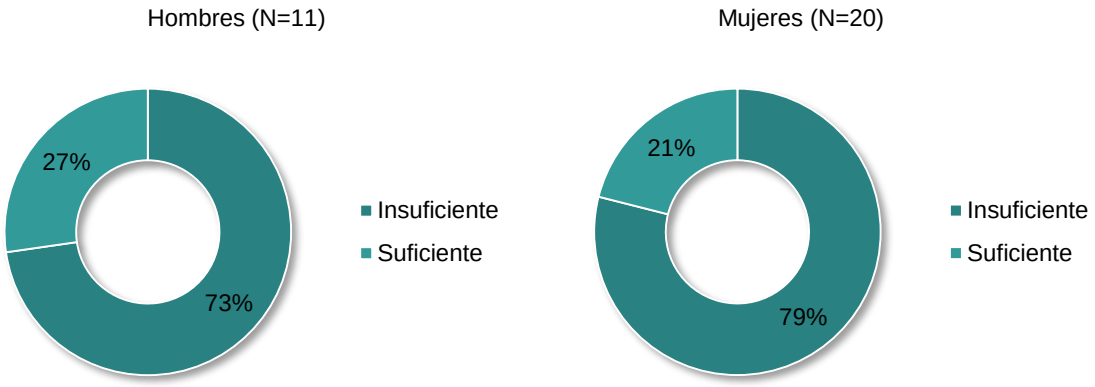


**Figura 4.62. Percepción de la cobertura de las actividades realizadas para la prevención del acoso laboral, por género.** Elaboración propia.

En base a esto, podemos entender el hecho señalado en las entrevistas, y que hacía referencia a que esta directriz fue una de las que presentó mayores dificultades para su realización. En base a eso, así como a la percepción que las medidas tomadas fueron insuficientes para su abordaje, se vuelven comprensibles opiniones que refieren al bajo logro dentro del acoso laboral, como se señala en algunas entrevistas, tanto de miembros de la ANEF, así como funcionarios/as de los servicios públicos:

> *"Se hizo mucha instrumentalización, pero el acoso laboral continuó, e incluso aumentó".*

> *"Hubo que empezar a instalar "por qué" el jefe no podía seguir maltratando a su gente, y por el otro lado, fue difícil por el tema cultural de la institución, ya que al ser personas que se saben o se creen más competentes del resto del sector público, son muy exigentes y con metas muy ambiciosas"*

Uno de los puntos a destacar, tal como en el caso de la Directriz 3 asociada a la repartición paritaria entre hombres y mujeres, es que, si bien el nivel de logro concreto fue bajo, y se percibe como bajo por parte de los/as funcionarios/as, si se valora el hecho que el CBPL-ND haya servido para instalar temáticas en el debate dentro de los servicios de la administración central del estado, así como para regularizar procedimientos establecidos con anterioridad con respecto al acoso, tal como lo señalan algunas entrevistadas:

> *"Lo del acoso, es algo complicado, algo que aún persiste, pero que ya se comienza a discutir y son cosas que ya comienzan a tener un marco legal".*

*"Se aprendió que era necesario instalar conceptualmente los temas porque también está la percepción de que cuando una jefatura exige, es maltrato. Fue complejo armonizar estas percepciones para poder avanzar en un procedimiento que permitiera ser justos".*

Finalmente, como una forma de conocer el impacto que estas medidas han tenido sobre la disminución del acoso laboral, los/as funcionarios/as han respondido a la pregunta asociada a la probabilidad de que se presente una situación de acoso laboral una vez implementado el CBPL-ND. De esta forma, en la Figura 4.63 se puede observar que cerca de la mitad de las respuestas (48%) se concentran en la respuesta de baja probabilidad, mientras que el resto de las respuestas se distribuye de igual manera entre aquellos que opinan en que existe una alta probabilidad y aquellos que se inclinan por una baja probabilidad de que se presente un acto de acoso laboral (26% cada una). Al hacer la separación por género para observar si existen diferenciar entre hombres y mujeres sobre esta percepción, podemos observar que prima una percepción de una baja probabilidad de que una situación como esta ocurra, con los hombres inclinándose en un 46% a estas respuestas, en tanto que las mujeres lo hacen en un 53%, tal como se puede observar en la Figura 4.64.

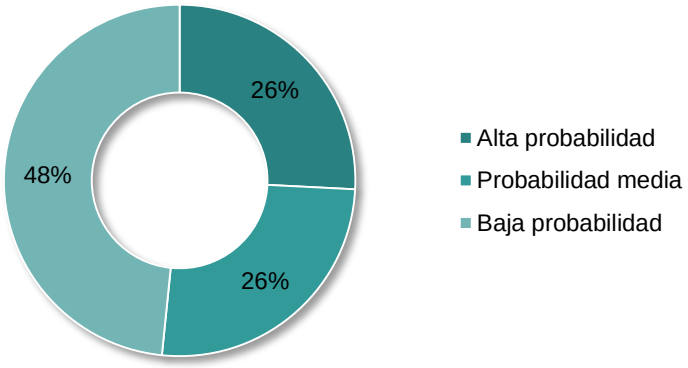


**Figura 4.63 Probabilidad de ocurrencia de una situación de acoso laboral en la actualidad (N=31).** Elaboración propia.

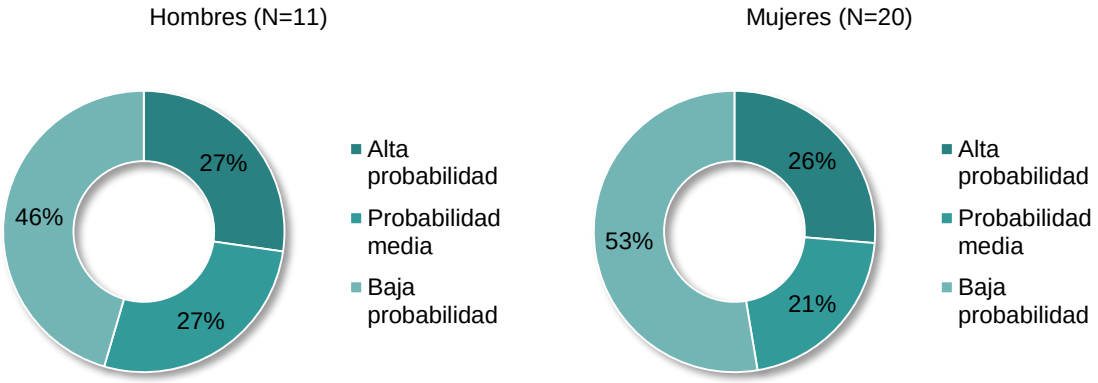


**Figura 4.64. Probabilidad de ocurrencia de una situación de acoso laboral en la actualidad, por género.** Elaboración propia.

De lo anterior, podemos concluir que, si bien en lo referido a las actividades asociadas a la prevención del acoso laboral estas se perciben como insuficientes y con un logro más bien bajo, a nivel de percepciones generales se valora el hecho de instalar temáticas para comenzar a trabajar en pos de la prevención de este tipo de situaciones, las que además son percibidas como con una baja probabilidad de ocurrencia al interior de los servicios públicos.

### ACOSO SEXUAL

En lo referido al acoso sexual, este será abordado desde la misma perspectiva que el acoso laboral, es decir, desde dos áreas temáticas principales: lo referido a las actividades concebidas y desarrolladas dentro de los servicios públicos, y la percepción de los/as funcionarios/as con respecto a la forma en que los planes trienales abordaron las temáticas del acoso laboral.

En relación a las actividades, en primer lugar, abordamos las actividades comunicacionales e informativas desarrolladas en los servicios públicos para dar a conocer qué se entiende por acoso laboral. Tal como se puede apreciar en la Figura 4.65, la mayoría de las respuestas se concentran en que estas actividades se realizaron en pocas oportunidades (1 vez al año), con un total de 15 respuestas, seguido en segundo lugar por quienes consideran que éstas se desarrollaron con frecuencia (entre 2 y 3 veces en el año), con un total de 11 respuestas, para dejar al final aquellos quienes respondieron que este tipo de actividades no se desarrolló nunca, con un total de 5 respuestas, siguiendo de esta forma una distribución similar que para las actividades de acoso laboral ya revisadas.

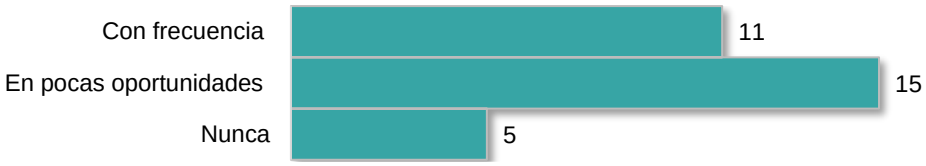


**Figura 4.65. Desarrollo de actividades comunicacionales e informativas asociadas al entendimiento del acoso sexual (N=31).** Elaboración propia.

Desde el análisis del discurso de las entrevistas podemos rescatar esta temática fue una de las que presentó bastantes dificultades en su desarrollo, principalmente al hacer referencia a la existencia de una violencia de género que minimiza este tipo de temas dentro de los servicios públicos, así como al desconocimiento de los procedimientos habilitados para canalizar casos de abuso laboral. Teniendo esto en cuenta, consideramos que la realización de actividades comunicacionales una vez al año es una frecuencia baja, lo cual deberemos corroborar más adelante con la percepción que tienen los/as funcionarios/as sobre este punto.

Complementando lo anterior, también podemos observar cuántas actividades se desarrollaron en total para abordar el acoso sexual. De lo que recuerdan los/as funcionarios/as, podemos observar con qué frecuencia se desarrollaron las actividades durante los años 2006 y 2009, tal como se presenta en la Figura 4.66. De acá, tenemos que en la mayoría de los servicios se realizó 1 actividad de prevención durante todo el periodo de implementación, como lo señalan en 7 respuestas, seguido de quienes mencionan que no se realizó ninguna en el periodo y quienes manifiestan que se realizaron entre 1 y 3 actividades (5 respuestas). Finalmente, siguen aquellos que plantean que se realizaron más de 3 actividades (4 respuestas). A lo anterior, también hay que mencionar que un total de 7 funcionarios/as mencionan no recordar cuántas ni qué actividades se desarrollaron en su servicio, producto del tiempo en el cual éstas fueron realizadas.

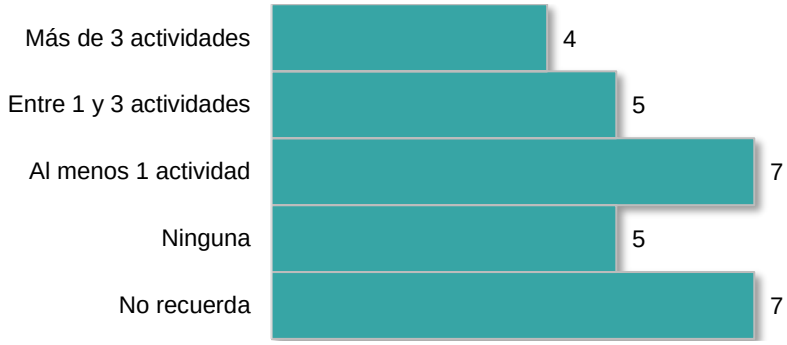


**Figura 4.66. Total de actividades realizadas asociadas a la prevención del acoso sexual (N=29).** Elaboración propia.

Esto deja que en la mayoría de los servicios públicos de la administración central del Estado se realizó menos de una actividad de prevención al año, durante los años de implementación del CBPL-

ND y de los planes trienales. Considerando la importancia de la temática, y su dificultad para su abordaje, esta cantidad de actividades asoma como baja, principalmente por asociarse a la prevención del acoso, identificada como una de las medidas más importantes a la hora de trabajar para disminuir las prácticas de sexual.

Para complementar la información anterior, revisamos el tipo de actividades preventivas realizadas en los servicios públicos. Como se puede observar en la Figura 4.67, la mayoría de las actividades realizadas fueron de tipo informativa, con un total de 31 actividades, divididas entre charlas informativas (21), distribución de volantes (8) e información vía correo electrónicos e intranet (3). El hecho que este tipo de actividades sean las más realizadas nos viene a decir que la mayoría de los esfuerzos se concentraron en instruir a los/as funcionarios/as para que conocieran la normativa actual, así como los mecanismos para enfrentar casos de acoso sexual presentes en los servicios.

Por su parte, las actividades participativas asociadas a la prevención de acoso sexual fueron un total de 17, separadas entre talleres participativos (10) y el tratamiento del tema en las capacitaciones laborales (3).

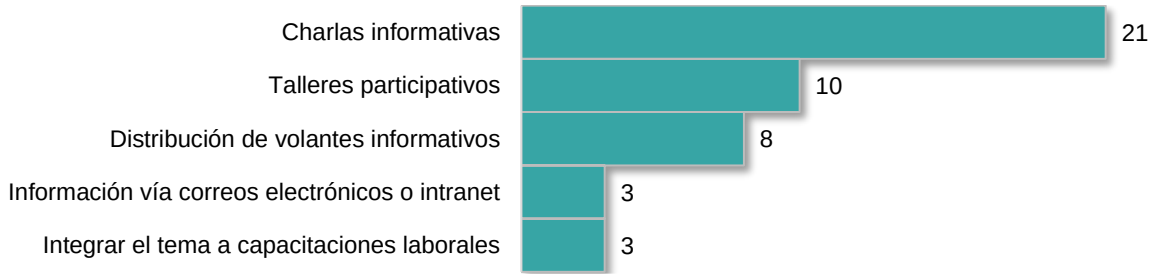


**Figura 4.67. Tipo de actividades realizadas asociadas a la prevención del acoso sexual (N=31).** Elaboración propia.

Junto con esto, otro de los aspectos relevantes de profundizar es la percepción con respecto la cobertura de este tipo de actividades, así como su nivel de suficiencia. De hecho, este es uno de los elementos más relevantes, ya que, independiente del número de actividades, si los/as funcionarios/as las perciben como suficiente para atacar el problema de acoso sexual, se debe considerar como un punto exitoso dentro de la implementación de medidas.

De esta forma, en la Figura 4.68, observamos la mayor parte de los/as funcionarios/as consideran que el total de actividades para prevenir el acoso sexual fueron insuficientes, y con un 68% de las respuestas consideramos que es un porcentaje alto. Por su parte, un 32% de los/as funcionarios/as consideran en que las actividades que se realizaron fueron suficientes para prevenir el acoso sexual.

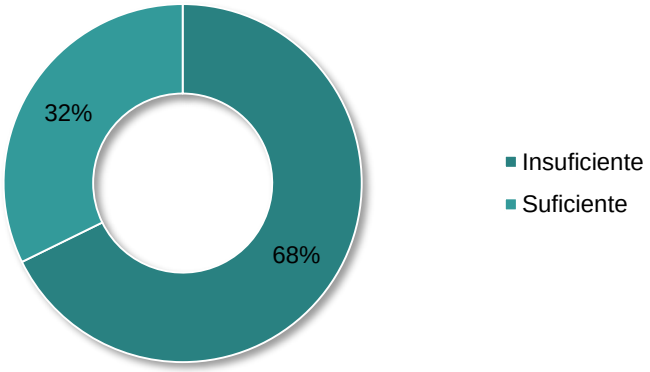


**Figura 4.68. Percepción de la cobertura de las actividades realizadas para la prevención del acoso sexual (N=31).** Elaboración propia.

Dado la relevancia de ésta temática, considerando que existe una dimensión de violencia de género importante como trasfondo, es relevante separar entre la percepción que hombres y mujeres tienen con respecto a la cobertura de las actividades realizadas para prevenir el acoso sexual. Como se puede observar en la Figura 4.69, tanto hombres como mujeres perciben como insuficientes las medidas tomadas para prevenir el acoso sexual, con los hombres inclinándose en una mayor medida hacia esta respuesta, con un 73%, y las mujeres en un 68%, quedando en claro en que esta percepción sobre la cobertura de actividades dentro de los planes trienales para prevenir el acoso sexual es transversal aun diferenciando por género.

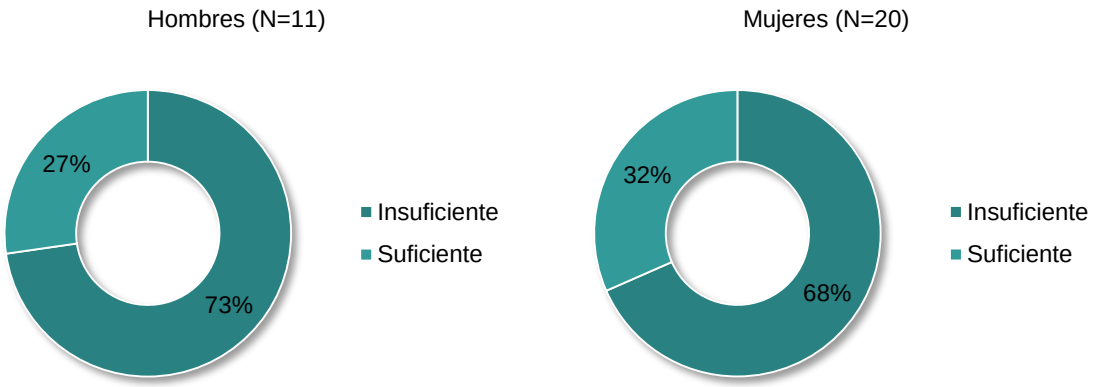


**Figura 4.69. Percepción de la cobertura de las actividades realizadas para la prevención del acoso sexual, por género.** Elaboración propia.

De esta forma se vuelve comprensible lo señalado en las entrevistas referido a que esta directriz fue una de las que presentó mayores dificultades para su realización. En base a eso, así como a la

percepción que las medidas tomadas fueron insuficientes para su abordaje, podemos entender opiniones que refieren a esta dificultad y bajo logro dentro del acoso sexual, como se señala en una de las entrevistas:

> *"Acá el tema más complejo fue el de acoso, por la percepción de que los mecanismos no eran los adecuados, que no había sanciones suficientes o los procedimientos no eran rápidos, además de la percepción de que hubo manipulaciones de las denuncias".*

Otro de los elementos destacables es que, si bien se percibe como una directriz con granes dificultades para su desarrollo y consecución de logros se valora el hecho que el CBPL-ND haya servido para instalar temáticas en el debate dentro de los servicios de la administración central del estado, así como para regularizar procedimientos establecidos con anterioridad con respecto al acoso, tal como lo señalan algunas entrevistadas:

> *"El código permitió evidenciar el problema de acoso y objetivarlo, pues a pesar de los avances sigue habiendo una dimensión simbólica de violencia de género que minimiza estos temas y por tanto se abrió un tema que evidencia una percepción y prácticas de muchas personas dentro del servicio público".*

> *"Temas importantes como la prevención y sanción de acoso, tanto laboral como sexual. Claramente permeo en el empleo público y logro instalar los temas de manera fuerte".*

Junto con lo anterior, también fue importante en la medida en que sirvió para fomentar las confianzas dentro de los servicios, por parte de los/as funcionarios/as, en la medida en dar a conocer y formalizar procedimientos para realizar denuncias de acoso sexual. De esta forma, si bien no se realizaron nuevos procedimientos, si se regularizaron y dieron a conocer los ya existentes, fomentando su correcto uso, lo cual hizo aumentar el número de denuncias, tanto de acoso sexual como de acoso laboral, como se puede observar en la Figura 4.70, en donde se aprecia una mayoría de funcionarios/as que tienen conocimientos con respecto a la realización de denuncias referidas a uno de estos tipos de acoso en los servicios.

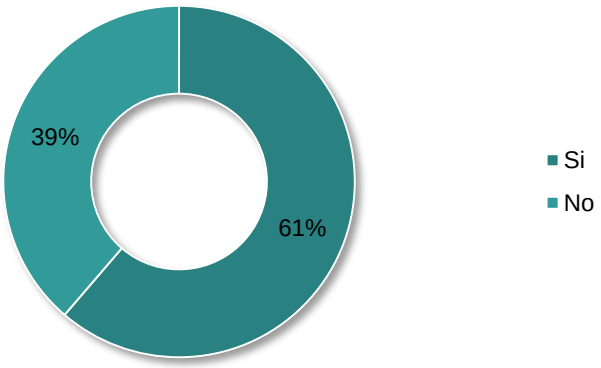


**Figura 4.70. Registro de denuncias de acoso sexual o acoso laboral en los servicios durante la implementación del CBPL-ND. (N=31).** Elaboración propia.

Esta percepción general, también la encontramos reflejada en las opiniones vertidas en las entrevistas realizadas, en donde se plantea que uno de los impactos del CBPL-ND fue fomentar la confianza de los/as funcionarios/as, producto de la regularización de procedimientos existentes, como se puede apreciar en el siguiente extracto:

> *"Antes la gente no tenía la confianza porque no existía el mecanismo adecuado para generar denuncias. Como el jefe era poderoso y no había contrapeso, era una mala idea. En la medida en que se aplicó el plan, y se fijó en que esto no es permitido, aquel que se sienta abusado, laboral o sexual mente, iba a tener la posibilidad de ocupar un procedimiento formalizado, y que se cautelen los derechos y seguridad, la gente comenzó a denunciar".*

De esta forma, se comprende que la mayoría de los funcionarios haya opinado como insuficientes las medidas realizadas, en tanto los esfuerzos no se vieron reflejados en nuevas medidas que permitieran enfrentar el acoso sexual (y laboral), pero se valora el impacto subjetivo sobre los/as funcionarios/as, en la medida en que sirvió para poner el problema sobre el tapete, y en la misma forma en que sirvió para conocer y formalizar procedimientos existentes.

Para conocer el impacto de estas medidas sobre el acoso sexual, preguntamos por la probabilidad de que se presente una situación de acoso sexual una vez implementado el CBPL-ND. De esta forma, en la Figura 4.71 se puede observar en su mayoría prima una percepción de baja probabilidad (61%), mientras que el resto de las respuestas se distribuye entre una probabilidad media (23%), una alta probabilidad (13%), y una nula probabilidad (3%) de que ocurra algún caso de acoso sexual. Al hacer la separación por género para observar si existen diferencias entre hombres y mujeres sobre esta percepción, podemos ver que prima una percepción de una baja probabilidad de que una situación como esta ocurra, con los hombres inclinándose en un 64% a estas respuestas, en tanto que las mujeres lo hacen en un 60%, tal como se puede observar en la Figura 4.72.

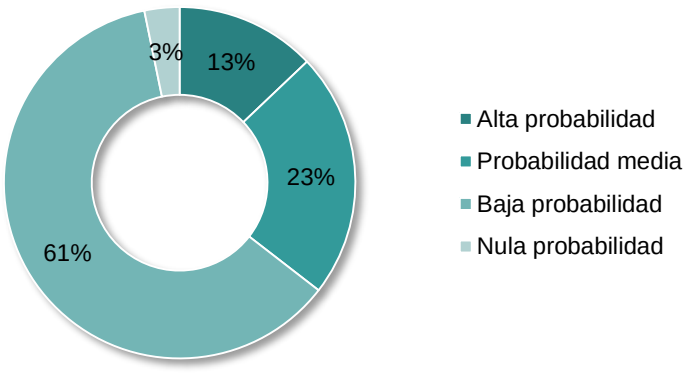


**Figura 4.71. Probabilidad de ocurrencia de una situación de acoso laboral en la actualidad (N=31).** Elaboración propia.

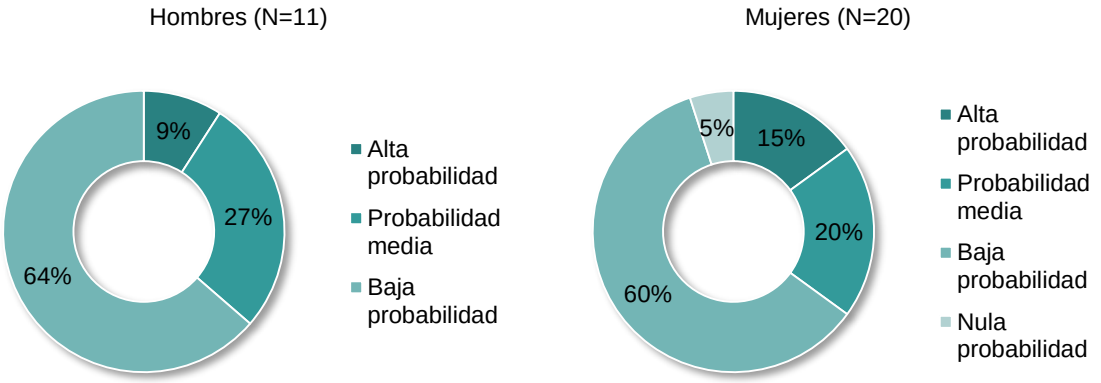


**Figura 4.72. Probabilidad de ocurrencia de una situación de acoso laboral en la actualidad, por género.** Elaboración propia.

De lo anterior, podemos concluir que, si bien en lo referido a las actividades asociadas a la prevención del acoso sexual se perciben como insuficientes y con un logro más bien bajo, reflejado en cambios menores, a nivel de percepciones generales se valora el hecho de instalar temáticas para comenzar a trabajar en pos de la prevención de este tipo de situaciones, las que además son percibidas como con una baja probabilidad de ocurrencia al interior de los servicios públicos.

Para finalizar y cerrar lo referido a la Directriz 7, con respecto a la percepción asociada a si el CBPL-ND ayudó a mejorar la prevención y sanción de acoso laboral y acoso sexual, en la Figura 4.73 podemos observar que, en general, existe una mayor percepción de haber logrados cambios menores en relación a estos tipos de acoso, con un 42% del total de las respuestas, seguido en segundo lugar por una percepción de que no hubo cambios notorios, con un 29% del total de las respuestas, seguido muy de cerca por la percepción de la existencia de cambios significados dentro de los servicios, con un 26% de las respuestas. A esto, se suma un 3% que respondió en que la prevención y sanción del acoso sexual y laboral ha empeorado una vez implementado el CBPL-ND. Todos estos elementos logran dar cuenta de lo revisado a lo largo de esta sección, reafirmando nuestras conclusiones sobre los logros y fallos en el abordaje de estos tipos de acoso.

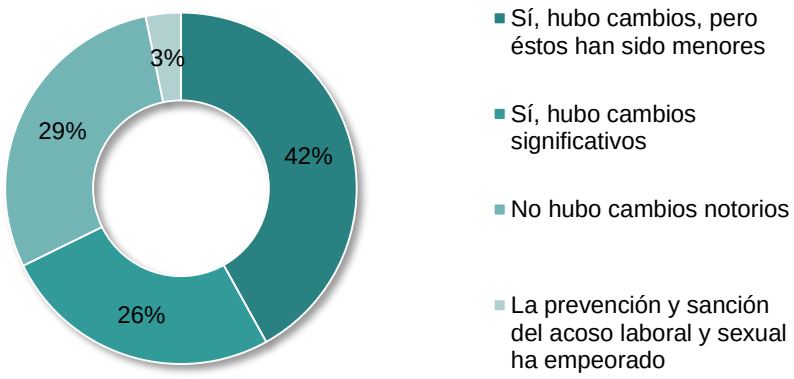


**Figura 4.73. Percepción de mejora en la prevención y sanción de acoso sexual producto de la implementación del CBPL-ND (N=31).** Elaboración propia.

### 4.2.5 Evaluación

Con respecto a la evaluación que los encuestados perciben de los resultados de la implementación del CBPL-ND en el periodo 2006 – 2009, a modo general éstos tuvieron una mediana aprobación con un promedio de 4,4 puntos (en escala de 1 a 7). En la Figura 4.74 podemos observar las notas con que los encuestados evaluaron la implementación del CBPL-ND en el periodo 2006 – 2009 y su frecuencia de respuestas.

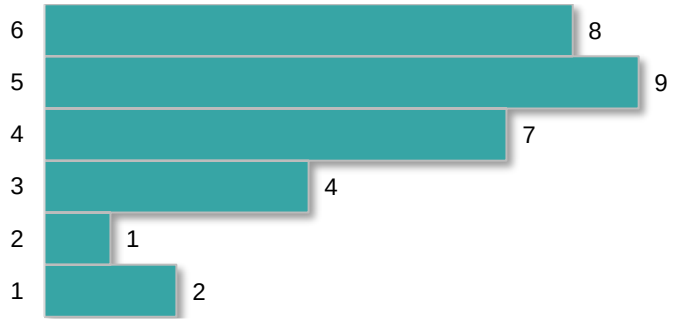


**Figura 4.74. Frecuencia de notas de evaluación de la implementación del CBPL-ND en el periodo 2006 – 2009 (N=31).** Elaboración propia

En este contexto, hemos identificado los factores que influyeron en las evaluaciones otorgadas, expresados por los mismo encuestados. En el caso de las evaluaciones que aprueba la implementación del CBPL-ND tenemos podemos distinguir:

- Se logró diseñar e implementar políticas institucionales en materias del CBPL-ND;
- Se logró un cambio un cambio importante en los ambientes laborales;
- Se instauró conocimiento en las materias abordadas por el CBPL-ND;

- Se logró tener actividades participativas y seguimiento de las acciones desarrolladas.

Por otro lado, entre los factores que reprueban la implementación del CBPL-ND podemos mencionar:

- Falta de involucramiento y difusión por parte de los cargos directivos y asociaciones de funcionarios;
- Falta de presupuesto e infraestructura;
- Poca convicción respecto de la importancia del CBPL-ND y su aplicación;
- Se dio mucha importancia a las temáticas de género, dejando de lado otros aspectos del Código;
- Se cumplió con lo formal, pero no han existido otras instancias de educación y difusión en las temáticas del CBPL-ND.

Estas opiniones se contrastan con lo informado durante las entrevistas semiestructuradas, en donde pudimos recoger opiniones con respecto al nivel éxito que tuvo la implementación del CBPL-ND en el período 2006 – 2009, encontrándonos con opiniones que varían según el servicio y que tienen una percepción tanto de apoyo como de crítica hacia los logros del Código, por ejemplo:

> *"No, porque fue un plan en que no hubo participación, se dio a conocer el plan y la ejecución fue más bien de orden normativo, pero no hubo un énfasis."*

> *"La existencia del Código permitió tratar temas nuevos, de los que no se preocupaban. En general no se cumplen los objetivos que se plantearon por son problemas ligados a la sociedad en su conjunto y que van más allá de instrucciones administrativas."*

> *"Tuvo éxito. Genero resultados importantes a nivel de gestión de personal y gestión organizacional. Nos obligó a tener y seleccionar mejores jefes, generar un ambiente de trabajo más positivo y colaborativo, de respeto mutuo. La gestión del negocio tuvo una mejora importante producto de la gestión de los recursos humanos, gracias al instructivo."*

La implementación del CBPL-ND también fue evaluada según su alcance en los distintos niveles. En este sentido, en la Figura 4.75 podemos observar las evaluaciones promedio con que los encuestados calificaron (en escala de 1 a 7) la implementación del Código a nivel central, regional, provincial y local. De acá podemos ver que, considerando la cantidad de participantes en la encuesta, no existe gran diferencia entre las evaluaciones para todos los niveles, que por lo demás son congruentes con la evaluación realizada a nivel general presentada previamente.

El despliegue a desde el nivel central también fue recogido desde las entrevistas estructuradas, en donde se manifestaron opiniones diversas en servicios que presentaron dificultades en este ámbito, por ejemplo:

> *"Otro gran problema es que en regiones hay pocas herramientas para poder solucionar los problemas de fondo en la administración pública, ya que es en Santiago es donde se concentran las capacidades de decisión para solucionar temas de fondo."*

> *"Que saliera del nivel central hacia abajo era difícil. Había muchas dificultades de traspaso de información."*

Así como servicios en donde existía una mayor preparación para trabajar con regiones, por ejemplo:

> *"Todas las temáticas del instructivo presidencial y que estaban contenidas en el plan estratégicos de recursos humanos se desplegaron adecuadamente a través de todas las Direcciones Regionales, principalmente por intermedio de tres actores: i) Directores Regionales, ii) Contratación de consultores expertos en materias de gestión de personas en cada Dirección Regional, y iii) Asociaciones de funcionarios. Se desplegaron estrategias de difusión, ya que la comunicación se gestionaba desde recursos humanos. Teníamos informativos mensuales, revistas virtuales, lo que dio la posibilidad de desarrollar los temas. Al mismo tiempo, se tuvo la posibilidad de desplegar viajes regionales por todo Chile por parte del equipo que trabaja las temáticas, para hacer reuniones y asambleas con la gente."*

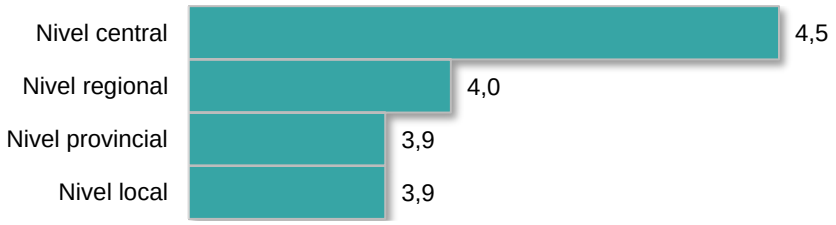


**Figura 4.75. Evaluación promedio de la implementación del CBPL-ND según nivel (N=31).**
Elaboración propia

De la misma manera, en la Figura 4.76 observamos la evaluación promedio (en escala de 1 a 7) para distintos aspectos relacionados con la implementación del CBPL-ND en el periodo 2006 – 2009. De aquí, se aprecia que la característica mejor evaluada fue la participación de las asociaciones de funcionarios, seguido por la difusión de la información y el aporte del Código a la igualdad de derechos laborales. En segundo nivel, con una evaluación menor se encuentran aspectos como el aporte a la igualdad de género en el trabajo, el apoyo por parte de los jefes de servicio, y en último lugar la participación de los distintos estamentos. Sin embargo, las diferencias en las evaluaciones promedio no son significantes considerando la cantidad de participantes del cuestionario, y se centran en valores similares a lo obtenido en la evaluación general presentada previamente.

Considerando las opiniones recopiladas durante las entrevistas semiestructuradas, un factor importante recurrente fue lo relacionado con falencias en el apoyo por parte de los directivos, según lo mencionado por algunas de las personas entrevistadas:

> *"La gente decía que siempre la dirección estaba involucrada. Que el tema se remitía a la oficina de personal, pero no llegaba a tener mayores compromisos de las altas autoridades más que para temas protocolares, salvo para los temas de acoso laboral donde efectivamente había mayor participación de las autoridades"*

> *"Hubo servicios en donde los directores recibieron la instrucción y se vieron obligados a implementarlo sin un nivel de convicción más de fondo. Era cumplir con el compromiso, pero sin agregarle valor a la gestión de personas en la institución. Se hicieron esfuerzos y desplegaron hartas habilidades para hacer algo interesante, pero la gran mayoría se quedó en el cumplimiento formal."*

*"No hubo mayor involucramiento por parte de los directivos. Sólo se involucró el jefe en servicio y jefe de recursos humanos y de ahí hacia abajo, todo el cuadro de personal. Para los demás (del cuadro directivo) no tuvo mayor importancia."*

*"Se vio una resistencia por parte de los directivos, porque se les limitaba la capacidad de generar influencias para poner su gente, con los dirigentes hubo varios conflictos, no fue bien recepcionado por las jefaturas que poseían una postura autoritaria y de poco dialogo con los trabajadores. Faltó voluntad."*

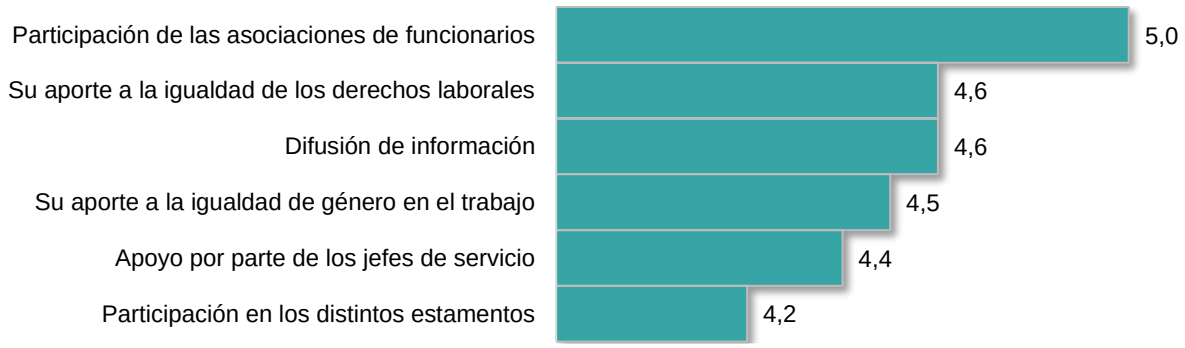


**Figura 4.76. Evaluación promedio de aspectos relevantes asociados a la implementación del CBPL-ND (N=31).** Elaboración propia

Finalmente, en la Figura 4.77 podemos identificar las principales dificultades que se detectaron para la implementación del CBPL-ND en los servicios consultados. De aquí, podemos inferir que una escasa participación de los funcionarios, junto con la falta de compromiso desde los cargos directivos, constituyeron las principales dificultades, seguidas de falencias en las actividades de gestión interna y de difusión del informe anual de seguimiento.

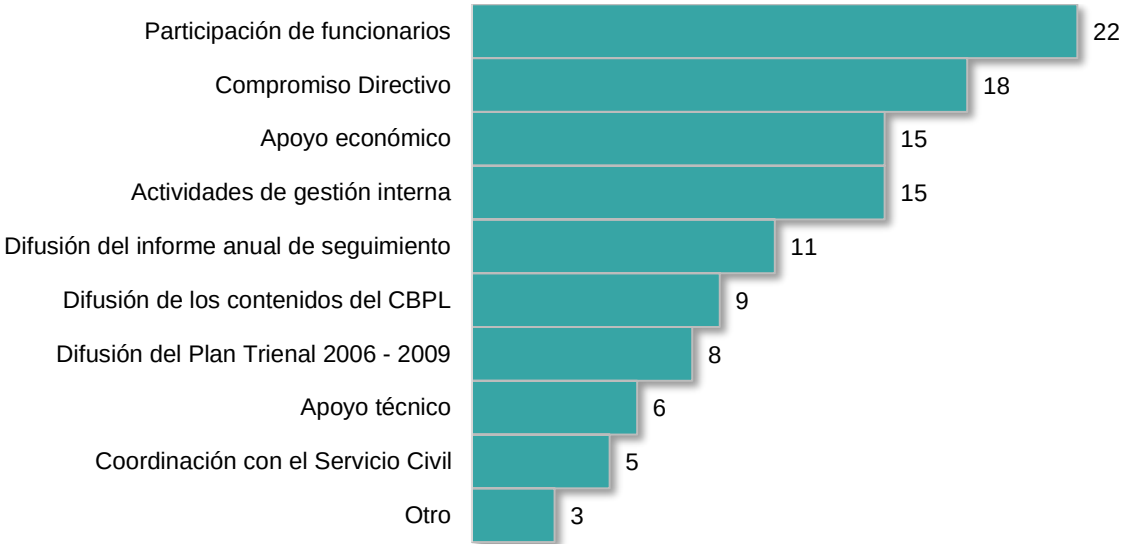


**Figura 4.77. Dificultades para la implementación del CBPL-ND (N=31).** Elaboración propia

# 5 Cierre del estudio

*En este capítulo las conclusiones y recomendaciones del estudio en base al análisis de la información recopilada de fuentes primarias y secundarias. En la primera sección presentamos el objetivo específico y productos asociado a esta etapa del estudio. En la sección siguientes presentamos las conclusiones del estudio, indicando además las fortalezas y debilidades del proceso de implementación del CBPL-ND. Finalmente, en la última sección presentamos las recomendaciones derivadas del análisis, y que hubiesen mejorado la aplicación del Código y que pueden potenciar la implementación exitosa de futuras iniciativas similares.*

## 5.1 Objetivos y productos asociados al cierre del estudio

El análisis de la información recopilada durante el desarrollo del estudio por medio de fuentes primarias y secundarias nos permite elaborar el producto P4. Como se muestra en la Tabla 5.1, este producto permite alcanzar el objetivo específico O2.

**Tabla 5.1. Objetivo específico a alcanzar en la etapa E4 y producto asociado**

| Producto | Objetivo específico |
|---|---|
| P4. Principales debilidades y fortalezas del proceso de implementación del CBPL-ND y recomendaciones que hubiesen mejorado su aplicación en el periodo y que potencien la exitosa implementación de políticas públicas relacionadas con el tema. | O2. Identificar las principales debilidades y fortalezas del proceso de implementación del CBPL-ND y generar recomendaciones que hubiesen mejorado su aplicación en el periodo y que potencien la exitosa implementación de políticas públicas relacionadas con el tema. |

Fuente: Bases Técnicas de la Licitación 1750-2-LE16

## 5.2 Resultados obtenidos

Como cierre del estudio, primero haremos una revisión en términos generales de los resultados obtenidos por el CBPL-ND del periodo 2006 – 2009, tomando como insumo todos los elementos presentados durante el análisis transversal, análisis comparado y la evaluación del funcionamiento, efectos e impactos de la implementación del CBPL-ND. En segundo lugar, diferenciaremos entre las fortalezas y debilidades que somos capaces de reconocer en el proceso de elaboración, implementación y sostenibilidad del CBPL-ND.

Con respecto a los resultados obtenidos por parte de la implementación del CBPL-ND en los servicios de la administración central del Estado, podemos decir que la evaluación asoma más bien ambivalente, en el sentido en que la implementación de este Código permitió plantear temas que hasta el momento se habían mantenido invisibilizados u ocultos dentro de la administración central del Estado, otorgando de esta forma un paraguas normativo que sirviera para abordar temáticas como la selección de personal, en el sentido en que ésta fuera realizada por el mérito y no a través de afinidades políticas; para abordar el acoso laboral y sexual, permitiendo regularizar procedimientos de denuncias y asegurando a las víctimas de poder contar con la protección necesaria a la hora de denunciar; el tratamiento de la protección de los derechos de maternidad y responsabilidades parentales, en donde se difundieron los derechos ya existentes y formalizaron los procedimientos para, por ejemplo, otorgar permisos de amamantamiento o permisos para el cuidado de hijos/as enfermos/as; evidenciar las brechas existentes dentro de los servicios de la administración central del Estado, solo por nombrar algunos aspectos.

De esta forma, el CBPL-ND vino a ser como una especie de faro que permitía guiar a los distintos servicios en la implementación de medidas innovadoras, tal como se evidencia en los siguientes extractos de entrevistas:

> *"Lo importante es que existiera este instrumento, un instructivo que obligara a que los servicios identificaran las brechas y tuvieran mejoras.".*

> *"Quizás la evaluación es positiva porque (el CBPL-ND) integra varios temas y permite avanzar hacia una solución".*

Por tanto, a nivel de relevancia se destaca el hecho de plantear temas nuevos, visualizarlos y sentar las bases para su tratamiento en el futuro. De hecho, a través de las entrevistas personales y grupal realizadas, podemos plantear con toda seguridad que ésta es la mayor virtud del Código, y en base a lo cual se lo recuerda: en haber sido capaz de hacer visibles una diversidad de aspectos, que, de una u otra manera, significaban prácticas discriminatorias desde la administración central del Estado.

El problema con esto es que, producto de la profundidad de estos aspectos que no solo corresponden a una situación propia de la cultura organizacional de estos servicios, sino que es el correlato de aspectos culturales propios de nuestra sociedad, su tratamiento se vuelve complejo, sobre todo producto de la misma estructura a través de la cual operaba el CBPL-ND: un código que se traducía en planes trienales por servicios. De esta forma, en base a lo que podemos apreciar, un plazo de tres años por servicios se presenta como muy acotado para abordar las temáticas de las siete directrices. Esta problemática se deja ver en el siguiente extracto de entrevista:

> *"La existencia del código permitió en muchos servicios tratar temas nuevos, de los que no se preocupaban (…) En general, no se cumplen los objetivos que se plantearon porque son problemas ligados a la sociedad en su conjunto y que van más allá de instrucciones administrativas".*

Si a este último aspecto, le sumamos la deficiente sostenibilidad con la que contó el CBPL-ND, observamos que la realidad por servicios fue más bien dispar, existiendo algunos en donde sí se lograron implementar medidas que se mantuvieron en el tiempo, cambiando incluso la cultura organizacional propia de su servicio mejorando el desarrollo de personas dentro del mismo, como es posible apreciar a través del siguiente extracto de entrevista:

> *"Si, con bastante esfuerzo, pero la dinámica de la gestión de personas instalada en esa época existe hasta el día de hoy (…) entre 2010 y 2013 hubo que enfrentar muchas dificultades, ya que el cambio de gobierno propuso otros énfasis, y estos marcaban diferencias con la aplicación del código. Pero en este minuto, todo lo medular que se logró instalar en virtud del instructivo, quedó instalado gracias a que la gente se convenció que eran una materia importante"*

Pero por el otro lado, existieron otros servicios en donde el Código fue adoptado más bien como un instrumento normativo, en el cual se desarrollaron actividades por el hecho de cumplir con lo estipulado, sin que esto significara un cambio sustantivo dentro de los servicios, como se puede observar en el siguiente extracto de una de las entrevistas:

> *"Hubo servicios en donde los directores recibieron la instrucción y se vieron obligados a implementarlo sin un nivel de convicción más de fondo. Era cumplir con el compromiso, pero sin agregarle valor a la gestión de personas de la institución".*

Por tanto, en términos generales, preferimos hablar de una consecución de resultados más bien ambivalente, ya que dentro de la evaluación del CBPL-ND se conjugan aspectos virtuosos e innovadores, así como fracasos o aspectos poco desarrollados.

Del análisis transversal realizado a través de la revisión de documentos institucionales y la evaluación del funcionamiento a partir de fuentes primarias, observamos que, en base al cumplimiento de las directrices implementadas en los servicios públicos, existen temáticas que tomaron mayor relevancia dentro de la implementación del CBPL-ND, en específico las relacionadas con los procesos de reclutamiento y selección, el desarrollo de carrera, y las medidas orientadas a la protección de los derechos maternidad. De acá observamos que, justamente aquellas directrices que no implicaban modificar de mayor forma la estructura organizacional dentro de los servicios, contaron con mayores avances, ya sea por el tipo de medidas propuestas (definición de perfiles por cargo, eliminación de exigencias del currículum, entro otras), o por el nivel de avance en el que se encontraban los servicios con anterioridad a la implementación, lo cual significó sistematizar o normar prácticas que ya se venía realizando, como en el caso del abordaje de la protección a los derechos de maternidad.

Por otro lado, las temáticas que tienen menor relevancia dentro de los servicios públicos en la implementación del CBPL-ND en base al cumplimiento de las directrices asociadas, son las relacionadas con las directrices asociadas a la repartición paritaria de puestos de jefatura y cargos de responsabilidad entre hombres y mujeres, y aquellas medidas relacionadas con la prevención del acoso laboral y sexual, es decir, temáticas que de una u otra forma se encuentran directamente relacionadas

con la problemática de género dentro de los servicios de la administración central del Estado, y para el caso de la directriz asociada a la repartición paritaria, asociada directamente con modificar la estructura organizacional de los servicios públicos.

En base a esto, podemos plantear que existe un sesgo de género importante instalado en los distintos servicios analizados, que se expresa con mayor fuerza en el incumplimiento de la directriz asociada a otorgar mayor representación a la mujer en cargos de responsabilidad, y a su vez en medidas asociadas al posicionamiento de la mujer en puestos de alta responsabilidad y sectores en que se encuentran sub-representadas. De hecho, esto ha sido una brecha poco cubierta dentro de la implementación del CBPL-ND, ya que, a pesar que los servicios públicos están compuestos por sobre un 50% por mujeres, no se lograron mayores avances en términos de acceso de la mujer a puestos de alta responsabilidad, encontrándose mayormente representadas en cargos con grados bajos. Sin dudas, ha habido avances en cuanto a la difusión de la información que busca informar y educar con respecto a estas temáticas, pero a nivel de organización aún quedan elementos menos desarrollados.

En el caso del análisis comparado del CBPL-ND con otras iniciativas similares nacionales y extranjeras, más que llegar a resultados explícitos, de esta revisión se extraen fuertes insumos que deben ser incorporados para proponer recomendaciones que hubiesen mejorado la implementación del CBPL-ND, y que potencien la implementación de otras políticas públicas relacionadas con el tema, como se presenta en la siguiente sección de este capítulo. Sin embargo, de esta revisión documental es posible destacar puntos de comparación que deben ser tomados en cuenta para efectos del estudio.

Uno de los primeros puntos a destacar es el alcance de las temáticas abordadas por las iniciativas. El CBPL-ND aborda el tema de la no discriminación en un sentido amplio, abarcando temáticas orientadas a condiciones laborales, capacitación, reclutamiento y selección, y discapacidad, visión que a modo general es compartida por el Código de Conducta de Canadá y la Estrategia de Diversidad de Reino Unido, que si bien no aborda los mismos temas propuestos por el CBPL-ND, sí comparten valores y principios en términos de la igualdad en cuanto a la composición de la estructura y la cultura organizacional. No así en el caso de las iniciativas de Sernam y el caso del Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades de España, los cuales están más restringidos a temas de género, sin profundizar en otros aspectos relacionados a la no discriminación.

Otro aspecto relevante a mencionar del análisis comparado tiene relación con la progresión en el tiempo que se destaca de las iniciativas de España y Reino Unido, bajo la mirada de que en ambos casos existe una estrategia de implementación y monitoreo a nivel central que a través de indicadores estándar permiten evaluaciones periódicas sobre sus rendimientos y resultados, acompañado de un plan de comunicación y diálogo que permite disponer de las capacidades especializadas necesarias para asegurar la consistencia en la implementación y correcto funcionamiento, aspectos que contrastan con la experiencia del CBPL-ND, en donde existe un sistema de control de los planes basado en que cada servicio establece sus indicadores, lo que dificulta un seguimiento y evaluación sistemático del funcionamiento.

A continuación, presentamos a presentar las principales fortalezas y debilidades que hemos encontrado con respecto a la elaboración, implementación y sostenibilidad del CBPL-ND.

### 5.2.1 Fortalezas

Una de las principales fortalezas que logramos reconocer desde la elaboración del CBPL-ND, es el reconocimiento que dentro de la administración central del Estado existía discriminación, y que había que hacerse cargo de esta, visualizándola y tomando medidas para resolverla. Encontramos que este es un punto central, considerando que, en general, los esfuerzos estaban puestos en capacitar, así como regular, la forma en que los servicios del Estado se relacionan con los ciudadanos, pero no en la forma en que estos operan hacía su interior. Por tanto, reconocer en primera instancia que desde el Estado existe discriminación hacía sus funcionarios/as, es un punto de partida potente y que obliga a convocar a distintos tipos de actores.

Otra de las fortalezas que logramos reconocer, es la visualización de temáticas de diverso tipo que con anterioridad se encontraban ocultas. Considerando además los resultados del análisis comparado, podemos destacar la capacidad que logra el CBPL-ND al abarcar la no discriminación en un sentido amplio, considerando temas que son tradicionalmente tratados en las organizaciones, como por ejemplo los orientados a las condiciones laborales, capacitación, desarrollo de carrera, así como temas que en ese entonces no se trataban abiertamente en los servicios públicos, como las problemáticas de género y el acoso laboral y sexual. De esta forma, el CBPL-ND permitió identificar una serie de brechas al interior de los servicios de la administración del Estado, asociadas en gran medida a problemáticas de género, así como a temáticas asociadas al abuso sexual y laboral, y el respecto de los derechos de maternidad dentro de estos servicios. Por lo tanto, poner estos temas sobre la mesa permitió sentar las bases para construir mejoras a futuro, a través de la regularización de procedimientos que permitieran su abordaje, así como entregar un respaldo normativo para lograr proceder frente a distintos tipos de situaciones discriminatorias o abusivas. Si bien, en el total estas medidas y actividades resultaron en su mayoría percibidas como insuficientes, la fortaleza del Código es haber promovido el comienzo de un cambio dentro de la cultura organizacional al interior de los servicios de la administración central del Estado, valorándose como tal.

Con lo anterior, otra de las fortalezas identificadas es haber propuesto directrices y herramientas que permitieran comenzar a hacerse cargo de las brechas y debilidades reconocidas en el diagnóstico. Aunque estas hayan sido identificadas como insuficientes, permitió que servicios que no contaban con ningún tipo de desarrollo dentro de la gestión de personas, contaran con una guía operativa para comenzar a trabajar, valiéndose así de un marco normativo sobre cómo proceder.

Finalmente, en la implementación del CBPL-ND es posible también identificar fortalezas en el sentido de que el Código permitió a los servicios de la administración central del Estado contar con un lenguaje común para el tratamiento de todas las temáticas propuestas. De esta forma, contar con un lenguaje común para el tratamiento de las problemáticas de género al interior de los servicios, o la conciliación trabajo-familia, así como la representación paritaria, el acceso a capacitaciones, los procesos de selección, el clima laboral y los derechos de maternidad y responsabilidades parentales, permite a los distintos servicios mantener un diálogo, destacado mejores prácticas, las que pueden o no ser adoptadas por otros servicios adecuándolas a su realidad particular. Por tanto, contar con un lenguaje en común permite generar una mayor articulación entre servicios de la administración central del Estado.

### 5.2.2 Debilidades

Por el lado de las debilidades que logramos reconocer, en primer lugar, encontramos la participación de las asociaciones de funcionarios a lo largo de todo el proceso de implementación del CBPL-ND. En base a la información que hemos logrado recolectar y analizar, se identifica que esta participación fue más bien baja a lo largo del proceso, destacando en algunos servicios su presencia importante en la etapa de diagnóstico, pero no así en la elaboración de los planes trienales o en la implementación de las actividades propuestas. Esto tuvo dos direcciones, por un lado, porque la elaboración de los planes, así como su implementación quedo en manos del área de personal correspondiente a cada servicio, pero por otro lado por un distanciamiento de las asociaciones producto el incumplimiento de expectativas. Esto asoma como uno de los principales factores de éxito identificados, ya que los servicios que logramos identificar con mejores resultados son aquellos que lograron incorporar a estas asociaciones a lo largo de todo el proceso, desde labores consultivas a aquellas más participativas. También existen otros casos en que las asociaciones de funcionarios tuvieron que presionar para lograr ser incluidas. Por lo tanto, dado su relevancia, consideramos que la participación de las asociaciones fue más bien baja, siendo ésta una debilidad muy importante.

Otra debilidad que logramos identificar, sobre todo desde la perspectiva que recogimos desde aquellos funcionarios/as, directivos/as y miembros de la ANEF de regiones, es el excesivo centralismo en la implementación del CBPL-ND, ya que, si bien la mayoría de los servicios cuentan con una cobertura nacional, solo uno pocos nos han planteado que la cobertura de las medidas haya sido en todas las regiones del país. Este ha sido uno de los aspectos mencionados en las entrevistas a atores regionales, en donde se señala abiertamente que el Código fracasó en las regiones, o que dentro de éstas no se hizo ninguna actividad, ya que todas las capacidades se encontraban concentradas en Santiago, mencionado que la extensión a nivel regional fue realizada a través de charlas o pocas capacitaciones. Sí debemos mencionar que existieron servicios como el SII o el Sernam que lograron realizar esto de manera exitosa, gracias a una buena comunicación entre el nivel central y los niveles intermedios, pero no fue el caso de la mayoría de los servicios.

Con respecto a la implementación, una debilidad que logramos identificar es la falta de capacidades técnicas y profesionales instaladas en los servicios para llevar a cabo las medidas y actividades elaboradas a través de los planes trienales. Esto significó que algunos servicios con menores recursos solo pudieron desarrollar ciertas áreas para las que había personal disponible, por lo general pertenecientes al área de personal de cada servicio. En el mejor de los casos, en aquellos servicios que disponen de mayor cantidad de recursos, esta falta de capacidades significó el tener que contratar profesionales a cargo del Código, lo cual fue un insumo importante para algunos pocos servicios. De esta forma, como se planteó en las entrevistas, así como en la entrevista grupal realizada, el no disponer de las capacidades humanas idóneas para desarrollar estas actividades fue una de las debilidades importantes a la hora de la consecución de resultados.

A nivel operativo y de estructura del CBPL-ND, encontramos que una de las debilidades más importantes dice relación con la falta de estandarización dentro de la elaboración de planes trienales por servicio. Con esto nos referimos a que no existió un sistema de indicadores común con el cual tenían que cumplir los servicios, sino que cada uno de estos proponía sus medidas, sus medios de verificación, generando un gran nivel de dispersión dentro de los resultados obtenidos. Esto pudo ser observado además en el análisis comparado en donde analizamos casos de iniciativas extranjeras

que cuentan con un sistema estandarizado de monitoreo y evaluación manejado a nivel central. El principal problema asociado a esto es la dificultad para el control y el seguimiento de los resultados obtenidos, poniendo en juego la sostenibilidad de los mismos.

Finalmente, y asociado a este último punto, otra de las debilidades encontradas es la sostenibilidad de las medidas logradas dentro del CBPL-ND. Si bien este es un código que siguió vigente con los años, uno de los principales elementos que perturbó su sostenibilidad fue el cambio de Gobierno entre los años 2010 – 2014, en donde los énfasis estuvieron puestos en otras temáticas, las cuales no necesariamente se encontraban alineada con los planteamientos del CBPL-ND. De esto se deriva la falta de un plan de seguimiento constante en el tiempo de éste Código, para el cual contar con una serie de indicadores estandarizados hubiera ayudado.

## 5.3 Recomendaciones

Las recomendaciones que podemos elaborar se derivan no sólo del análisis de los resultados obtenidos con respecto de la implementación del CBPL-ND en el período 2006 – 2009, sino que involucran también el análisis comparado con iniciativas similares desarrolladas en Chile y el extranjero, considerando factores de éxito que en las experiencias analizadas son consideradas beneficiosas y que se aconsejaría replicar en futuras implementaciones de políticas públicas relacionadas con las temáticas abordadas por el CBPL-ND. En adición, consideramos los aprendizajes percibidos por los actores relevantes durante la implementación del Código, bajo el concepto de que cada lección aprendida es un factor a tomar en cuenta para las acciones futuras.

En este sentido, se destaca que resulta fundamental concebir el diseño e implementación de medidas con una mirada de largo plazo y una acción sostenida en el tiempo. Si bien el CBPL-ND fue una iniciativa que pretendía tener una mirada de largo plazo, las opiniones derivadas de las fuentes primarias indican que en algunos servicios públicos su implementación se vio como algo formal que no trascendió y que ahora a diez años de su implementación llega a ser considerado como un recuerdo basado en buenas intenciones en lugar de una realidad.

Esto implica por un lado hacer esfuerzos mayores por lograr la convicción de los funcionarios y directivos sobre la importancia de la implementación de un código de esta naturaleza y los efectos positivos que conlleva, tal como fue mencionado desde fuentes primarias en donde se recalcó la importancia de tener metas y compromisos de las instituciones de respecto de las obligaciones de este tipo de códigos. En este sentido, se recomienda además la elaboración de una estrategia de monitoreo desde el nivel central, que contemple la generación de un plan de seguimiento y evaluación periódica a través de un sistema de indicadores estandarizados que faciliten el seguimiento y evaluación continua del proceso hacia el logro de los objetivos propuestos para las iniciativas, y disminuye la probabilidad de generar una excesiva dispersión en las fuentes y tipos de información requerida para la evaluación. Las mediciones constantes y estándares otorgan la retroalimentación necesaria no sólo para mejorar las medidas adoptadas para el logro de los objetivos, sino también transcender a cambios de entorno, por ejemplo los cambios de Gobierno.

Para lograr lo anterior, se hace necesario contar con profesionales que cuenten con los conocimientos y las capacidades para liderar y llevar a cabo las medidas y actividades propuestas en las inicia-

tivas, así como que velen con su cumplimiento consistente en el tiempo. Si bien esto pudo ser cumplido en algunos de los servicios analizados, una opinión recurrente fue que en los servicios no se tenía el personal preparado no sólo para implementar el Código, sino tampoco para mantenerlo operando eficazmente en el tiempo. Esto hace recomendable fortalecer las actividades de capacitación y especialización en las temáticas de las iniciativas. El mejor ejemplo de esto es el caso del Reino Unido, que ha dispuesto una serie de instancias de trabajo especialmente focalizadas para apoyar en el alcance de los objetivos de sus iniciativas.

Además, para garantizar que el desarrollo de las iniciativas trascienda no sólo en el tiempo sino que también territorialmente, debe existir un plan de comunicación común impulsado desde el nivel central hacia los distintos niveles en los servicios, siguiendo criterios y formas en común para la difusión de las iniciativas, facilitando el traspaso de información referida a medidas, actividades y metas perseguidas, mejorando la comprensión y los conocimientos necesarios que propendan a la instalación de las temáticas no sólo con un sentido normativo sino también en las prácticas laborales cotidianas. La disposición de canales de información institucionales, facilitan la retroalimentación para el correcto monitoreo del funcionamiento y resultados de las iniciativas, y tal como fue mencionado durante por las fuentes primarias durante el estudio, es aconsejable estimular la participación e involucramiento de los funcionarios con las autoridades. Esto cobra sentido no sólo en cuanto a la difusión del Código, sino también en fomentar una participación real en todos los niveles.

Con respecto a recomendaciones a un nivel global, uno de los aspectos centrales necesarios de incorporar dentro de los servicios de la Administración Central del Estado es una repartición paritaria por género a nivel de jefaturas. Desde nuestro análisis, entendemos que este punto fue poco abordado en los servicios públicos, siendo menores los casos en que las medidas se tradujeron en mujeres asumiendo puestos de jefatura, cargos en donde históricamente los hombres han tenido mayor representación. Como recomendación, proponemos generar una política pública nacional y/o proyecto de ley que reforme la composición por género dentro de puestos de alta responsabilidad, definiendo cuotas de género a cumplir por servicio, y que vaya de la mano con políticas de integración a nivel de regiones, orientada particularmente a los servicios públicos con alcance nacional. De esta forma, se reconoce la desigual condición de las mujeres para acceder a cargos de alta responsabilidad dentro de la administración central del Estado, para lo cual se vuelve necesario utilizar mecanismos de equiparación de oportunidades, siendo los más utilizados las "leyes de cuotas" los que han sido adoptados progresivamente en todo el mundo con el fin de mejorar la participación femenina en la política y en la vida pública en general, muy de la mano de la promoción de leyes de discriminación positiva que busquen incluir sectores de la población que históricamente se han visto desplazados dentro de los cargos públicos de alta responsabilidad. Esto de la mano con políticas de integración a nivel de regiones, orientada particularmente a los servicios públicos con alcance nacional.

En concordancia con lo anterior, la Dirección Nacional del Servicio Civil debiera tomar un rol normativo, que le permita no sólo fiscalizar los avances, sino que también pueda en alguna medida exigir el cumplimiento de las políticas públicas y proyectos de ley que se generen en las temáticas sugeridas, incluyendo dentro de las medidas a cumplir la implementación de mesas triestamentales (directivos, administrativos y asociaciones de funcionarios) en los respectivos Departamentos de Gestión de Personas que aseguren no sólo una mejor participación y comunicación en la toma de decisiones, sino que sea un ente responsable ante la Dirección Nacional del Servicio Civil por el cumplimiento de las normativas.

# Anexo A: Plan Estratégico de igualdad de oportunidades 2014 – 2014 (España)-Eje 1

**Tabla A.1. Eje 1: Igualdad entre mujeres y hombres en el ámbito laboral y lucha contra la discriminación salarial - objetivos específicos, líneas de actuación y medidas respectivas**

| Objetivos específicos | Líneas de actuación | Medidas |
|---|---|---|
| 1.1. Prevenir la discriminación por razón de sexo en el acceso al empleo | Reforzar la inclusión del principio de igualdad de oportunidades y de no discriminación en las políticas de acceso al empleo | - Desarrollo de actuaciones para la integración transversal de la igualdad de oportunidades en las políticas públicas de empleo.<br>- Acciones de refuerzo de las políticas activas de empleo en ámbitos donde las tasas de empleo femenino sean especialmente bajas.<br>- Desarrollo de actuaciones para fomentar la participación equilibrada de mujeres y hombres en la formación |

| Objetivos específicos | Líneas de actuación | Medidas |
|---|---|---|
| | | para el empleo y en las prácticas no laborales en empresas.<br>- Análisis, estudio y desagregación de los datos por sexo, para favorecer la visibilización de la situación sociolaboral de las mujeres en España y de su participación en los programas de políticas activas de empleo.<br>- Actuaciones, en línea con el Plan de Acción para la Igualdad entre mujeres y hombres en la Sociedad de la Información, para contribuir a la reducción de la brecha tecnológica y digital.<br>- Promoción de programas singulares de inserción sociolaboral que faciliten la reincorporación al trabajo tras un periodo de inactividad por cuidado de familiares. |
| 1.2. Fomentar la igualdad de trato y oportunidades de mujeres y hombres en las empresas | Implantar medidas a favor de la igualdad de trato y oportunidades en el ámbito empresarial | - Apoyo a la elaboración de planes de igualdad y promoción del distintivo “igualdad en la empresa”.<br>- Creación de una Red de empresas por la excelencia en igualdad entre mujeres y hombres para avanzar en el reconocimiento y visibilización de su trabajo, ofrecer ejemplo y organizar el intercambio de buenas prácticas.<br>- Fomento de la negociación colectiva, como instrumento eficaz en la consecución de la igualdad, así como la promoción de una participación equilibrada de mujeres y hombres en las partes que intervienen en la negociación colectiva.<br>- Impulso de las actuaciones formativas y de sensibilización específica de todas aquellas personas que participan de forma activa en las relaciones laborales. |

| Objetivos específicos | Líneas de actuación | Medidas |
|---|---|---|
| | | - Refuerzo de la colaboración entre la Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad, la Inspección de Trabajo y Seguridad Social y las CCAA, para facilitar y asegurar la vigilancia y control del cumplimiento de la normativa aplicable.<br>- Seguimiento y análisis del cumplimiento del Título IV de la LOIEMH, y resto de disposiciones legales vigentes en la materia. |
| 1.3. Combatir la brecha salarial de género | Incrementar el conocimiento de la brecha salarial de género, favorecer la igualdad salarial entre mujeres y hombres y sensibilizar sobre el fenómeno | - Mejora de la investigación sobre las causas de la brecha salarial de género y su medición, incluida la creación de un Indicador Sintético.<br>- Análisis y evaluación del estado de la negociación colectiva, en materia de cláusulas retributivas y de clasificación profesional.<br>- Elaboración y difusión de herramientas informáticas de autodiagnóstico de brecha salarial de género que permitan a las empresas, que voluntariamente decidan utilizarlas, detectar y corregir las desigualdades salariales.<br>- Información y sensibilización sobre la discriminación salarial, dirigidas a la sociedad en su conjunto.<br>- Potenciación de la vigilancia del cumplimiento de la normativa vigente en materia de igualdad salarial, reforzando la colaboración entre los distintos departamentos competentes.<br>- Promoción de la formación específica y desarrollo de las competencias adecuadas en materia de igualdad de oportunidades y no discriminación salarial de los |

| Objetivos específicos | Líneas de actuación | Medidas |
|---|---|---|
| | | principales operadores jurídicos implicados en esta materia.<br>- Asesoramiento especializado a las mujeres víctimas de discriminación retributiva y divulgación de sus derechos.<br>- Creación de un grupo especializado con participación de los agentes sociales, en el marco del Diálogo Social Tripartito, con el objetivo, entre otros, de impulsar medidas para combatir la discriminación salarial. |
| 1.4. Fomentar el emprendimiento femenino, apoyando la creación de empresas y el autoempleo | Fomentar la incorporación de las mujeres al tejido empresarial nacional | - Desarrollo de programas y acciones formativas específicas para mujeres emprendedoras, así como acciones de información, asesoramiento y acompañamiento de las mismas, prestando especial atención a sectores innovadores emergentes y a la utilización avanzada de las tecnologías de la información y comunicación.<br>- Apoyo e Impulso de actuaciones destinadas a facilitar la creación, mantenimiento y crecimiento de las empresas de mujeres, así como al fomento de la internacionalización.<br>- Facilitar el acceso a líneas de financiación y microfinanciación para la puesta en marcha y consolidación de actividades empresariales de mujeres, especialmente en sectores emergentes, innovadores y vinculados con las tecnologías.<br>- Fomento del espíritu emprendedor en las etapas escolares y en el ámbito universitario para impulsar en la juventud el desarrollo de iniciativas emprendedoras con apoyo coordinado desde las diferentes instituciones. |

| Objetivos específicos | Líneas de actuación | Medidas |
|---|---|---|
| | | - Fomento y apoyo a la creación y mantenimiento de redes de mujeres emprendedoras, que sirvan de apoyo a sus iniciativas empresariales y fomenten el intercambio de experiencias. |
| 1.5. Promover la igualdad de trato y oportunidades en el empleo del sector público | Implantar medidas a favor de la igualdad de oportunidades en el sector público | - Elaboración del II Plan de igualdad de la Administración General del Estado y sus organismos Públicos.<br>- Desarrollo y aplicación de implantación de medidas preventivas del acoso sexual y del acoso por razón de sexo en la Administración General del Estado y de los Organismos Públicos vinculados a ella.<br>- Creación de un distintivo “Igualdad en el empleo público” que reconozca a aquellos Departamentos, organismos y otras entidades de la AGE o de otras Administraciones Públicas que destaquen por la aplicación de políticas de igualdad de trato y de oportunidades en el empleo público, en la adopción e implantación de planes de igualdad, en la incorporación de medidas que favorezcan la conciliación, la racionalización de horarios, la adopción de buenas prácticas y otras iniciativas innovadoras en materia de igualdad.<br>- Desarrollo de acciones dirigidas al personal de la AGE, en materia de sensibilización, información y formación sobre igualdad de oportunidades, especialmente en lo que se refiere a la plena integración de las mujeres en los distintos niveles de la organización y a la aplicación de medidas que favorezcan la conciliación y la corresponsabilidad. |
| 1.6. Promover la empleabilidad de mujeres pertenecientes a grupos especialmente vulnerables | Apoyar a la inserción laboral de las mujeres en riesgo o situación de exclusión social | - Diseño y puesta en marcha de programas para mejorar la empleabilidad, el acceso y la permanencia en el empleo o autoempleo de mujeres pertenecientes a grupos |

| Objetivos específicos | Líneas de actuación | Medidas |
|---|---|---|
| | | especialmente vulnerables, que incluyan itinerarios personalizados y medidas de acompañamiento. Se atenderá, con el objetivo de reforzar la igualdad de trato y la no discriminación, entre otras, a mujeres inmigrantes y de minorías étnicas.<br>- Medidas de coordinación de todas las personas y actores implicados a todos los niveles, incluida una estrecha colaboración con entidades del Tercer Sector.<br>- Actuaciones específicas para facilitar la inserción sociolaboral de mujeres víctimas de violencia de género y víctimas de trata de personas con fines de explotación laboral y sexual. |
| 1.7. Estudiar la fiscalidad y el sistema de algunas prestaciones públicas desde la perspectiva de la mujer trabajadora como segundo perceptor de rentas | Analizar la incidencia de los sistemas fiscales y de algunas prestaciones públicas | - Análisis de los sistemas fiscales y de prestaciones públicas para valorar su incidencia en el mayor o menor desarrollo de la actividad laboral de las mujeres y de sus perspectivas profesionales.<br>- Analizar la aplicación de la normativa vigente en materia de Seguridad Social y, de manera particular, el impacto que las medidas relacionadas con el trabajo a tiempo parcial tengan sobre los trabajadores y trabajadoras. |

# Anexo B: Estrategia de Diversidad Reino Unido

**Tabla B.1. Actores de la Estrategia de Diversidad 2007 - 2010**

| Unidad | Propósito | Funciones |
|---|---|---|
| DSAT | Trabaja con todas las áreas del Departamento y sus agencias para asegurar la consistencia en la aplicación de la Estrategia y apoya a los líderes de diversidad del Consejo. | - Proporcionar las actualizaciones trimestrales en diversidad a los líderes del Consejo del Ministerio.<br>- Asistir a los líderes en promover políticas y herramientas desarrolladas por el equipo.<br>- Reuniones trimestrales para discutir el desempeño.<br>- Promover el rol de los líderes a través de la intranet de SDAT y otros medios. |

| Unidad | Propósito | Funciones |
|---|---|---|
| Consejo del Programa Estrategia de Diversidad | Responsable de monitorear la implementación de la Estrategia de Diversidad | - Revisar el desempeño de los cinco resultados de la Estrategia de Diversidad de cada área de reporte, cada trimestre, usando el marco de autoevaluación.<br>- Acordar los objetivos y beneficios del Programa y asegurar que éstos sean alcanzados, incluyendo asegurar que el Ministerio del Interior cumple con las obligaciones legales de igualdad.<br>- Asegurar la disponibilidad de los recursos requeridos y la adherencia al presupuesto del Programa y la relación precio-calidad.<br>- Autorizar cambios al Programa y asesorar en el desarrollo de prácticas y estándares que deban ser incorporados.<br>- Asegurar que todas las áreas del Consejo del Ministerio del Interior estén representadas en las reuniones del Consejo del Programa y que asistan representantes, al menos, a nivel de dirección. |

| Unidad | Propósito | Funciones |
|---|---|---|
| Foro de Encargados de Igualdad y Diversidad | Responsable de garantizar que el Ministerio del Interior asegure un enfoque integrado y sistemático en la implementación de la Estrategia de Diversidad. | - Trabajar hacia el aseguramiento de un enfoque integrado y sistemático de la igualdad y la diversidad en el Ministerio del Interior.<br>- Compartir y promover buenas prácticas en el Ministerio.<br>- Promover la importancia de alcanzar una fuerza de trabajo representativa.<br>- Cultivar el perfil del Ministerio en su compromiso de enfrentar la desigualdad y defender la justicia y la equidad.<br>- Influenciar la política corporativa sobre igualdad y diversidad.<br>- Cuando apropiado, discutir y aconsejar sobre servicios externos para la implementación de políticas de igualdad y diversidad. |
| Grupo de Expertos en Diversidad | Foro de intercambio de buenas prácticas y discusión del trabajo que se desarrolla para implementar la Estrategia | - Apoyar a los Encargados de Igualdad en el aseguramiento de un enfoque integrado y sistemático de la igualdad y la diversidad en el Ministerio del Interior.<br>- Trabajar colectivamente para alcanzar los objetivos claves, metas e hitos de la Estrategia.<br>- Compartir y promover buenas prácticas en el Ministerio.<br>- Hacer seguimiento del desarrollo de la legislación sobre igualdad.<br>- Apoyar en la identificación de riesgos y oportunidades para la igualdad y la diversidad en el Departamento. |

| Unidad | Propósito | Funciones |
|---|---|---|
| Líderes de Diversidad Internos | Agentes de cambio, responsables por reiterar el compromiso del Ministerio en llegar a ser uno de los departamentos líderes en la promoción de buenas prácticas en diversidad en la implementación de la política de empleo.<br>Los líderes de diversidad ejercen un rol de promoción y ejemplo tomando responsabilidad personal por la valoración de la diversidad | - Reportar al Consejo del Ministerio del Interior sobre todos los aspectos de su diversidad y asegurar que las implicancias de las políticas del Ministerio en dicho ámbito sean consideradas.<br>- Trabajar para garantizar que los sistemas y procesos estés alineados con las metas de diversidad de la organización y la Estrategia.<br>- Asegurar que estén al tanto de cualquier cambio departamental o legislativo respecto al ámbito de la diversidad<br>- Apoyar el trabajo de la/s red/es del personal asociadas a la faceta de diversidad (cuando corresponda)<br>- Apoyar activamente la faceta de la diversidad en el departamento:<br>- Comunicar regularmente los beneficios de la diversidad<br>- Atender eventos tales como conferencias, talleres, reuniones internas y externas relacionadas.<br>- Dar ejemplo de comportamientos apropiados<br>- Fomentar un clima donde el personal puede desafiar el comportamiento inadecuado y reforzar los principios de dignidad y respeto.<br>- Reforzar el compromiso de los liderazgos en las reuniones estableciendo la diversidad en todas las áreas de las políticas.<br>- Orientar a uno o más miembros del personal en la faceta adecuada de la diversidad. |

Elaborada en base a (Home Office UK, 2007)

**Tabla B.2 Líneas estratégicas, prioridades, metas e hitos. Estrategia de Diversidad 2010 - 2013**

| Línea estratégicas | Prioridades | Metas e Hitos |
|---|---|---|
| L1: Liderazgo efectivo | 1.1 Fuerte liderazgo y responsabilidad clara y transparente en la entrega de igualdad y diversidad.<br>1.2 Dar a conocer e integrar el trabajo sobre los sesgos inconscientes[27] en todas las personas claves en los procesos de toma de decisiones, complementando el programa de aprendizaje sobre la diversidad.<br>1.3 Mejorar la gestión de la información de los administradores locales sobre diversidad y bienestar<br>1.4 Promover los logros entre nuestro personal, nuestros beneficiarios y el público en general.<br>1.5 Asegurar que las políticas de personas y los procedimientos tengan contenidos relevantes sobre igualdad y diversidad. | 1.1 Liderazgo activo y visible de la estrategia de diversidad.<br>1.2 Monitorear en tiempo real el impacto en la diversidad de una reducción de personal en el Ministerio.<br>1.3 Todos los líderes y directores toman responsabilidad personal por el involucramiento de la igualdad y diversidad en sus planes de negocio.<br>1.4 El programa de investigación de *stakeholders* corporativos del Departamento incluirá dos indicadores de desempeño los cuales evidenciarán si los interesados sienten que el departamento, sus áreas de trabajo individuales, y el valor de los líderes de alto rango *(seniors)* demuestran su compromiso con la igualdad y la diversidad. Se hará un seguimiento de estos indicadores durante los tres años de la iniciativa.<br>1.5 Promover que el respeto y la dignidad en el lugar de trabajo sea parte de la evaluación del desempeño de cada miembro del personal a 2013.<br>1.6 Los encargados de cada unidad deben asegurar que todo el personal ha completado programas online de conocimiento en sesgo inconsciente e igualdad y diversidad en 2013. |

[27] Los sesgos inconscientes se refieren a aquellos que se generan automáticamente y de los cuales no tenemos conciencia, que son gatillados por nuestro cerebro, haciendo juicios y evaluaciones rápidas de la gente y de las situaciones, influenciadas por nuestros orígenes, nuestro ambiente cultural y nuestras experiencias personales (Sparks, 2014).

| Línea estratégicas | Prioridades | Metas e Hitos |
|---|---|---|
| L2: Fuerza de trabajo representativa | 2.1 Crear y mantener un SCS diverso pese a una reducción en el Servicio Civil.<br>2.2 Reducir el impacto diferencial actual y percibido en los procesos de selección y promoción.<br>2.3 Mejorar la visibilidad y responsabilidad a nivel de direcciones por la diversidad del personal de modo que refleje mejor la composición geográfica de comunidades que sirve el área de negocios. | 2.1 Lograr las siguientes metas de representación para el 2013 en el Ministerio del Interior:<br>- Mujeres en la categoría "Servidores civiles de alto rango"[28]: 38%<br>- Mujeres en la banda de pagos 2 o superior[29]: 35%<br>- Mujeres con Grado 6/7[30]: 45%<br>- Minorías étnicas SCS: 6%<br>- Minorías étnicas con Grado 6/7: 10%<br>- Discapacitados SCS: 3%<br>- Discapacitados Grado 6/7: 6%<br>- Minorías sexuales SCS: 5%<br>- Minorías sexuales Grado 6/7: 5%<br>2.2 Reducir impactos adversos en procesos de reclutamiento, incluyendo centros de evaluación.<br>2.3 Proveer personal en todos los niveles, donde sea apropiado, acceso a programas de desarrollo para mejorar la diversidad de talentos; en particular, al SCS. |
| L3. Ambiente de trabajo inclusivo | 3.1 Reducir los niveles de *bullying* y de acoso sexual o laboral bajo el promedio de departamentos similares del Servicio Civil. | 3.1 La brecha entre el compromiso de los grupos mayoritarios y de los grupos minoritarios debe re- |

[28] Servidores Civiles son aquellos que son empleados por la Corona Británica, excluyendo a aquellos empleados para la Monarquía misma. El Servicio Civil del Reino Unido, en consecuencia, no incluye aquellos empleados por el Parlamento ni tampoco a aquellos empleados de otras instituciones públicas.

[29] Todo el personal del sector público del Reino Unido está ubicado en uno de los 10 rangos de salario, en donde mientras más alta es la banda, más alto es el salario. Por ejemplo, los directores expertos están en el rango 9 o 10 (Civil Service of UK, 2007)

[30] Los grados corresponden a un sistema de números, del 2 al 9, en donde un menor grado significa un más alto nivel de responsabilidad y autoridad. El grado 5 hacia abajo corresponde al nivel "servidor civil de alto rango" (*Senior Civil Servant*) y los niveles 6 y 7 corresponden a cargos como Subdirector, Director Adjunto, Director Asistente, Líder de Equipo, Gerente de Políticas, etc. (Civil Service of UK, 2007).

| Línea estratégicas | Prioridades | Metas e Hitos |
|---|---|---|
| | 3.2 Reducir los niveles de discriminación bajo el promedio de departamentos similares del Servicio Civil.<br>3.3 Utilizar datos de encuestas al personal para identificar y responder a las áreas de mayor preocupación.<br>3.4 Compromiso temprano con redes de apoyo a al personal y Uniones sobre cambio organizacional con implicaciones sobre igualdad. | ducirse año a año en los resultados de encuestas a los funcionarios.<br>3.2 La proporción del personal que siente que ha sido discriminado debe reducirse año a año en los resultados de encuestas para estar bajo el promedio del servicio civil para Ministerios similares.<br>3.3 La proporción del personal que siente que ha sido acosado o ha sido víctima de *bullying* debe reducirse año a año en los resultados de encuestas para estar bajo el promedio del servicio civil para Ministerios similares.<br>3.4 Mantener un desempeño sobre puntos de referencia externos año a año: Estándares de discapacidad, índices sobre orientación sexual, etc. |
| L4. Obligaciones legales | 4.1 Mejorar la responsabilidad sobre los objetivos y acciones de la Evaluación de Impacto de Igualdad y de los Objetivos de Igualdad.<br>4.2 Responder a las áreas de mayor preocupación de la Comisión de Igualdad y Derechos Humanos en torno a la política de Ministerio del Interior en defensa del Contrato de igualdad del Gobierno.<br>4.3 Reducir la brecha de pago entre hombres y mujeres en el departamento para aquellos que hacen trabajo comparable. | 4.1 Toda nueva política/actividad/guía o cambios a ellas entre 2010 y 2013 tienen que ser evaluados por su impacto a la igualdad según los estándares requeridos.<br>4.2 Revisar el Reporte de Discapacidad de la Secretaría de Estado 2008 y publicar reporte.<br>4.3 Analizar y revisar datos de monitoreo de empleo de acuerdo con estatuto de obligaciones en un nivel corporativo y local. Un reporte del Monitoreo de empleo corporativo debe ser publicado anualmente. |
| L5. Entrega de servicios | 5.1 Ganar un mejor entendimiento del impacto de los servicios del Ministerio sobre sus clientes.<br>5.2 Asegurar que las áreas de Recursos Humanos, Comercio y | 5.1 Haber identificado al año 2013 las políticas claves y tener mecanismos para medir la satisfacción del cliente a lo largo de diferentes características protegidas. |

| Línea estratégicas | Prioridades | Metas e Hitos |
|---|---|---|
| | finanzas, IPS[31] y UKBA[32] respondan a las necesidades de igualdad y diversidad del personal y de nuestro negocio.<br>5.3 Mejorar el compromiso del Ministerio en igualdad y diversidad con los *stakeholders* claves y los socios de entrega<br>5.4 Trabajar cercanamente con la Comisión de Igualdad y Derechos Humanos para asegurar que las responsabilidades del Ministerio de particular interés para la Comisión sean proactivamente dirigidas, y que el Ministerio facilite el compromiso con sus socios estratégicos (por ejemplo, la policía)<br>5.5 Desarrollar un juego de herramientas para proveedores. | 5.2 Que las encuestas de satisfacción muestren que las personas de grupos menos representados demuestran niveles similares de satisfacción comparadas con personas de grupos mayoritarios.<br>5.3 Mejorar año a año las respuestas positivas a las preguntas de igualdad y diversidad en el cuestionario de investigación anual de los *stakeholders* corporativos del Departamento. |

Elaborada en base a (Home Office UK, 2010)

[31] *Identity and Passport Service*, a partir de 2013 renombrado como Oficina de Pasaportes (*Her Majesty's Passport Office, HMPO)*

[32] *UK Border Agency*, a partir de 2013, renombrado como Departamento de Inmigración y Visas de Reino Unido (*UK Visas and Inmigration*). Más información en www.gov.uk/government/organisations/uk-visas-and-immigration

# Anexo C: Pauta para Entrevista grupal

Para la aplicación de la entrevista grupal a los actores relevantes asociados al Código de Buenas Prácticas Laborales del año 2006, en adelante CBPL-ND (en distintos niveles), se presenta una guía temática que abarca los principales elementos referidos a la experiencia de éstos con el CBPL-ND, así como su percepción sobre lo que fue el proceso de implementación.

Esta guía está compuesta por una serie de preguntas tipo, las cuales pueden sufrir modificaciones en su forma a la hora de realizar la aplicación. Este tipo de preguntas servirá para que los participantes contesten en sus propios términos aquellas que requieran de mayor profundización sobre aspectos del origen y la formulación del programa.

**Tabla C.1. Propuesta de pauta para entrevista grupal con actores asociados al CBPL-ND.**

| Ámbitos | Preguntas |
|---|---|
| Contexto | ¿Conoce cómo surge la dictación del CBPL-ND?<br>¿Cómo fue acogido por la organización el CBPL-ND? |
| Elaboración de planes trienales | ¿Cómo se elaboró el plan trienal? ¿Quiénes participaron?<br>¿Cuáles fueron los obstáculos? |
| Implementación del CBPL-ND | ¿Cómo fue la implementación del plan en sus instituciones? ¿Hubo participación?<br>¿Cómo fue el proceso de despliegue a nivel regional?<br>¿Cuáles fueron las principales fortalezas y dificultades del proceso? |
| Resultados del CBPL-ND | ¿Cómo perciben los resultados de la implementación del CBPL-ND en términos del diagnóstico y el plan trienal propuesto? ¿Tuvo éxito? |

| Ámbitos | Preguntas |
|---|---|
| Impacto y sostenibilidad del CBPL-ND | ¿Cuáles han sido/fueron los principales cambios que ustedes perciben luego de la implementación? |
| | ¿Los cambios observados (positivos o negativos) se han mantenido en el tiempo? ¿Por qué? |
| | ¿Qué aprendizajes rescataría de este proceso para replicarlo en el futuro? |

Elaboración propia

# Anexo D: Participantes del cuestionario de consulta transversal

Los servicios públicos que fueron invitados a participar del cuestionario de consulta transversal se presentan en la Tabla D.1.

**Tabla D.1. Servicios públicos invitados a participar en el cuestionario de consulta transversal.**

| Servicio público |
|---|
| Caja de Previsión de la Defensa Nacional |
| Comisión Chilena del Cobre |
| Dirección Administrativa de la Presidencia de la República |
| Dirección de Aeropuertos |
| Dirección de Bibliotecas Archivos y Museos |
| Dirección de Compras y Contratación Pública |
| Dirección de Presupuestos |
| Dirección del Trabajo |
| Dirección General de Aeronáutica Civil |
| Dirección General de Aguas |
| Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales |
| Dirección Nacional de Fronteras y Límites |
| Dirección Nacional del Servicio Civil |
| Fiscalía Nacional Económica |
| Fondo Nacional de Salud |
| Gobierno Regional de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo |
| Gobierno Regional de Los Lagos |

| Servicio público |
|---|
| Gobierno Regional de Tarapacá |
| Gobierno Regional del Biobío |
| Instituto de Desarrollo Agropecuario |
| Instituto de Previsión Social |
| Oficina de Estudios y Políticas Agrarias |
| Parque Metropolitano |
| Secretaría y Administración General de Minería |
| Secretaría y Administración General de Transportes |
| Secretaría y Administración General y Servicio Exterior |
| Servicio Agrícola y Ganadero |
| Servicio de Evaluación Ambiental |
| Servicio de Impuestos Internos |
| Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Los Lagos |
| Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Tarapacá |
| Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Valparaíso |
| Servicio de Vivienda y Urbanización Región Metropolitana de Santiago |
| Servicio Electoral |
| Servicio Médico Legal |
| Servicio Nacional de Aduanas |
| Servicio Nacional de Geología y Minería |
| Servicio Nacional de la Discapacidad |
| Servicio Nacional de la Mujer |
| Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura |
| Servicio Nacional del Consumidor |
| Subsecretaría de Agricultura |
| Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño |
| Subsecretaría de Educación |
| Subsecretaría de Pesca y Acuicultura |
| Subsecretaría de Servicios Sociales |
| Subsecretaría de Telecomunicaciones |
| Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo |
| Subsecretaría General de la Presidencia |
| Subsecretaría para las Fuerzas Armadas |

| Servicio público |
| --- |
| Superintendencia de Electricidad y Combustibles |
| Superintendencia de Pensiones |

Elaboración propia.

# Anexo E: Pauta para entrevistas individuales semiestructuradas

Para la aplicación de las entrevistas a los actores relevantes asociados al Código de Buenas Prácticas Laborales en el periodo 2006 – 2009, se presenta una guía temática que abarca los principales elementos referidos a la experiencia y conocimiento que éstos tienen con el Código, así como su percepción sobre lo que fue el proceso de implementación, resultados e impactos.

Esta guía está compuesta por una serie de preguntas tipo, las cuales pueden sufrir modificaciones en su forma a la hora de realizar la aplicación. Este tipo de preguntas servirá para que los participantes contesten en sus propios términos aquellas que requieran de mayor profundización sobre aspectos de la formulación e implementación del Código.

## Introducción

La presente entrevista se enmarca en el contexto de un estudio que tiene por objetivo evaluar los impactos y/o resultados del Código de Buenas Prácticas Laborales sobre No Discriminación (en adelante CBPL-ND) implementado entre los años 2006 - 2009. Dicho estudio surge en el marco de acuerdos sostenidos en las Mesas de Trabajo del Gobierno con la Agrupación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF), específicamente la Mesa relacionada con el Código de Buenas Prácticas Laborales, integrada dirigentes de ANEF y la Dirección Nacional del Servicio Civil.

El desarrollo del estudio ha sido encargado a CameronPartners, y actualmente nos encontramos en la última etapa del levantamiento de información para evaluar la implementación del Código a diez años de su promulgación.

Para llevar un registro de las entrevistas, éstas serán grabadas para su posterior tratamiento, cuidando la confidencialidad de la información obtenida. Además, su participación en la entrevista es voluntaria, pudiendo poner fin a la misma en caso de sentirse incómodo/a con los temas tratados.

Para responder a las preguntas que planteamos, es necesario que Ud. pueda posicionarse en el tiempo de implementación del CBPL-ND, es decir desde 2006 hasta 2009, con respecto al servicio

público en el cual participó durante ese periodo. Debido a este periodo de tiempo, es normal que Ud. recuerde algunas cosas y otras no. Frente a esto, debemos recalcar que acá no hay respuestas buenas o malas, solo su opinión con respecto a la implementación del CBPL-ND, la cual es de suma importancia para realizar la evaluación de este código.

**Tabla E.1. Propuesta de pauta para entrevistas semiestructuradas con actores asociados al CBPL-ND.**

| Ámbitos | Preguntas |
|---|---|
| Contexto | - En base a su conocimiento y experiencia, ¿Cómo fue acogido el CBPL-ND por su servicio?<br>- Según su opinión, el CBPL-ND ¿contribuyó a lograr un empleo público de mejor calidad? ¿Por qué? |
| Planes trienales | - ¿Quiénes fueron los responsables de la elaboración del plan trienal?, ¿cómo fue la relación que se dio entre los responsables de elaborar el plan trienal con las asociaciones de funcionarios y con el funcionamiento de los Comités en su servicio?<br>- ¿Cuáles fueron los facilitadores y los obstáculos en esta elaboración? |
| Implementación | - ¿Cómo fue la implementación del plan trienal en sus instituciones?<br>- En su servicio, ¿se encontraban instaladas las capacidades profesionales y técnicas para implementar las medidas consideradas en el plan trienal? (cuáles eran, cuáles faltaron)<br>- En base a sus conocimientos de la implementación entre los años 2006 – 2009, ¿Cómo fue el proceso de despliegue a nivel regional? En base a esto, ¿de qué manera se aprovecharon las capacidades locales para la implementación y consecución de resultados??; ¿hasta qué nivel de su servicio logro permear la implementación?<br>- ¿Cuáles fueron las principales fortalezas durante la implementación del CBPL-ND?<br>- ¿Cuáles fueron las principales dificultades del proceso de implementación del CBPL-ND? |
| Participación | - ¿Cómo fue la participación de las asociaciones de funcionarios en el diagnóstico, elaboración e implementación del CBPL-ND?, ¿Por qué cree que esto fue así?<br>- ¿Cómo evaluaría la participación o nivel de involucramiento de los puestos directivos dentro de su servicio? |
| Género | - Entendemos que el enfoque de género fue uno de los aspectos centrales dentro del CBPL-ND. Considerando esto:<br>- ¿En qué medida el CBPL-ND ayudó a la igualdad (de oportunidades) entre hombres y mujeres dentro de su servicio? (en caso de respuesta positiva: ¿cómo se notó esto, de qué maneras se logró?) (pregunta de apoyo: ¿Hubo ingreso de mujeres a jefaturas?) |
| Resultados | - El CBPL-ND estaba compuesto de siete directrices: i) proceso de reclutamiento; ii) desarrollo de carrera y acceso a la capacitación; iii) representación |

| Ámbitos | Preguntas |
|---|---|
| | paritaria entre hombres y mujeres; iv) condiciones de trabajo; v) protección de los derechos de maternidad y responsabilidades parentales; vi) conciliación de responsabilidades laborales con obligaciones familiares; vii) prevención y sanción del acoso laboral y del acoso sexual. En base a sus conocimientos:<br>- ¿Cuál de éstas contó con mayores dificultades para su desarrollo?, ¿a qué factores lo asocia?<br>- ¿Cuál de éstas contó con la mayor cantidad de actividades realizadas exitosamente?, ¿qué motivos incidieron en esto?<br>- Pensando de manera general a la implementación del CBPL-ND ¿Cómo perciben los resultados de la implementación del plan trienal propuesto en su servicio? ¿Tuvo éxito? |
| Impacto y sostenibilidad del CBPL-ND | - ¿Cuáles han sido/fueron los principales cambios que ustedes perciben luego de la implementación?; ¿han existido cambios en el comportamiento de los trabajadores y las trabajadoras de su servicio producto de la implementación del CBPL-ND?<br>- En su opinión, ¿sobre qué derechos de las trabajadoras y los trabajadores del sector público el CBPL-ND pudo avanzar?<br>- Dado la importancia de las temáticas de acoso sexual y laboral, y derechos de maternidad tienen para la ANEF y el Servicio Civil, me gustaría que pudiéramos profundizar en cada, una sobre: una vez aplicado el código, ¿hubo alguna diferencia en la prevención del acoso sexual?; ¿hubo alguna diferencia en los derechos de maternidad (permisos para amamantar)?<br>- ¿Hasta qué medida los esfuerzos llevados a cabo a través del CBPL-ND han tenido éxito para detener las prácticas discriminatorias en el empleo público?<br>- ¿Los cambios observados (positivos o negativos) se han mantenido en el tiempo? ¿Por qué?<br>- ¿Qué aprendizajes rescataría de este proceso para replicarlo en el futuro? |

Elaboración propia

# Bibliografía


Carrasco, C. (2015). Experiencias de buenas prácticas laborales en empresas de la Región Metropolitana. *Cuaderno de Investigación*, *57*, 88–91. Retrieved from http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/articles-107599_recurso_1.pdf

Civil Service of UK. (2007). Civil Servants, information, grades and roles. Retrieved from http://www.civilservant.org.uk/information-grades_and_roles.html

Dirección Nacional de Servicio Civil. (2008). Implementación código de buenas prácticas laborales en la administración central del estado.

Dirección Nacional de Servicio Civil. (2009). Implementación código de buenas prácticas laborales en la administración central.

Home Office UK. (2007). 3 year-Diversity Strategy. Cultural Change.

Home Office UK. (2010). Diversity Strategy 2010-13 Getting Equality, Diversity and Inclusion right in our Culture. GOV.UK.

Home Office UK. (2011). Diversity Strategy 2010-13. Progress Report 2010-11.

Instituto de la Mujer y para la igualdad de oportunidades. (2014). Plan Estratégico de igualdad de oportunidades 2014-2016. Madrid: Catálogo de Publicaciones de la Administración General de Estado. Retrieved from http://www.inmujer.gob.es/actualidad/PEIO/docs/PEIO2014-2016.pdf

Leiva, S; Comelin, A. (2015). Conciliación entre la vida familiar y laboral: Evaluación del programa IGUALA en una empresa minera en la región de Tarapacá. *Polis*, *42*(Racismo en Chile: colonialismo, nacionalismo, capitalismo). Retrieved from https://polis.revues.org/11385

Ministerio de la Presidencia. (2007). Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Retrieved from https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-6115

ONU Chile. (2013). PNUD y OIT participan en Encuentro sobre Conciliación e Igualdad de Género organizado por el Servicio Nacional de la Mujer de Chile. Retrieved from http://www.onu.cl/onu/pnud-y-oit-participan-en-encuentro-sobre-conciliacion-e-igualdad-de-genero-organizado-por-el-servicio-nacional-de-la-mujer-de-chile/

Pacto Global Red Chile. (2016). Sernam entrega por primera vez Sello Iguala-Conciliación a

empresas que acortan las brechas de género en lo laboral. Retrieved from http://www.pactoglobal.cl/2016/sernam-entrega-primera-vez-sello-iguala-conciliacion-empresas-acortan-las-brechas-genero-lo-laboral/

Sernam. (2012). En Antofagasta dan a conocer Norma Chilena que favorece igualdad de género en el mundo laboral. Retrieved from http://portal.sernam.cl/?m=sp&i=3221

Sernam. (2014). Programa de Buenas Prácticas Laborales con Equidad de Género. Retrieved June 1, 2016, from https://portal.sernam.cl/?m=programa&i=4

Sernam. (2015). Nuevo reglamento Sello Iguala-Conciliación. Retrieved from https://app.sernam.cl/descargas/selloiguala/doc/20151030_Reglamento.pdf

Sernam. (2016). Sernam entrega por primera vez Sello Iguala - Concilación a empresas que acortan brechas de género en lo laboral. Retrieved from http://portal.sernam.cl/?m=sp&i=6473

Sparks, S. (2014). What is unconsciuos bias: considerations and top tips. Retrieved from https://www2.warwick.ac.uk/services/ldc/researchers/opportunities/development_support/e_and_d/unconscious_bias/unconscious_bias_-2_june.pdf

Women in work. (2015). La norma chilena Nch 3262:2012: Un marco de referencia para las empresas. Retrieved from http://www.womeninwork.cl/comunidad/post/norma-chilena

CameronPartners Innovation Consultants

Richard-Wagner-Str. 29 | 68165 Mannheim | Alemania

Edmundo Larenas 438 | 4070415 Concepción | Chile

www.cameron-partners.com