

>> CameronPartners .

Estudio de Evaluación

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

Informe Final de Resultados

Presentado a la Dirección Nacional de Servicio Civil

Resumen

En este informe presentamos los resultados del estudio de impacto y/o resultados de Código de Buenas Prácticas Laborales sobre No Discriminación, obtenidos a partir del análisis transversal y comparado del código a partir de la información recopilada desde fuentes de información secundaria, y del 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 los resultados del 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 los resultados de 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.

En el capítulo 4 presentamos los resultados de 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 cabo 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	13
1.6	Principios éticos en la investigación	14
2	Análisis transversal del CBPL-ND 2006 – 2009	16
2.1	Marco metodológico utilizado	16
2.1.1	Dimensiones y variables de estudio	17
2.1.2	Técnicas para recolección de información	18
2.1.3	Técnicas para el análisis de la información	18
2.2	Resultados del análisis transversal del CBPL-ND 2006 – 2009	21
2.2.1	Nivel de cumplimiento	21
2.2.2	Participación	24
2.2.3	Difusión	26
2.2.4	Dificultades	28
3	Análisis comparado del CBPL-ND 2006 – 2009	29
3.1	Marco metodológico utilizado	29
3.1.1	Dimensiones y variables de estudio	30
3.1.2	Técnicas para recolección de información	30
3.1.3	Técnicas para el análisis de la información	31
3.2	Resultados del análisis comparado del CBPL-ND 2006 – 2009	31
3.2.1	Programa de Buenas prácticas laborales con equidad de género del Servicio Nacional de la Mujer (Sernam, Chile)	32
3.2.2	Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades – PEIO (España)	33
3.2.3	Código de conducta (Canadá)	33
3.2.4	Estrategia de Diversidad del Ministerio del Interior (Reino Unido)	34
3.2.5	Resumen del análisis comparado del CBPL-ND 2006 – 2009	35

4 Evaluación de funcionamiento, efectos e impactos de la implementación del CBPL-ND	37
4.1 Marco metodológico utilizado	37
4.1.1 Dimensiones y variables	38
4.1.2 Enfoque de análisis	38
4.1.3 Técnicas para recolección de información	39
4.1.4 Técnicas para el análisis de la información	41
4.2 Resultados de la evaluación del funcionamiento, efectos e impactos de la implementación del CBPL-ND	42
4.2.1 Caracterización	43
4.2.2 Diagnóstico	43
4.2.3 Elaboración de planes trienales	46
4.2.4 Directrices	49
4.2.5 Evaluación	61
5 Cierre del estudio	63
5.1 Objetivos y productos asociados al cierre del estudio	63
5.2 Resultados obtenidos	64
5.2.1 Fortalezas	67
5.2.2 Debilidades	68
5.3 Recomendaciones	69
Anexo A: Plan Estratégico de igualdad de oportunidades 2014 – 2014 (España)-Eje 1	71
Anexo B: Estrategia de Diversidad Reino Unido	77
Anexo C: Pauta para entrevista grupal	85
Anexo D: Participantes del cuestionario de consulta transversal	87
Anexo E: Pauta para entrevistas individuales semiestructuradas	90
Bibliografía	93

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 siguientes 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 N° 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 estudio¹ 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 Guidance 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 asociación con el ciclo de vida de la iniciativa, presentado en la Figura 1.2, 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.



Figura 1.2. Ciclo de vida de una iniciativa pública. Elaborado en base a Ortegón, Pacheco y Prieto (2005)⁴

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 saber⁵: i) evaluación ex-ante (durante la etapa de preparación de la iniciativa); ii) evaluación intra (durante la ejecución de la iniciativa); iii) evaluación post (durante la finalización inmediata de la ejecución de la iniciativa); y iv) evaluación ex-post (meses o años después de concluida la ejecución).

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.

⁴ 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.

⁵ 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.

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 desafío⁶.

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.

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.⁷ 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.

Por el hecho 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, las buenas evaluaciones de impacto suelen combinar el enfoque cuantitativo y cualitativo en la medida de lo posible.

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 resulta-

⁶ 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.

⁷ 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.

dos 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.

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»⁸

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.

⁸ Castro, J. (2001) Discriminación en las relaciones laborales. Boletín Dirección del Trabajo, Marzo 2001. Gobierno de Chile, Chile.

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.
- › **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 investigación⁹

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*¹⁰. 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 las siguientes:

⁹ 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.

¹⁰ 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.

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, acordando verbalmente entre las partes el tipo de vínculo que se establecerá y cómo se utilizará la información proporcionada. 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. 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. Aclaremos 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 los resultados del análisis transversal del proceso de implementación de 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 ¹¹ .	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	<ul style="list-style-type: none"> - Focalización - Medidas - Formas de implementación
Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> - Metas asociadas
Resultados obtenidos	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de cumplimiento - Brechas reducidas - Alcance regional - Participación - Difusión - Dificultades

Elaboración propia

¹¹ 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 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.

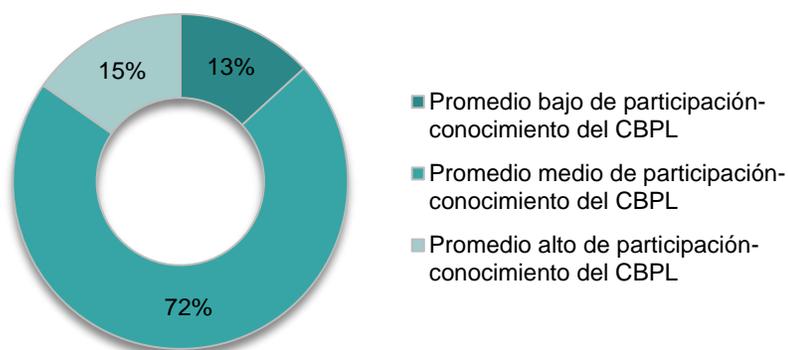


Figura 2.1. Distribución de servicios de acuerdo a evaluación promedio de participación y conocimiento del CPLB. Elaborado en base al tercer y cuarto informe de avance de los servicios.

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 Ñuble	Salud
Subsecretaría de Guerra	Defensa

Elaboración propia

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

En base a la revisión documental, podemos realizar algunas conclusiones con respecto a la implementación y funcionamiento del CBPL-ND desde lo planteado por los propios servicios que lo implementaron. Considerando que las conclusiones del análisis transversal tienen una naturaleza parcial, en el contexto de que serán corroboradas y contrastadas con la información recolectada desde fuentes primarias, 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, es que algunas de éstas conclusiones parciales pueden ser leídas en un tono 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).

2.2.1 Nivel de cumplimiento

En un primer lugar, en base a lo revisado y expuesto en los documentos institucionales considerados, 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, como se muestra en la Figura 2.2. Ejemplo de esto 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.

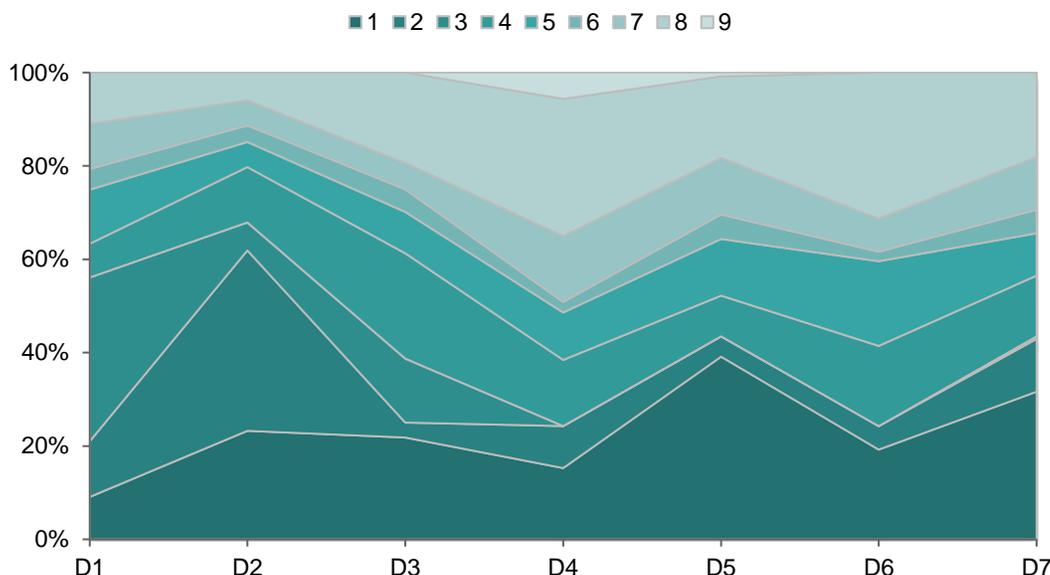


Figura 2.2. Distribución de los tipos de metas establecidas por los servicios para cada una de las directrices. Elaboración propia

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, en la Figura 2.3, 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.

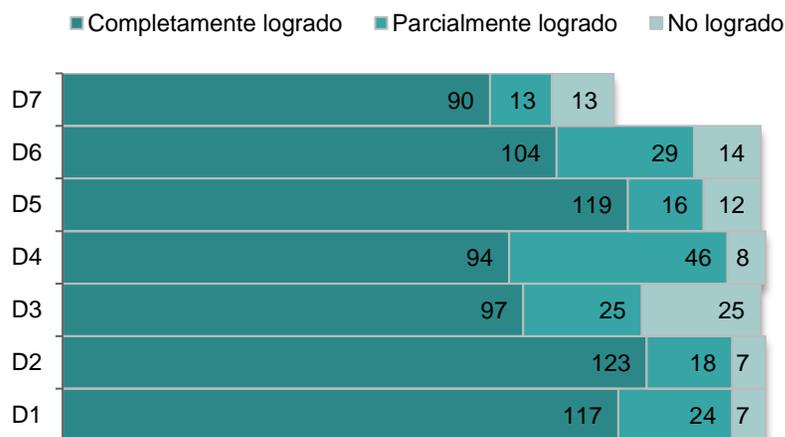


Figura 2.3. Nivel de logro por directriz. Elaborado en base a (Dirección Nacional de Servicio Civil, 2009)

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 la Figura 2.4, 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.

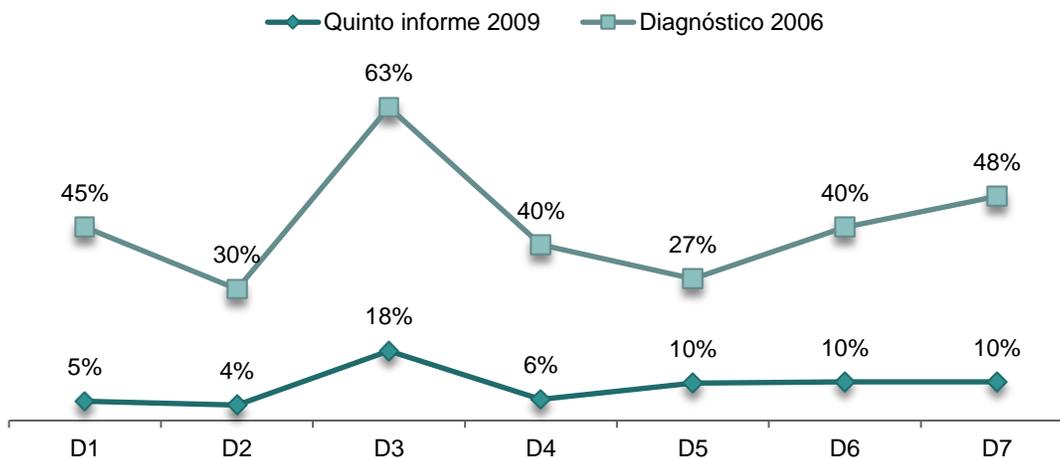


Figura 2.4. Brecha % elementos no logrados entre autodiagnóstico 2006 y quinto informe 2009 (porcentajes). Elaborado en base a (Dirección Nacional de Servicio Civil, 2009).

2.2.2 Participación

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 es 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.

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, como se muestra en la Figura 2.5.

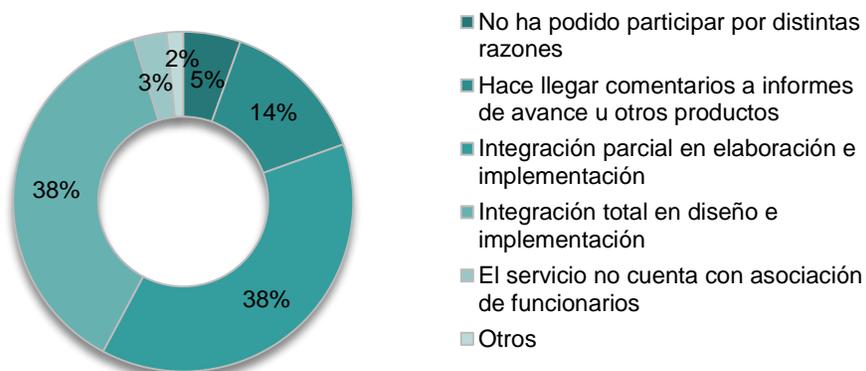


Figura 2.5. Participación de las Asociaciones de Funcionarios (o representantes) en la implementación del Plan Trienal. Elaborado en base al tercer informe de avance de los servicios públicos

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 2.6. 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.

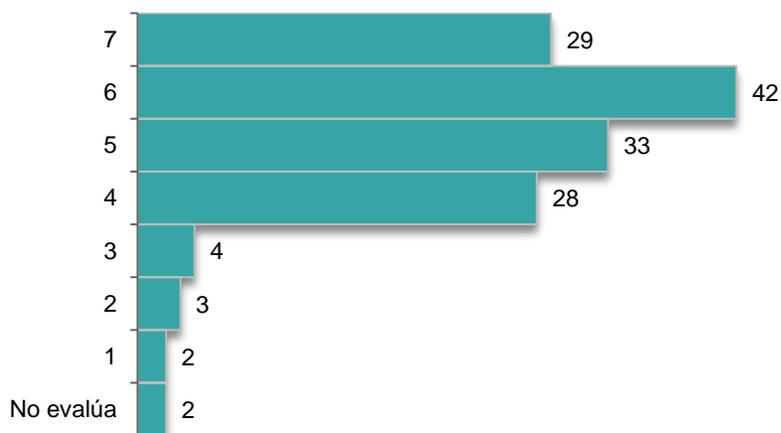


Figura 2.6. Calificación de la participación de las Asociaciones de Funcionarios (o representantes). Elaborado en base al tercer informe de avance de los servicios públicos

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, 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 2.7. 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.

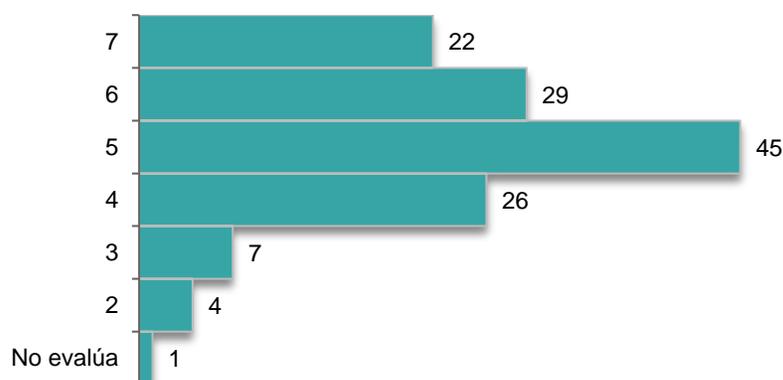


Figura 2.7. Calificación de la participación y del compromiso del equipo directivo y jefaturas de los servicios. Elaborado en base al tercer informe de avance de los servicios públicos

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.

2.2.3 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 2.8.

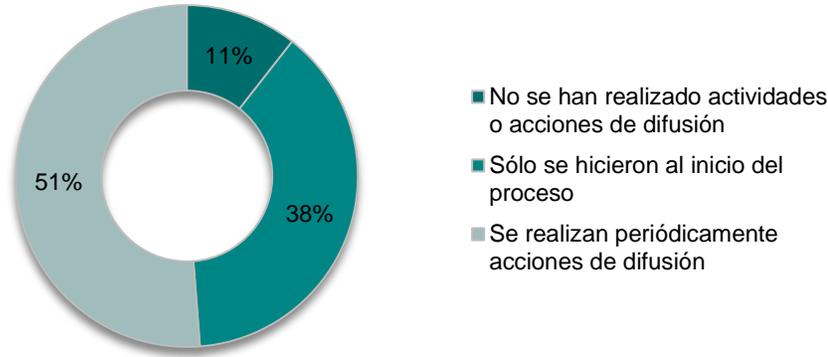


Figura 2.8. Periodicidad de las actividades de difusión. Elaborado en base al tercer informe de avance de los servicios públicos

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 2.9, 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.

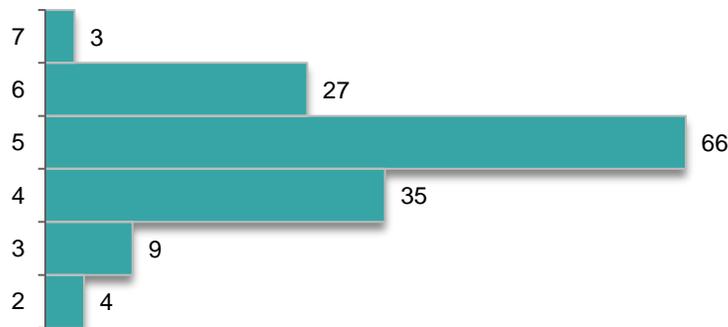


Figura 2.9. Evaluación del conocimiento del CBPL-ND. Elaborado en base al tercer informe de avance de los servicios públicos

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.

2.2.4 Dificultades

En cuanto a las dificultades encontradas por los servicios en el proceso de implementación del CBPL-ND, en la Figura 2.10 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.

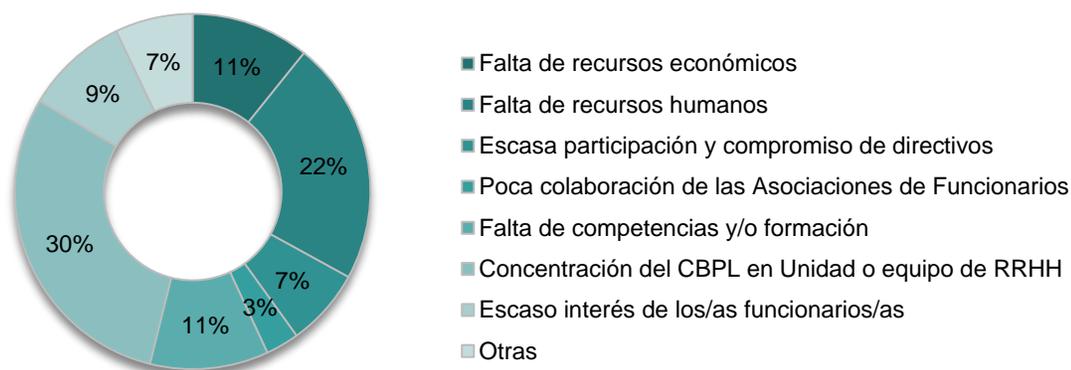


Figura 2.10. Dificultades para la implementación del CBPL-ND. Elaborado en base al tercer informe de avance de los servicios públicos

3 Análisis comparado del CBPL-ND 2006 – 2009

En este capítulo presentamos los resultados del análisis comparado del proceso de implementación del CBPL-ND 2006 – 2009 en base a la revisión de experiencias nacionales e internacionales obtenidas a través 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 ¹² .	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

¹² Nuestro estudio incluye, adicionalmente, la revisión de experiencias internacionales.

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 3.2.

Tabla 3.2. Dimensiones y variables de estudio preliminares

Dimensión	Variables
Componentes de la iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> - Focalización - Actividades programadas - Formas de implementación
Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> - Metas asociadas - Mejoras esperadas
Resultados obtenidos	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios observados - Brechas reducidas - Participación - Difusión - Dificultades en la implementación de iniciativas

Elaboración propia

3.1.2 Técnicas para 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 – ND.

Los casos considerados para el análisis comparado son:

- › Chile: Buenas prácticas laborales con equidad de género del Servicio Nacional de la Mujer (Ser-nam)
- › 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 Resultados del análisis comparado del CBPL-ND 2006 – 2009

En esta sección los resultados del análisis comparado del CBPL-ND en base al caso del **Programa de Buenas prácticas laborales con equidad de género del Servicio Nacional de la Mujer (Ser-nam)**, 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. Además, consideramos el análisis de tres iniciativas extranjeras, a saber: 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 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.

Tanto en el análisis del caso nacional y los internacionales, la revisión de cada una de estas experiencias se realizó considerando las siguientes dimensiones: a) componentes de la iniciativa, b) resultados esperados, y c) resultados obtenidos.

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, los que presentamos a continuación.

3.2.1 Programa de Buenas prácticas laborales con equidad de género del Servicio Nacional de la Mujer (Sernam, Chile)

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 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.

3.2.2 Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades – PEIO (España)

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 responsabilidad 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.

3.2.3 Código de conducta (Canadá)

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 go-

bierno 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.

3.2.4 Estrategia de Diversidad del Ministerio del Interior (Reino Unido)

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 auto-diagnóstico, 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.

3.2.5 Resumen del análisis comparado del CBPL-ND 2006 – 2009

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 los resultados de 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	<ul style="list-style-type: none"> - Origen del código - Diseño - Actividades - Derechos abordados
Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos logrados - Resultados obtenidos - Efectos inesperados
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de las capacidades disponibles - Seguimiento de actividades
Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Factores claves - Capacidad de gestión - Apoyo a nivel nacional o regional
Impacto	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios percibidos - Externalidades - 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 distintas 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 semi-estructuradas, 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, consensado 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 Coor-

dinadores 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.

D. 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 obtenida, 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)¹³.

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.

E. 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 los 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 eva-

luación 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. Para efectos del estudio, consideramos las respuestas de las personas que completaron el cuestionario, como aquellos que lo hicieron de manera parcial, sólo para las preguntas que efectivamente respondieron.

A modo de caracterización, cerca de tres cuartas parte de quienes respondieron el cuestionario de consulta transversal (completa o parcialmente), ocupaban cargos directivos y profesionales durante el periodo de implementación del CBPL-ND, mientras que alrededor de una cuarta parte de ellos ocupaban cargos de dirigentes sindicales, técnicos o administrativos¹⁴. Además, en cuanto a sus cargos, la gran mayoría de ellos (un 80% de quienes respondieron) se desempeñaban a nivel nacional, en tanto que una fracción más baja lo hacía en los niveles regional (11%) y local (9%).

Sobre la variable género, la mayor cantidad de encuestadas fueron mujeres, con aproximadamente dos tercios del total de participantes (68%), y en una fracción menor lo fueron los hombres (32%). Como se verá en las secciones siguientes, esta variable puede tomar relevancia analítica sobre la evaluación de las directrices y demás dimensiones abordadas en el CBPL-ND.

Finalmente, con relación al alcance de las medidas implementadas por cada una de las directrices en los servicios participantes de la consulta en el período de interés, un 81% de los participantes señalaron que las medidas implementadas tuvieron un alcance nacional, seguidas de aquellas implementadas en el nivel local (13%) y el regional (6%).

4.2.2 Diagnóstico

En relación al estado inicial de desarrollo de las directrices del CBPL-ND, en la Figura 4.1 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.

¹⁴ El total se encontró compuesto por: 16 Directivos, 11 Profesionales, 6 Dirigentes sindicales, 1 Técnico y 1 Administrativo.

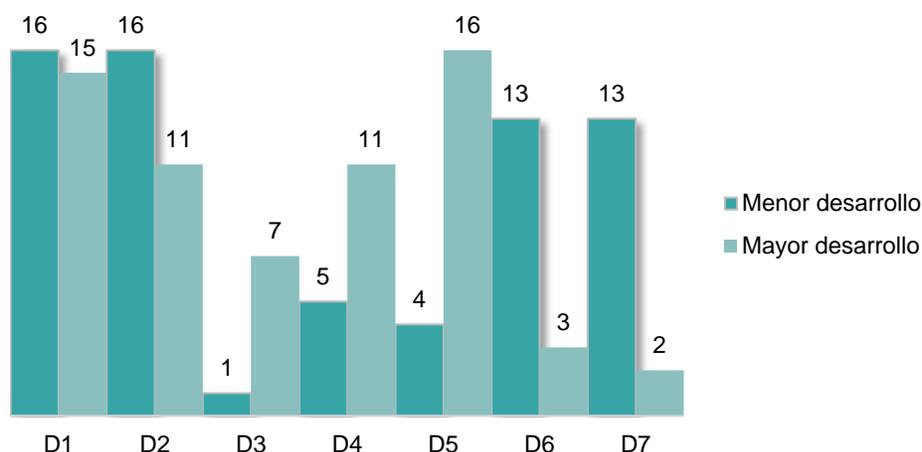


Figura 4.1. Directrices con menor y mayor desarrollo previo a la implementación del CBPL-ND (N=35). Elaboración propia

De acá, 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), pero, además, estas mismas directrices también se manifiestan como aquellas con mayor grado de desarrollo, lo que es un indicador de las diferencias que existieron en los servicios con respecto a la percepción y relevancia 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.

Existieron diversos factores para lo anterior, donde los participantes mencionaron aspectos como la falta de herramientas y personal calificado, falta de comunicación con niveles jerárquicos, y rigidez de normas legales y resistencia administrativa para explicar el menor desarrollo de las temáticas relacionadas con las directrices; y aspectos como la existencia de buenas condiciones de trabajo, acceso a la capacitación y buen trato por parte de cargos directivos, para explicar el buen desarrollo de aquellas temáticas asociadas a las directrices revisadas.

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 Figura 4.2 podemos observar que la mayoría de los servicios acusaron una alta y media participación en esta etapa (29% y 31% respectivamente), en base a la percepción de los participantes del cuestionario de consulta transversal.

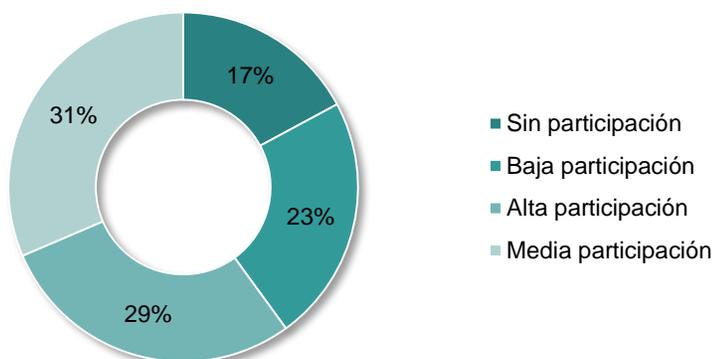


Figura 4.2. Nivel de participación de las asociaciones de funcionarios en la etapa de diagnóstico (N=35). Elaboración propia

Esta percepción también las pudimos observar en la etapa de entrevistas semiestructuradas, en donde se manifestó que esta participación tendió a concentrarse en esta primera etapa dentro de todo el proceso del CBPL-ND, lugar en que las asociaciones de funcionarios tuvieron un rol más participativo y propositivo, el que luego se fue diluyendo en el tiempo para pasar a niveles consultivos, aunque existiendo servicios en los cuales ésta participación no se vio desarrollada de ninguna forma, aduciendo razones de falta de capacidades o pérdida de expectativas. De todas maneras, la evaluación general sobre la participación de asociaciones de funcionarios en esta etapa tiende a ser positiva, y valorarse como tal para obtener una buena lectura de la realidad por servicio, como fue manifestado dentro de una entrevistada:

“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.”

En complemento con lo anterior, otro de los aspectos positivos dentro del proceso de diagnóstico fue su nivel de acceso para los/las funcionarios/as dentro de los servicios, ya que cerca de dos tercios del total de participantes respondió que sí había tenido acceso a los resultados del diagnóstico elaborado dentro de su servicio.

En general, se ven resultados que tienden a ser positivos dentro de esta etapa, al menos en los aspectos de participación de asociaciones de funcionarios y de difusión de resultados, mostrando

diferencias en el nivel de desarrollo previo de las temáticas de las directrices, producto de las realidades particulares de los servicios en cuestión.

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, y principales medidas elaboradas por directriz.

Con respecto a los niveles de elaboración e implementación de los planes trienales, esto se presentaron a nivel nacional, regional y local, en donde la mayor cantidad de planes trienales de los servicios se laboraron e implementaron abarcando el nivel nacional, seguido por aquellos que lo hicieron a nivel local, y finalmente a nivel regional, siguiendo una composición similar a aquella presentada en los cargos de los/as funcionarios que respondieron el cuestionario.

Sobre el nivel de alcance de la implementación de los planes, se aprecia que estos quedaron en el nivel más general y de mayor cobertura de los servicios de la administración central del Estado, siendo la misma naturaleza del CBPL-ND una de las variables que dificultó la cobertura de aquellos servicios que se encontraban descentralizados a nivel regional y local, dado las temáticas que trataba y su alcance, centrandose en el mejoramiento de 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”

Este aspecto trajo aparejadas algunas dificultades, a nivel de participación, ya que, en base a lo que podemos rescatar de las entrevistas, el hecho que la participación en la elaboración del plan trienal estuviera enfocada a nivel nacional, trajo dificultades para el trabajo regional. Una de estas dificultades se expresó en la falta de capacidades en regiones para elaborar los planes, producto de su concentración en Santiago, mientras que por otro lado también se señaló la dificultad de integrar las necesidades regionales a los planes trienales, 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”.

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

En el mismo sentido que la participación asociada a la elaboración de los planes trienales, existe una percepción más bien negativa con respecto a la participación asociada a la implementación de estos en los diversos servicios, apelando a un nivel importante de concentración en el nivel central como una de las razones principales que explican 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 miembros de las asociaciones de funcionarios, observamos que el CBPL-ND, así como sus planes trienales por servicio, fue un elemento que quedó instalado solo a nivel discursivo en las

regiones del país, dificultando de esta manera su integración a través acciones concretas y participación directa.

Uno de los aspectos que buscamos relevar es que, producto de un nivel importante de centralización de gran parte de los servicios, la concentración en el nivel nacional significó pasar por alto algunas necesidades particulares propias de la realidad regional de los servicios, lo cual repercutió en la forma en que éste fue aplicado. Existe excepciones a esto, marcadas por algunos servicios con tradición en la gestión de personas y capacidades técnicas instaladas para el desarrollo de los planes. A modo de ejemplo, servicios como el SII y el Sernam tuvieron un mayor y mejor 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, lo cual fue ocupado como un activo para desarrollar una mejor implementación. De todas formas, estos son la menor cantidad de casos, ya que la mayoría percibe este punto como uno que presento grandes dificultades.

Pasando del nivel de implementación a la participación por estamentos, la evaluación tiende a ser negativa, con sobre un 50% de los participantes de la encuesta respondiendo en que esta fue baja en la elaboración de los planes trienales, sumado a un 6% que responde que no existió ningún tipo de participación (un 23% lo percibe a nivel medio, y un 15% en un nivel alto). 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, tal como lo manifiestan una de las entrevistadas:

“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”.

Sobre la participación de distintos estamentos por servicio, sobre la elaboración de los planes trienales, podemos concluir que fue un elemento 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 debe ser un elemento a tomar en cuenta como un factor crítico para futuras iniciativas desarrolladas.

Otra de las temáticas que abordamos en esta sección, dice relación con las directrices más relevantes durante la implementación, es decir directrices que contaron con la mayor cantidad de medidas llevadas a cabo durante este periodo. Como se presenta en la Figura 4.3, observamos que las Directrices que se perciben con mayor cantidad de medidas desarrolladas son las directrices 1, 5 y 7, asociadas a los procesos de reclutamiento, protección de los derechos de maternidad y la prevención

del acoso sexual y del acoso laboral, respectivamente. Con posterioridad siguen las directrices 2, 4 y 6, referidas a temáticas de desarrollo de carrera y acceso a la capacitación, mejoramiento de las condiciones de trabajo y 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, contando con la relevancia percibida.

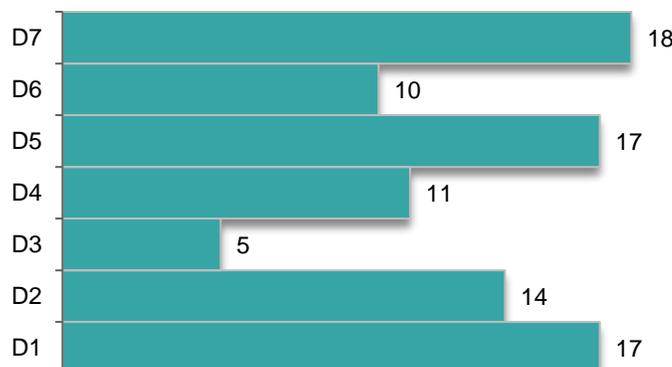


Figura 4.3. Nivel de relevancia de las directrices en la implementación de los planes trienales (N=34). Elaboración propia.

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, seleccionamos los dos casos extremos, 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, obligó a que producto de la implementación de los planes trienales comenzara a desarrollarse un cambio dentro de la cultura organizacional, en específico sobre la forma de relacionarse entre las jefaturas y el personal a cargo, así como formalizar procedimientos que permitan denunciar con seguridad y sin 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 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, controlaría 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”

“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 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. Una de las explicaciones que manejamos es la existencia de sesgos de género que se encuentran asentados dentro de algunos servicios de la administración central del 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 masculinizada, aun cuando los servicios de la administración central el Estado se componen mayoritariamente por mujeres. Considerando esto, hay servicios que declaran abiertamente que este no fue un tema tratado dentro de las medidas propuestas.

Si bien esta Directriz fue la que contó con la menor cantidad de medidas percibidas, uno de los efectos logrados, es la apertura a la temática de la equidad de género dentro de los servicios de la administración del estado. Con esto nos 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 apporto 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”.

De todo lo anterior, podemos concluir que existieron varios puntos críticos dentro de la elaboración e implementación de los planes trienales, destacando las evaluaciones negativas sobre la participación y la bajada regional dentro del nivel de implementación, como consecuencia de un gran nivel de jerarquía y centralismo dentro de los distintos servicios consultados. A su vez, también existieron diferencias importantes sobre las temáticas abordadas en las directrices, en donde el peso de la cultura organizacional de cada servicio pudo favorecer algunas (como, por ejemplo, los procesos de reclutamiento), así como dificultar el progreso de otras (como, por ejemplo, la paridad entre hombres y mujeres para acceder a puestos de jefatura). Para profundizar en esto, a continuación, revisamos cada una de las directrices del CBPL-ND.

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

Con respecto a los cambios generados en los procesos de reclutamiento, uno de los aspectos positivos logrados dice relación con las exigencias de información solicitada durante un proceso de reclutamiento y selección de personal¹⁵, ya que todas estas redujeron su nivel de solicitud una vez aplicado el CBPL-ND, a excepción del caso de la solicitud de examen médico, donde la frecuencia aumentó, aunque en una proporción menor.

En la misma dirección, también se valora positivamente la elaboración e implementación de perfiles de cargo como parte fundamental de los procesos de reclutamiento y selección, con cerca de tres cuartas parte del total de participantes respondiendo favorablemente en la consulta transversal realizada.

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, especialmente con respecto a la igualdad de oportunidades en relación al mérito e idoneidad profesional, siguiendo criterios técnicos antes que fundamentos políticos o preferencias por parte de la autoridad, para seleccionar personal.

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, en el marco de la implementación del CBPL-ND en el período 2006 – 2009,

Otro de los aspectos centrales dice relación con las herramientas de postulación adaptadas para facilitar la postulación de personas con algún grado discapacidad, sin que esto fuera asociado al currículum. En base a nuestra recolección de información, observamos que más de la mitad de los participantes señaló que éstas no fueron dispuestas por los encargados de los procesos de reclutamiento y selección. En tanto, cerca de un cuarto de los participantes señaló que sí fueron dispuestas, identificando algunas herramientas utilizadas tales como pruebas adaptadas a la discapacidad del postulante, uso de página web, formulario de postulación, pauta de preguntas, currículum ciego y documentos anexos. Una fracción menor declaró que éstas medidas sí fueron dispuestas, pero asociadas al currículum del postulante. 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, hace pensar que la temática de la incorporación de discapacitados a la administración pública requiere de mayor atención, sensibilización y difusión.

Finalmente, en cuanto a la contribución del CBPL-ND a lograr procesos de selección y reclutamiento igualitarios y sin sesgos, la percepción de los declarantes tiende inclinarse hacia una percepción relativamente desfavorable, en donde más de la mitad del total de participantes considera que los cambios sobre este aspecto fueron menores, mientras cerca de un tercio del total responde que no

¹⁵ Estas son: i) solicitud de fotos en el Currículum Vitae; ii) señalar género en el Currículum Vitae; iii) señalar estado civil en el Currículum Vitae; iv) señalar edad en el Currículum Vitae; v) señalar domicilio en el Currículum Vitae; vi) exigir pruebas de embarazo; vii) exigir algún otro examen médico.

existieron cambios notorios. Si bien, tal como se vio en la sección previa, esta fue una de las directrices con la mayor cantidad de medidas realizadas, la percepción de partes de los/as funcionarios/as no se condice, mostrándose ambivalente, en el sentido que se aducen motivos relacionados a buenos procesos previos, por ende, no eran necesarios grandes cambios, o un desempeño ineficiente del parte de los planes trienales.

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

El análisis de esta directriz gira en torno a cuatro dimensiones principales: i) difusión, ii) participación, iii) financiamiento, iv) evaluación general. Todas estas en conjunto permiten emitir un juicio evaluativo con respecto al desempeño del CBPL-ND en el desarrollo de carrera y acceso a la capacitación.

Sobre la difusión de los procesos de promoción, cerca de dos tercios de los participantes de la encuesta (61%) manifestaron una opinión favorable con respecto a la difusión oportuna de dichos procesos, destacando la utilización de los correos electrónicos como el mecanismo principal para realizar esta difusión, por sobre otros mecanismos de distribución física, plataformas Web u otros, como se aprecia en la Figura 4.4.

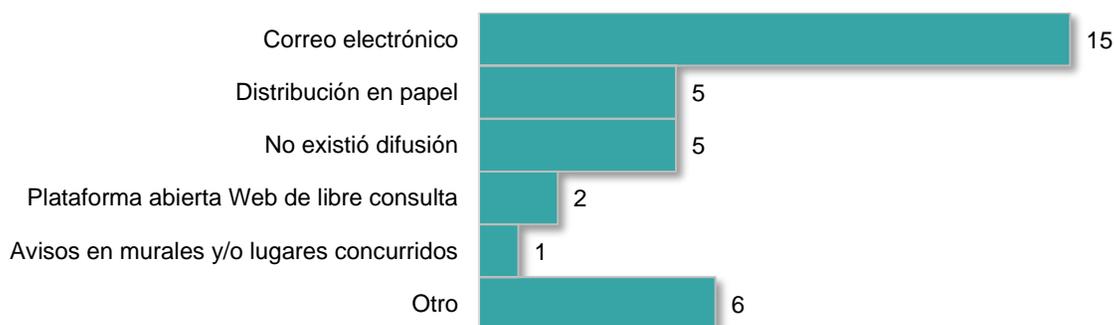


Figura 4.4. Medios utilizados para difundir los procesos de promoción durante la implementación del CBPL-ND 2006 – 2009 (N=31). Elaboración propia.

Con respecto a la dimensión de participación, esta fue abordada desde la participación que tuvo el Comité Bipartito de Capacitación en los servicios públicos durante el proceso de diseño e implementación de capacitaciones, así como las asociaciones de funcionarios dentro del Comité mencionado. En general, los servicios públicos consideran que el Comité tuvo una participación importante (sobre un 50% del total de respuestas se concentra en la opción de alta participación), fundamentándose en que el Comité Bipartito de Capacitación es el organismo a cargo de aprobar el programa de capacitaciones y ejecutarlo, aunque es importante mencionar que esto se atribuyó a exigencias del Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG) y no necesariamente a la implementación del CBPL-ND. De la mano con esto, la participación de las asociaciones de funcionarios en los Comités Bipartitos de Capacitación también se percibe de manera favorable, ya que cerca del 90% de las respuestas manifestaron que hubo una participación activa en este sentido. De esta forma, a diferencia de la percepción general sobre la elaboración e implementación de los planes trienales, la percepción se muestra favorable al tratarse esta directriz en particular, evidenciando de esta forma una mayor focalización, así como la combinación con otras estrategias en ejecución (PMG).

Con respecto a los montos destinados por servicio público a jornadas de capacitación durante la implementación del CBPL-ND en el periodo 2006 – 2009, no es posible establecer una conclusión en este punto, ya que la gran mayoría de participantes de la encuestas responde no saber o no recordar información con respecto a los montos destinados, esto considerando ya 10 años desde el inicio del CBPL-ND (solo una pequeña fracción de encuestados pudo especificar que los montos destinados estaban entre un 0% y 1,5%).

Finalmente, podemos concluir que el aporte del CBPL-ND para lograr oportunidades igualitarias para capacitarse y desarrollarse en los servicios públicos tiende a evaluarse de forma positiva, con poco más de dos tercios de las respuestas inclinándose a señalar que hubo cambios positivos, en menor o mayor medida, para lograr mayor igualdad de acceso a capacitación y desarrollo. Esto se condice con la opinión vertida en las entrevistas (individuales y grupales) donde se manifiesta que esta directriz fue una de las que se abordó de mejor manera dentro de la implementación del CBPL-ND, en la medida que, en su mayoría, no implicó realizar nuevos procedimientos, sino que regularizar los que ya estaban puestos en marcha.

C. Directriz 3: Representación paritaria entre hombres y mujeres

Para abordar esta directriz, tratamos las dimensiones de: i) igualdad de condiciones en el acceso de información asociados a la postulación de cargos directivos; ii) igualdad de condiciones para la postulación; iii) acceso de mujeres a puestos de jefatura; iv) 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, más de dos tercios de los participantes de la consulta transversal opina que esto sí fue llevado a cabo, muy de la mano con la opinión respecto a la igualdad de condiciones para postular a cargos de jefatura, en donde también más de dos tercios de los participantes se inclinó por una respuesta favorable. Por tanto, 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.

Un aspecto relevante es distinguir por género la percepción asociada a la igualdad de condiciones para acceder a puestos de jefatura, observando así la percepción diferenciada entre hombres y mujeres sobre este aspecto. De acá, tanto hombres como mujeres tienen una opinión favorable con respecto a la igualdad de oportunidades, con los hombres y mujeres inclinándose con porcentajes similares a esta respuesta, con un 82% y 77% respectivamente.

Dentro de las entrevistas que realizamos, obtuvimos opiniones divididas entre quienes destacaban lo realizado en el contexto del CBPL-ND, así como otras que manifiestan que aún faltan 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 aportó de manera significativa a poner nuevos temas en discusión”.

Esta percepción necesitamos contrastarla con el ingreso de mujeres a puestos de jefatura, en específico si es que con motivo del CBPL-ND y sus planes trienales, un mayor número de mujeres pudo

ingresar a puestos de jefatura, viendo de esta forma si la percepción de igualdad de condiciones cuenta con un correlato empírico. De hecho, estos resultados se muestran inversos a la percepción general con respecto a la igualdad de oportunidades, ya que cerca de dos tercios de los participantes manifiesta que las mujeres no lograron aumentar su participación concreta en los puestos de jefatura producto de la implementación del CBPL-ND, siendo una opinión compartida entre hombres y mujeres dentro de los servicios públicos, dado que en ambos casos manifiestan que las mujeres no lograron aumentar su participación concreta.

Consideramos que esto se encuentra en estrecha relación con la opinión vertida a través de las entrevistas, donde se manifiesta 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. Existieron casos en donde fue posible observar una mayor paridad, pero esto se presenta como una excepción dentro del panorama general.

Producto de esto último, se entiende que la percepción asociada a los cambios en esta materia tiende a moverse entre el fracaso y la consecución de logros menores, con cerca de un 90% de las opiniones repitiéndose entre quienes perciben que hubo cambios menores en esta materia y entre quienes perciben que no hubo cambios notorios dentro de los servicios públicos, siendo esta una percepción se presenta de forma transversal, 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.

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, reconociendo que existieron casos destacables con algunos progresos, pero con la mayoría de los servicios identificando que esta fue una temática poco trabajada, y con pocos resultados que lograran cambiar la estructura de género a través de la cual se distribuyen los cargos de jefatura dentro de la administración central del Estado.

El nivel de logro reconocido, se asocia a 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 dentro de los servicios de la administración central del Estado. Con esto, se vuelve entendible que exista una percepción 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

Para abordar esta directriz, tratamos las dimensiones de: i) tipo, frecuencia y cantidad de medidas implementadas; ii) nivel de satisfacción; iii) prevalencia de actitudes negativas; iv) evaluación general. Todas estas en conjunto permiten emitir un juicio evaluativo con respecto al desempeño del CBPL-ND en el mejoramiento de las condiciones de trabajo.

En cuanto a las medidas implementadas en la Directriz 4, la mayoría de los participantes manifestó que medidas como el reguardo por el trato respetuoso entre jefaturas y funcionarios, las mejoras en las condiciones de higiene y seguridad en los lugares de trabajo y mantener un ambiente de trabajo

de respeto mutuo entre hombres y mujeres, fueron las principales, cruzándose con temáticas referidas al acoso laboral y discriminación por género, estas asociadas a servicios públicos altamente jerarquizados y masculinizados, de acuerdo a las opiniones vertidas en las entrevistas desarrolladas. En términos generales, la frecuencia con la que se realizaron estas actividades se concentra entre quienes manifiestan que se realizaron en pocas oportunidades (1 vez al año) y entre quienes manifiestan que se realizaron con frecuencia (entre 2 y 3 veces al año), concentrando más del 80% del total de respuestas en la consulta. Además, 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, mientras que otro grupo importante de declarantes señaló recordar más de 3 actividades realizadas en sus servicios, entre ambos reuniendo más del 80% del total de respuestas¹⁶. 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.

Respecto al nivel de satisfacción asociado a la cantidad de actividades realizadas, que se traduce en la percepción de suficiencia por parte de los participantes, la gran mayoría considera que éstas medidas no lo fueron, con cerca de un 90% del total de las respuestas de la consulta. Consideramos a este un factor clave, ya que, con relativa independencia de la cantidad y frecuencia de actividades realizadas, si estas son percibidas como suficientes por los/as funcionarios/as, generarán un mayor impacto sobre los servicios, lo cual no fue el caso para esta directriz.

Uno de los aspectos fundamentales para evaluar los impactos del CBPL-ND sobre esta directriz, es observar la prevalencia de actitudes prepotentes, irrespetuosas o discriminatorias observadas por los/as funcionarios/as de los servicios tras la implementación del CBPL-ND. Desde acá, sobre un 50% del total de participantes de la consulta manifestó que esto ocurrió pocas veces, en tanto que otro grupo que representa poco más de un tercio del total señaló que dichas actitudes se observaron en repetidas ocasiones.

Finalmente, sobre la contribución del CBPL-ND 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, mientras que un segundo y tercer grupo de declarantes señaló que no se registraron cambios significativos y que sí hubo cambios significativos, ambos en proporciones similares. De

¹⁶ 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; 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.

esta forma, el logro sobre estos los aspectos que componen la Directriz 4 se muestra como ambivalente, con opiniones separadas entre quienes perciben logros menores, y entre quienes no perciben mayores logros sobre las condiciones de trabajo.

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

Para abordar esta directriz, tratamos las dimensiones de: i) problemas u obstáculos presentados para alimentar a hijos/as; ii) actividades de difusión; iii) nivel de satisfacción; iv) evaluación general. Todas estas en conjunto permiten emitir un juicio evaluativo con respecto al desempeño del CBPL-ND en la protección de los derechos de maternidad y responsabilidades parentales.

En relación a la protección de los derechos de maternidad, en base a lo que logramos identificar a través de la entrevista grupal realizada al inicio de la etapa de recolección de información, logramos identificar que uno de los aspectos críticos dentro de ésta Directriz era los permisos de amamantamiento para madres con niños/as pequeños/as. Dentro de los/as funcionarios/as que participaron en la consulta transversal, la opinión mayoritaria, con cerca de dos tercios de las respuestas, es que no se presentaron problemas u obstáculos dentro de los servicios de la administración pública del Estado para ejercer este derecho.

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 el siguiente extracto 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 paradójica, ya que, de no otorgarlos a otorgarlos conforme a la ley, acá hubo que normar su abordaje porque se hacía de forma muy amplia”.

Por otro lado, también se contemplaron diversas actividades de difusión que impulsen al ejercicio de los derechos de padres y madres en el cuidado de los hijos, aunque la mayor parte de quienes respondieron el cuestionario manifestaron que estas actividades se realizaron en pocas oportunidades (1 vez al año), mientras que con respecto al total de actividades realizadas durante el periodo de implementación del CBPL-ND, la mayoría de los participantes manifiesta que no se realizaron actividades que instaran al ejercicio de estos derechos, seguidos por quienes manifiestan que al menos se realizó una actividad durante todo el periodo de implementación¹⁷. Además, debemos

¹⁷ 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.

agregar que un grupo importante respondió que no recordaban la cantidad de actividades realizadas a cerca de 10 años de la implementación del CBPL-ND.

Para contrastar los resultados hasta el momento presentados con la satisfacción de los/as funcionarios/as, podemos señalar que más de dos tercios del total considera que éstas fueron insuficientes en sus servicios públicos para abordar la protección de los derechos de maternidad y las responsabilidades parentales. Por lo tanto, aunque hayan existido condiciones de base que hayan favorecido la realización de este tipo de actividades, no se aseguró una percepción de suficiencia por parte de los/as funcionarios/as de los servicios de la administración central del Estado.

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 ni cubriendo nuevos aspectos para el abordaje de las temáticas dentro de la Directriz 7.

Finalmente, con respecto al impacto que el CBPL-ND tuvo en relación a la protección de los derechos de maternidad y responsabilidades parentales, en general, hay una mayoría que percibe que existieron cambios en la protección de los derechos de maternidad y responsabilidades parentales, pero también existiendo una porción importante de los/as funcionarios/as que manifiesta que no hubo cambios notorios. 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, en la medida en que el proceso de implementación significó formalizar y regularizar procedimientos o cumplir estatutos administrativos.

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

Para abordar esta directriz, tratamos las dimensiones de: i) tipo de actividades; ii) conciliación laboral en padres y madres; iii) evaluación general. Todas estas en conjunto permiten emitir un juicio evaluativo con respecto al desempeño del CBPL-ND en la conciliación de responsabilidades laborales con obligaciones familiares.

En relación al tipo de medidas que se promovieron durante la implementación del CBPL-ND para compatibilizar las responsabilidades laborales y familiares, las que fueron más mencionadas fueron: 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, en general medidas que buscan flexibilizar la jornada laboral para compatibilizar el cumplimiento de ambos tipos de responsabilidades.

Uno de los aspectos principales que buscamos relevar dentro de esta Directriz, es la percepción respecto de la contribución del CBPL-ND para la conciliación de responsabilidades parentales con obligaciones laborales, diferenciado por padres o madres. De esta forma, la mayoría de los participantes manifiesta que la implementación del Código facilitó la conciliación para ambos. Sin embargo, también una porción relevante de casi un tercio de los participantes afirmó que la implementación del código no la facilitó en ningún caso, quedando una porción menor que percibe que contribuyó a facilitar la conciliación solo a las madres.

Con respecto a la evaluación general de esta Directriz, en cuanto a la contribución de la implementación del CBPL-ND a conciliar las responsabilidades familiares con la jornada laboral, casi dos tercios de los declarantes afirmó que, efectivamente, se produjeron cambios, entre quienes sostienen que hubo cambios significativos y quienes sostienen que hubo cambios menores. De igual forma, queda el otro tercio de respuestas se asocian a una percepción negativa, entre quienes no perciben cambios notorios, y un grupo minúsculo que opina que la conciliación ha empeorado en este tiempo.

En términos generales, de la mano de las entrevistas (individuales y grupales) realizadas, es posible apreciar que la implementación de las medidas en esta Directriz habría presentado ciertas dificultades, principalmente asociado al hecho 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 tendientes a proteger los tiempos personales van en desmedro de la productividad de la jornada laboral, así como también presentando dificultades producto de la falta de un sistema que de soporte a la implementación de las medidas y el desarrollo de actividades relacionadas.

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

Dada 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, con respecto a las actividades comunicacionales e informativas, 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), mientras que en menor medida están quienes manifiestan que estas se realizaron con frecuencia (entre 2 y 3 veces en el año). 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, 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.

Sobre el total de actividades, en la mayoría de los servicios se realizó 1 actividad de prevención durante todo el periodo de implementación, seguido de quienes plantean que se realizaron entre 1 y 3 actividades en el periodo de implementación, así como ninguna actividad en el periodo ninguna actividad en el periodo. 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.

Para complementar la información anterior, el tipo de actividades preventivas del acoso laboral realizadas, en su mayoría fueron actividades de tipo informativa, con charlas informativas, distribución de volantes e información vía correo electrónicos e intranet.

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 satisfacción. De hecho, este es uno de los elementos más relevantes, ya que, independiente de la cantidad de 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, 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 una cantidad bastante alta. Al diferenciar por género, encontramos que tanto hombres como mujeres perciben como insuficientes las medidas desarrolladas, 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.

Desde las entrevistas realizadas, se manifiesta que esta directriz fue una de las que presentó mayores dificultades para su realización. Esto, sumado a lo anterior, 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 y percibido fue bajo, 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.

Finalmente, observamos la prevalencia en que se presente este tipo de acoso como una forma de conocer el impacto que estas medidas han tenido sobre la disminución del acoso laboral. De esta forma, cerca de la mitad de las respuestas se concentran en una baja probabilidad de ocurrencia, 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 probabilidad media de que se presente un acto de acoso laboral. Al hacer la separación por género para observar si existen diferencias entre hombres y mujeres sobre esta percepción, podemos observar que prima una percepción de baja probabilidad para ambos, en el caso de las mujeres con sobre un 50% del total de respuestas.

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 comunicacionales e informativas desarrolladas, la mayoría manifiesta que estas actividades se realizaron en pocas oportunidades (1 vez al año), seguido por quienes consideran que éstas se desarrollaron con frecuencia (entre 2 y 3 veces en el año). Desde el análisis del discurso de las entrevistas podemos rescatar que 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.

Sobre el total de actividades, en la mayoría de los servicios se realizó 1 actividad de prevención durante todo el periodo de implementación, seguido de quienes mencionan que no se realizó ninguna en el periodo, así como quienes plantean que se realizaron entre 1 y 3 actividades. A lo anterior, también hay que mencionar que un grupo importante de funcionarios/as mencionan no recordar cuántas ni qué actividades se desarrollaron en su servicio, producto del tiempo en el cual éstas fueron realizadas. 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 abuso sexual.

Para complementar la información anterior, el tipo de para prevenir el acoso sexual fueron, en su mayoría, de tipo informativa, divididas entre charlas informativas, distribución de volantes e información vía correo electrónicos e intranet. 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.

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 satisfacción. De hecho, ya que si los/as funcionarios/as perciben las actividades 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, la mayor parte de los/as funcionarios/as consideran que el total de actividades para prevenir el acoso sexual fueron insuficientes, con dos tercios del total enfocándose en esta respuesta. Dado la relevancia de ésta temática, y considerando que existe una dimensión de violencia de género importante como trasfondo, es relevante separar entre la percepción que tienen hombres

y mujeres con respecto a la cobertura de las actividades realizadas para prevenir el acoso sexual. De acá, obtenemos que ambos perciben estas medidas como insuficientes para prevenir el acoso, quedando en claro en que esta percepción es transversal aun diferenciando por género.

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, entendemos las 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 grandes dificultades para su desarrollo y consecución de logros, también 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.

Junto con lo anterior, estas medidas también fueron importantes en la medida en que sirvieron para fomentar las confianzas dentro de los servicios, dando a conocer y formalizando 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.

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.

Finalmente, observamos la prevalencia en que se presente este tipo de acoso para conocer el impacto de estas medidas sobre el acoso sexual. De esta forma, en su mayoría prima una percepción de baja probabilidad con cerca de dos tercios de las opiniones, seguida de quienes perciben una probabilidad media 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, no encontramos diferencias significativas, tanto con hombres como mujeres manifestando que la probabilidad de ocurrencia es baja.

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, 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 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 general, existe una percepción de haber logrados cambios menores en relación a estos tipos de acoso, seguido por una percepción de que no hubo cambios notorios, entre ambas abarcando más de dos tercios del total de opiniones.

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.

4.2.5 Evaluación

Para finalizar con esta sección de evaluación del funcionamiento e impactos de la implementación del CBPL-ND, tratamos las siguientes dimensiones: i) evaluación de resultados, con sus factores de aprobación y reprobación; ii) evaluación por nivel; iii) evaluación de la implementación; iv) dificultades.

Con respecto a la evaluación general de los resultados de la implementación del CBPL-ND, éstos tuvieron una aprobación media, con un promedio de 4,4 puntos, en una escala de 1 a 7. Para observar mayor detalle, en la Figura 4.5 podemos observar las notas con que los encuestados evaluaron la implementación del CBPL-ND en el periodo 2006 – 2009 y su frecuencia de respuestas, de acá, la mayoría se concentra entre la calificación 3 y la calificación 6, sin existir casos en que hayan calificado con un 7.

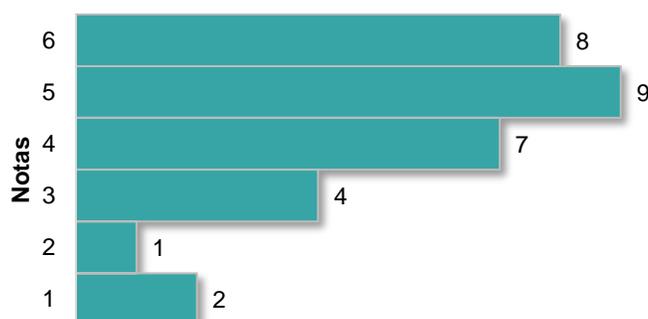


Figura 4.5. Frecuencia de notas de evaluación de la implementación del CBPL-ND en el periodo 2006 – 2009 (N=31). Elaboración propia

En este contexto, existen factores que influyeron en las evaluaciones otorgadas, expresados en términos positivos y negativos. En el caso de las evaluaciones que aprueba el CBPL-ND, algunos factores positivos fueron: la instauración de políticas institucionales, cambio favorable en los ambientes laborales y la instauración de conocimientos en las materias abordadas en el Código. Por su lado, para quienes reprueban el CBPL-ND, algunos factores que influyeron fueron: la falta de involucramiento y difusión por parte de los puestos directivos y las asociaciones de funcionarios, falta de presupuesto, falta de infraestructura adecuada, poca convicción en la aplicación del CBPL-ND por parte de los responsables, cumplimiento formal de las medidas propuestas sin ir más allá en labores educativas, mayor importancia a temáticas de género, en desmedro de otros aspectos del Código. Estos factores los hemos rescatado desde los comentarios alojados en los cuestionarios de consulta transversal, así como desde las entrevistas individuales y grupales realizadas dentro de este estudio.

La implementación del CBPL-ND también fue evaluada según su alcance en los distintos niveles. En este sentido, observamos que las evaluaciones promedio con que los encuestados calificaron la implementación del Código a nivel central, regional, provincial y local, se mantienen congruentes con rango de la evaluación general de CBPL-ND. Además, observamos que la implementación en el nivel

central cuenta con una mejor evaluación promedio que el resto de los niveles, con una calificación de 4,5. Esta calificación disminuye en la medida en que más descentralizado es el nivel, con el nivel regional con una calificación 4,0, y los niveles provincial y local con una calificación promedio de 3,9, reflejando de esta manera las dificultades ya presentadas en las secciones anteriores, lo que queda expresado en el siguiente extracto de entrevista:

“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.”

De la misma manera, también observamos que las evaluaciones promedio para distintos aspectos relacionados con la implementación del CBPL-ND, se mantienen en un rango similar. De aquí, tenemos que la característica mejor evaluada fue la participación de las asociaciones de funcionarios, con calificación 5,0, seguido por la difusión de la información y el aporte del Código a la igualdad de derechos laborales, con calificación 4,6 en cada caso. Con una evaluación menor se encuentran aspectos como el aporte a la igualdad de género en el trabajo, con calificación de 4,5, el apoyo por parte de los jefes de servicio, con calificación 4,4, y en último lugar la participación de los distintos estamentos, con un 4,3. 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. De estos aspectos, también destacamos la importancia del apoyo por parte de los puestos directivos para la implementación del CBPL-ND. Esto fue expresado en reiteradas oportunidades por los participantes de las entrevistas individuales y grupales, considerándolo como un factor clave con respecto a las falencias que presentó la implementación, dado que en varios servicios se presentaron resistencias, falta de voluntad y falta de involucramiento de parte de estos actores para llevar a cabo las medidas contempladas en el CBPL-ND y sus planes trienales, lo cual redundó en los resultados obtenidos con posterioridad.

Finalmente, para relevar las principales dificultades que se detectaron para la implementación del CBPL-ND, inferimos que una escasa participación de los funcionarios, junto con la falta de compromiso desde los cargos directivos, constituyeron las principales dificultades. Además, también falencias en las actividades de gestión interna, así como de apoyo económico son reconocidas por los/las funcionarios/as como dificultades importantes dentro de la implementación del CBPL-ND, y que deben ser solucionadas para futuras intervenciones.

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 direcciones. 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, entre 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 hacia su interior. Por tanto, reconocer en primera instancia que desde el Estado existe discriminación hacia 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 quedó 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 actores 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 trascender 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	<ul style="list-style-type: none">- Desarrollo de actuaciones para la integración transversal de la igualdad de oportunidades en las políticas públicas de empleo.- Acciones de refuerzo de las políticas activas de empleo en ámbitos donde las tasas de empleo femenino sean especialmente bajas.- Desarrollo de actuaciones para fomentar la participación equilibrada de mujeres y hombres en la formación

Objetivos específicos	Líneas de actuación	Medidas
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	<p>para el empleo y en las prácticas no laborales en empresas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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. - 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. - Promoción de programas singulares de inserción sociolaboral que faciliten la reincorporación al trabajo tras un periodo de inactividad por cuidado de familiares. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - Apoyo a la elaboración de planes de igualdad y promoción del distintivo “igualdad en la empresa”. - 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. - 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. - 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
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	<ul style="list-style-type: none"> - 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. - Seguimiento y análisis del cumplimiento del Título IV de la LOIEMH, y resto de disposiciones legales vigentes en la materia. - Mejora de la investigación sobre las causas de la brecha salarial de género y su medición, incluida la creación de un Indicador Sintético. - Análisis y evaluación del estado de la negociación colectiva, en materia de cláusulas retributivas y de clasificación profesional. - 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. - Información y sensibilización sobre la discriminación salarial, dirigidas a la sociedad en su conjunto. - Potenciación de la vigilancia del cumplimiento de la normativa vigente en materia de igualdad salarial, reforzando la colaboración entre los distintos departamentos competentes. - 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
1.4. Fomentar el emprendimiento femenino, apoyando la creación de empresas y el autoempleo	Fomentar la incorporación de las mujeres al tejido empresarial nacional	<p>principales operadores jurídicos implicados en esta materia.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asesoramiento especializado a las mujeres víctimas de discriminación retributiva y divulgación de sus derechos. - 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. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - 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. - 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. - 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. - 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
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	<ul style="list-style-type: none"> - 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. - Elaboración del II Plan de igualdad de la Administración General del Estado y sus organismos Públicos. - 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. - 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. - 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 responsabilidad.
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	<ul style="list-style-type: none"> - 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
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	<p>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.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Medidas de coordinación de todas las personas y actores implicados a todos los niveles, incluida una estrecha colaboración con entidades del Tercer Sector. - 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. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - 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. - 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.	<ul style="list-style-type: none">- Proporcionar las actualizaciones trimestrales en diversidad a los líderes del Consejo del Ministerio.- Asistir a los líderes en promover políticas y herramientas desarrolladas por el equipo.- Reuniones trimestrales para discutir el desempeño.- Promover el rol de los líderes a través de la intranet de DSAT y otros medios.

Unidad	Propósito	Funciones
Consejo del Programa Estrategia de Diversidad	Responsable de monitorear la implementación de la Estrategia de Diversidad	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar el desempeño de los cinco resultados de la Estrategia de Diversidad de cada área de reporte, cada trimestre, usando el marco de autoevaluación. - 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. - Asegurar la disponibilidad de los recursos requeridos y la adherencia al presupuesto del Programa y la relación precio-calidad. - Autorizar cambios al Programa y asesorar en el desarrollo de prácticas y estándares que deban ser incorporados. - 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.	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajar hacia el aseguramiento de un enfoque integrado y sistemático de la igualdad y la diversidad en el Ministerio del Interior. - Compartir y promover buenas prácticas en el Ministerio. - Promover la importancia de alcanzar una fuerza de trabajo representativa. - Cultivar el perfil del Ministerio en su compromiso de enfrentar la desigualdad y defender la justicia y la equidad. - Influenciar la política corporativa sobre igualdad y diversidad. - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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. - Trabajar colectivamente para alcanzar los objetivos claves, metas e hitos de la Estrategia. - Compartir y promover buenas prácticas en el Ministerio. - Hacer seguimiento del desarrollo de la legislación sobre igualdad. - Apoyar en la identificación de riesgos y oportunidades para la igualdad y la diversidad en el Departamento.

Unidad	Propósito	Funciones
Líderes de Diversidad Internos	<p>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.</p> <p>Los líderes de diversidad ejercen un rol de promoción y ejemplo tomando responsabilidad personal por la valoración de la diversidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 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. - Trabajar para garantizar que los sistemas y procesos estén alineados con las metas de diversidad de la organización y la Estrategia. - Asegurar que estén al tanto de cualquier cambio departamental o legislativo respecto al ámbito de la diversidad - Apoyar el trabajo de la/s red/es del personal asociadas a la faceta de diversidad (cuando corresponda) - Apoyar activamente la faceta de la diversidad en el departamento: - Comunicar regularmente los beneficios de la diversidad <ul style="list-style-type: none"> - Atender eventos tales como conferencias, talleres, reuniones internas y externas relacionadas. - Dar ejemplo de comportamientos apropiados - Fomentar un clima donde el personal puede desafiar el comportamiento inadecuado y reforzar los principios de dignidad y respeto. - Reforzar el compromiso de los liderazgos en las reuniones estableciendo la diversidad en todas las áreas de las políticas. - 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	<p>1.1 Fuerte liderazgo y responsabilidad clara y transparente en la entrega de igualdad y diversidad.</p> <p>1.2 Dar a conocer e integrar el trabajo sobre los sesgos inconscientes¹⁸ en todas las personas claves en los procesos de toma de decisiones, complementando el programa de aprendizaje sobre la diversidad.</p> <p>1.3 Mejorar la gestión de la información de los administradores locales sobre diversidad y bienestar</p> <p>1.4 Promover los logros entre nuestro personal, nuestros beneficiarios y el público en general.</p> <p>1.5 Asegurar que las políticas de personas y los procedimientos tengan contenidos relevantes sobre igualdad y diversidad.</p>	<p>1.1 Liderazgo activo y visible de la estrategia de diversidad.</p> <p>1.2 Monitorear en tiempo real el impacto en la diversidad de una reducción de personal en el Ministerio.</p> <p>1.3 Todos los líderes y directores toman responsabilidad personal por el involucramiento de la igualdad y diversidad en sus planes de negocio.</p> <p>1.4 El programa de investigación de <i>stakeholders</i> 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 (<i>seniors</i>) demuestran su compromiso con la igualdad y la diversidad. Se hará un seguimiento de estos indicadores durante los tres años de la iniciativa.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>

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 estratégicas	Prioridades	Metas e Hitos
L2: Fuerza de trabajo representativa	<p>2.1 Crear y mantener un SCS diverso pese a una reducción en el Servicio Civil.</p> <p>2.2 Reducir el impacto diferencial actual y percibido en los procesos de selección y promoción.</p> <p>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.</p>	<p>2.1 Lograr las siguientes metas de representación para el 2013 en el Ministerio del Interior:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mujeres en la categoría “Servidores civiles de alto rango”¹⁹: 38% - Mujeres en la banda de pagos 2 o superior²⁰: 35% - Mujeres con Grado 6/7²¹: 45% - Minorías étnicas SCS: 6% - Minorías étnicas con Grado 6/7: 10% - Discapacitados SCS: 3% - Discapacitados Grado 6/7: 6% - Minorías sexuales SCS: 5% - Minorías sexuales Grado 6/7: 5% <p>2.2 Reducir impactos adversos en procesos de reclutamiento, incluyendo centros de evaluación.</p> <p>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.</p>
L3. Ambiente de trabajo inclusivo	<p>3.1 Reducir los niveles de <i>bullying</i> y de acoso sexual o laboral bajo el promedio de departamentos similares del Servicio Civil.</p>	<p>3.1 La brecha entre el compromiso de los grupos mayoritarios y de los grupos minoritarios debe re-</p>

¹⁹ 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.

²⁰ 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)

²¹ 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
	<p>3.2 Reducir los niveles de discriminación bajo el promedio de departamentos similares del Servicio Civil.</p> <p>3.3 Utilizar datos de encuestas al personal para identificar y responder a las áreas de mayor preocupación.</p> <p>3.4 Compromiso temprano con redes de apoyo a al personal y Uniones sobre cambio organizacional con implicaciones sobre igualdad.</p>	<p>ducirse año a año en los resultados de encuestas a los funcionarios.</p> <p>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.</p> <p>3.3 La proporción del personal que siente que ha sido acosado o ha sido víctima de <i>bullying</i> debe reducirse año a año en los resultados de encuestas para estar bajo el promedio del servicio civil para Ministerios similares.</p> <p>3.4 Mantener un desempeño sobre puntos de referencia externos año a año: Estándares de discapacidad, índices sobre orientación sexual, etc.</p>
L4. Obligaciones legales	<p>4.1 Mejorar la responsabilidad sobre los objetivos y acciones de la Evaluación de Impacto de Igualdad y de los Objetivos de Igualdad.</p> <p>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.</p> <p>4.3 Reducir la brecha de pago entre hombres y mujeres en el departamento para aquellos que hacen trabajo comparable.</p>	<p>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.</p> <p>4.2 Revisar el Reporte de Discapacidad de la Secretaría de Estado 2008 y publicar reporte.</p> <p>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.</p>
L5. Entrega de servicios	<p>5.1 Ganar un mejor entendimiento del impacto de los servicios del Ministerio sobre sus clientes.</p> <p>5.2 Asegurar que las áreas de Recursos Humanos, Comercio y</p>	<p>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.</p>

Línea estratégicas	Prioridades	Metas e Hitos
	finanzas, IPS ²² y UKBA ²³ respondan a las necesidades de igualdad y diversidad del personal y de nuestro negocio.	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.
	5.3 Mejorar el compromiso del Ministerio en igualdad y diversidad con los <i>stakeholders</i> claves y los socios de entrega	5.3 Mejorar año a año las respuestas positivas a las preguntas de igualdad y diversidad en el cuestionario de investigación anual de los <i>stakeholders</i> corporativos del Departamento.
	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.	

Elaborada en base a (Home Office UK, 2010)

²² *Identity and Passport Service*, a partir de 2013 renombrado como Oficina de Pasaportes (*Her Majesty's Passport Office, HMPO*)

²³ *UK Border Agency*, a partir de 2013, renombrado como Departamento de Inmigración y Visas de Reino Unido (*UK Visas and Immigration*). Más información en www.gov.uk/government/organisations/uk-visas-and-immigration

Anexo C: Pauta para entrevista grupal

Para la aplicación de las entrevistas grupales 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? ¿Cómo fue acogido por la organización el CBPL-ND?
Elaboración de planes trienales	¿Cómo se elaboró el plan trienal? ¿Quiénes participaron? ¿Cuáles fueron los obstáculos?
Implementación del CBPL-ND	¿Cómo fue la implementación del plan en sus instituciones? ¿Hubo participación? ¿Cómo fue el proceso de despliegue a nivel regional? ¿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 por 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	<ul style="list-style-type: none"> - En base a su conocimiento y experiencia, ¿Cómo fue acogido el CBPL-ND por su servicio? - Según su opinión, el CBPL-ND ¿contribuyó a lograr un empleo público de mejor calidad? ¿Por qué?
Planes trienales	<ul style="list-style-type: none"> - ¿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? - ¿Cuáles fueron los facilitadores y los obstáculos en esta elaboración?
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo fue la implementación del plan trienal en sus instituciones? - En su servicio, ¿se encontraban instaladas las capacidades profesionales y técnicas para implementar las medidas consideradas en el plan trienal? (cuáles eran, cuáles faltaron) - 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? - ¿Cuáles fueron las principales fortalezas durante la implementación del CBPL-ND? - ¿Cuáles fueron las principales dificultades del proceso de implementación del CBPL-ND?
Participación	<ul style="list-style-type: none"> - ¿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? - ¿Cómo evaluaría la participación o nivel de involucramiento de los puestos directivos dentro de su servicio?
Género	<ul style="list-style-type: none"> - Entendemos que el enfoque de género fue uno de los aspectos centrales dentro del CBPL-ND. Considerando esto: - ¿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?)

Ámbitos	Preguntas
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - El CBPL-ND estaba compuesto de siete directrices: i) proceso de reclutamiento; ii) desarrollo de carrera y acceso a la capacitación; iii) representación 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: - ¿Cuál de éstas contó con mayores dificultades para su desarrollo?, ¿a qué factores lo asocia? - ¿Cuál de éstas contó con la mayor cantidad de actividades realizadas exitosamente?, ¿qué motivos incidieron en esto? - 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	<ul style="list-style-type: none"> - ¿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? - En su opinión, ¿sobre qué derechos de las trabajadoras y los trabajadores del sector público el CBPL-ND pudo avanzar? - 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)? - ¿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? - ¿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

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-primeravez-sello-igualaconciliacion-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/selloigualadoc/20151030_Reglamento.pdf

Sernam. (2016). Sernam entrega por primera vez Sello Iguala - Conciliación 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 unconscious 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