



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE DERECHO  
PROGRAMA DE MAGISTER EN DERECHO CON MENCIÓN EN DERECHO

¿UNA CERTIFICACIÓN EN NCH 3262 DE 2012- SISTEMA DE GESTIÓN DE  
IGUALDAD DE GÉNERO Y CONCILIACIÓN- INFLUYE EN LA FORMA DE  
HACER REGULACIÓN?

Caso de la Superintendencia de Casinos de Juego

**Actividad formativa equivalente a tesis para optar al grado académico de  
Magister en Derecho con mención en Derecho Público.**

GLORIA FRANCISCA DONOSO AZAR.

Profesor Guía: Claudio Moraga Klenner

Santiago de Chile, 2022.

## Contenido

<b>I.</b>	<b>Glosario</b> .....	4
<b>II.</b>	<b>Introducción</b> .....	5
<b>III.</b>	<b>Políticas públicas con enfoque de género para el sector público.</b> ...	10
3.1	Buenas prácticas laborales en desarrollo de personas en el Estado. ....	10
3.1.1	Código de Buenas Prácticas Laborales. ....	10
3.1.2	Instructivo Presidencial N° 003 de 2013.....	12
3.1.3	Instructivo Presidencial N°001 de 2015.....	13
3.2	Guía para la Implementación del Procedimiento de Incorporación del Sistema Enfoque de Género (Ministerio de Hacienda) .....	14
3.3	Programas de Mejoramiento de la Gestión. ....	17
3.4	Metas de Eficiencia Institucional. ....	23
<b>IV.</b>	<b>Implementación de políticas de género en el sector público.</b> .....	26
4.1	Ministerio de Educación. ....	26
4.2	Ministerio de Salud.....	28
4.3	Ministerio de Hacienda.....	30
4.4	Otros ejemplos .....	33
4.5	Casos Comparados. México y Argentina. ....	34
<b>V.</b>	<b>La certificación en igualdad de género: La Norma NCh 3262.</b> .....	40
5.1	Implementación de la norma NCh 3262, obtención de la certificación...44	
5.2	Modelo Iguala- Conciliación SERNAMEG y Sello Iguala. ....	46
<b>VI.</b>	<b>Implementación de la norma NCh 3262 en la Superintendencia de Casinos de Juego</b> .....	51
<b>6.1</b>	<b>Exposición y análisis del diseño institucional de la Superintendencia de casinos de Juego. Función fiscalizadora y regulatoria con enfoque de género.</b> .....	52
6.2	Implementación de la norma de NCh3262 en la Superintendencia de Casinos de Juego. Consecución de la certificación .....	57
6.3	Efectos de la certificación de la norma de NCh3262 en la Superintendencia de Casinos de Juego.....	65

6.4 Auditorias del Sistema de igualdad de Género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal.....	72
6.5 Convenio con el Ministerio de la Mujer y Equidad de Género.....	75
<b>VII. Efectos de la Certificación. Regulación con enfoque de género.....</b>	<b>78</b>
7.1 Juego problemático: Autoexclusión voluntaria de jugadores. ....	79
7.2 Acciones preventivas. ....	82
7.3 Capacitación con enfoque de Género.....	86
<b>VIII. Conclusiones .....</b>	<b>92</b>
<b>IX. Bibliografía.....</b>	<b>96</b>

## **I. Glosario**

<b>SCJ:</b>	Superintendencia de Casinos de Juego
<b>PMG:</b>	Programa de Mejoramiento de la Gestión
<b>MEI:</b>	Metas de eficiencia institucional
<b>SERNAM:</b>	Servicio Nacional de la Mujer
<b>SERNAMEG:</b>	Servicio Nacional de la Mujer y Equidad de Género
<b>NCh 3262:</b>	Norma Chilena 3262 Sobre Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación
<b>DIPRES:</b>	Dirección de Presupuesto. Ministerio de Hacienda.
<b>BGI:</b>	Balance de Gestión Integral

## **II. Introducción**

Como un requisito de funcionamiento y fiscalización de los casinos de juego, a fin de asegurar que éstos cuenten con un sistema seguro y efectivo de controles internos y externos del Estado, nace la Superintendencia de Casinos de Juego (SCJ) mediante la Ley N° 19.995 en el año 2005, junto con la primera regulación de carácter general de este tipo de industria. Hasta entonces, los casinos de juego existentes se autorizaban mediante leyes especiales que permitieron a algunos municipios la explotación de estas salas de juego mediante contratos de concesión con los operadores de casinos.

La SCJ se vincula con el poder ejecutivo a través del Ministerio de Hacienda. Fue dotada de personalidad jurídica y patrimonio propio para especializarse con total independencia en este rubro comercial de iniciativa privada puesto que entregar dicha función a otro organismo ya existente la haría poco integral y poco especializada en tal actividad.

El aporte que la industria de casinos de juego puede hacer al desarrollo económico del país, con relación a la recaudación fiscal, al incentivo del sector turístico y a potenciar la oferta laboral en regiones fueron las principales razones que se tuvieron en cuenta para el proceso de legalización y regulación del juego a partir del año 2005 mediante la Ley N° 19.995 y sus reglamentos: Reglamento de Tramitación y otorgamiento de permisos de operación (Decreto N° 1722 de 2015, del Ministerio de Hacienda); Reglamento

de Funcionamiento y Fiscalización de Casinos de juego (Decreto N° 287 de 2005, del Ministerio de Hacienda); Reglamento del Consejo Resolutivo de la Superintendencia (Decreto N° 329 de 2005, del Ministerio de Hacienda); Reglamento de Juegos de Azar en Casinos de Juego y Sistemas de Homologación (Decreto N° 547 de 2005, del Ministerio de Hacienda) y Reglamento para la tramitación de solicitudes de operación de juegos de azar en naves mercantes mayores extranjeras (Decreto N°1536 de 2011, del Ministerio de Hacienda). Por otro lado, a partir del año 2015 se introdujeron modificaciones a la Ley N° 19.995, entregando a la SCJ, la facultad de fiscalizar y eventualmente sancionar los casinos operados a través de concesiones municipales.

Dentro de las facultades otorgadas por la Ley y los reglamentos, la forma de regular y fiscalizar la industria de casinos de juego en Chile viene innegablemente acompañada del criterio de la persona que lidera el servicio y del diseño institucional implementado para el desarrollo de las funciones propias, en este caso, de la SCJ, pues de ellos depende la aplicación y la interpretación de la normativa a través de distintos actos administrativos.

Lo anterior cobra vital importancia pues la explotación de casinos de juego debe estar necesariamente acompañada de políticas relativas al impacto social de los juegos de azar y mecanismos de protección al jugador, cuya relevancia en la labor del servicio, la orientación de las políticas públicas y la perspectiva de género que en ella se quiera incorporar será entregada por su jefatura.

De este modo, la inserción de políticas públicas con enfoque de género en el diseño de la institución contribuye al fomento de una nueva visión al hacer la regulación, pensada como una industria inclusiva y no discriminatoria y, asimismo, en el aporte a los operadores para combatir los efectos negativos como es el potencial desarrollo de actividades perniciosas asociadas a la explotación del juego, cuya regulación muchas veces escapa a las competencias que detenta la SCJ.

Pero no basta con la intención de dar un enfoque en particular a la forma que tiene un organismo para la ejecución de sus labores, pues es trascendental que existan actos administrativos que constaten esta forma de su actuar. El Derecho Administrativo es el camino y el resultado de la satisfacción de las demandas de la ciudadanía y su arquitectura se encuentra en constante adaptación en la medida que las necesidades colectivas se complejizan. Para satisfacer una demanda particular, la regulación del juego surge la Superintendencia de Casinos de Juego (SCJ), creada con el fin de ser un organismo que represente al Estado y sus intereses en regular, autorizar y fiscalizar la práctica excepcionalmente lícita de los juegos de azar en ciertos establecimientos: los casinos de juego, sus servicios anexos y obras complementarias.

Del mismo modo, el propio Derecho Administrativo a través de sus actos, prescribe conductas dentro de las organizaciones públicas, delimita las relaciones a nivel de la estructura de la administración y la vinculación con

aquellos que están fuera, y, por tanto, todas las políticas influyen de una u otra manera en los servicios que, por mandato legal, entrega dicha institución.

En este sentido, a partir del año 2018, la SCJ se propuso implementar políticas con enfoque de género, teniendo como principal objetivo obtener la certificación de la Norma Chilena 3262 (NCh 3262) sobre igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

La NCh 3262 es una norma chilena de cumplimiento voluntario que “busca promover la igualdad entre hombres y mujeres en las organizaciones, generando un impacto positivo para las personas y su entorno. Para lograrlo se propone implementar un conjunto de medidas que promuevan y generen un cambio cultural que permita reducir brechas favoreciendo la vida laboral, familiar y personal, además de la corresponsabilidad, al interior de las organizaciones.”<sup>1</sup>

La SCJ debió determinar todos aquellos aspectos, internos y externos, pertinentes para lograr sus resultados dentro del sistema de gestión de igualdad de género y conciliación, teniendo como objetivo final generar mejoras en las condiciones laborales de mujeres y hombres por medio de principios y prácticas de igualdad de género dentro de la organización. Dicha certificación fue entregada el año 2019.

---

<sup>1</sup> MINISTERIO DE LA MUJER Y EQUIDAD DE GÉNERO. <https://normachilena3262.minmujeryeg.gob.cl/>. Consultado el 3 de enero de 2022.

Este trabajo presenta la evolución del compromiso del Estado en políticas públicas en materia de género, desde su inicio a partir de la Agenda de Equidad de Género del Gobierno liberada por SERNAM y su incorporación el año 2001 en los Programas de Mejoramiento de la Gestión Pública hasta la certificación en la norma NCh 3262 de un servicio público- la SCJ- destacando la importancia del análisis del enfoque de género a nivel institucional (jefaturas), el cambio en el diseño del servicio, la mantención de las condiciones tenidas al momento de la certificación luego del primer año y la proyección esperada de dichas políticas en la SCJ como servicio público.

Así también, se exponen los objetivos y fines tenidos en cuenta por la SCJ para la certificación en la NCh 3262 de Sistema de igualdad de Género y conciliación y sus efectos en el quehacer de la institución y en la influencia que la perspectiva de género pueda tener en la regulación que emana de dicha institución.

### **III. Políticas públicas con enfoque de género para el sector público.**

A fin de que los servicios públicos se hicieran parte del compromiso adquirido por el Estado para la eliminación de toda forma de discriminación, el año 2001, se incluyó el enfoque de género en algunos instrumentos utilizados para medir la gestión en la administración pública. A continuación, revisaremos los principales mecanismos de introducción de las políticas públicas con enfoque de género en los servicios públicos y cómo ellos influyeron en la certificación de la Superintendencia de Casinos de Juego.

#### **3.1 Buenas prácticas laborales en desarrollo de personas en el Estado.**

##### **3.1.1 Código de Buenas Prácticas Laborales.**

En el año 2006, bajo el mandato de la presidenta Michelle Bachelet, se promulgó el Código de Buenas Prácticas Laborales sobre no discriminación para la Administración Central del Estado<sup>2</sup>.

Los objetivos planteados en el mencionado código son:

---

<sup>2</sup> SERVICIOCIVIL.CL. (2006) Código de Buenas Prácticas Laborales sobre no Discriminación para la Administración Central del Estado, Dirección Nacional del Servicio Civil.

- a. 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.
- b. 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.
- c. Fomentar y favorecer el desarrollo de políticas de recursos humanos en los órganos de la Administración del Estado, destinadas fundamentalmente a prevenir y erradicar discriminaciones, directas e indirectas.
- d. Fomentar el desarrollo o aplicación de medidas que permitan a hombres y mujeres conciliar las responsabilidades laborales y las obligaciones familiares.
- e. Propender hacia el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo.

Con lo anterior, el Código de Buenas Prácticas Laborales establece una serie de directrices respecto de los procesos de reclutamiento y selección, el desarrollo de la carrera y acceso a la capacitación, la representación equilibrada o paritaria entre hombres y mujeres en los cargos de jefatura y de

responsabilidad directiva, condiciones de trabajo, protección a la maternidad y responsabilidad parentales y prevención y sanción del acoso laboral y/o sexual en el trabajo, todas muy en armonía a los requisitos que establece la norma NCh 3262.

### 3.1.2 Instructivo Presidencial N° 003 de 2013.

En el año 2013, mediante el Instructivo Presidencial N°003, el Gobierno decide instalar en la gestión pública la calidad de las prestaciones que las instituciones del Estado entregan a la ciudadanía. Para ello- señala dicho documento- resulta necesario avanzar en las políticas de Gestión de Personas, atendiendo las necesidades específicas de cada institución.

En dicho instructivo no se aprecian atribuciones ni responsabilidades definidas, pero se aprecia un claro compromiso de trabajar con una visión centrada en las personas. De este modo, señala que “(...) nos hemos formado la convicción de que muchas instituciones están en condiciones de impulsar un cambio planificado en este ámbito, con el propósito de entregar mejores servicios a la ciudadanía y a la vez, promover ambientes laborales más gratos y estimulantes”<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> INSTRUCTIVO DE GABINETE PRESIDENCIAL N° 003 de fecha 7 de noviembre de 2013. Numeral II. Documentos.serviciocivil.cl

### 3.1.3 Instructivo Presidencial N°001 de 2015.

Con fecha 26 de enero de 2015, mediante el Instructivo Presidencial N° 001<sup>4</sup>, que impulsa políticas de gestión de personas, dictado a través del Servicio Civil, la Presidenta de la República Michelle Bachelet, propuso desarrollar el concepto de “Trabajo Decente” enmarcado en las políticas públicas con enfoque de género, a fin de “promover oportunidades para que los hombres y las mujeres puedan conseguir un trabajo decente y productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana.”

Con relación al enfoque de género, este instructivo releva como ejes principales, los siguientes:

- a. Garantizar el irrestricto respeto a la dignidad humana, eliminando todo trato prepotente, irrespetuoso o discriminatorio al interior de la Administración Pública.
- b. Garantizar en las instituciones públicas el adecuado funcionamiento y desarrollo de los sistemas de recursos humanos tales como: ingreso, desarrollo, carrera funcionaria, capacitación, evaluación del desempeño, entre otros.
- c. Garantizar que las condiciones de acceso al empleo público, incluidos los criterios de selección, así como las condiciones

---

<sup>4</sup> INSTRUCTIVO DE GABINETE PRESIDENCIAL N° 001 de fecha 26 de enero de 2015. Documentos.serviciocivil.cl

relacionadas al desarrollo laboral, no conlleven discriminaciones de ningún tipo.

d. Adoptar medidas destinadas a mantener un ambiente de trabajo de mutuo respeto entre hombres y mujeres, promoviendo sanos ambientes laborales.

e. Desarrollar acciones de conciliación de las responsabilidades laborales con obligaciones familiares.

f. Desarrollar acciones para la prevención y sanción del acoso laboral (Ley N° 20.607) y del acoso sexual (Ley N° 20.005) en el trabajo.

### **3.2 Guía para la Implementación del Procedimiento de Incorporación del Sistema Enfoque de Género (Ministerio de Hacienda)**

En enero del año 2009, la Dirección de Presupuestos (DIPRES) en conjunto con el Servicio Nacional de la Mujer (actual Ministerio de la Mujer y Equidad de Género) establecen la “Guía para la Implementación del Procedimiento de Incorporación del Sistema Enfoque de Género” con el fin que el enfoque de género y la gestión territorial en los Programa Marco de la Calidad sea incorporado en los sistemas de gestión de la calidad de cada servicio y, por

tanto, en los procesos de provisión de bienes y servicios contemplados en la medición de los indicadores de las instituciones públicas.

La referida guía establece las etapas que debe implementar cada servicio para la incorporación del enfoque de género en sus procesos.

El alcance descrito comprende todos los procesos de provisión de bienes y servicios existentes y nuevos (productos estratégicos, subproductos y productos específicos) de la institución, incluidos y no incluidos en el alcance de la certificación, a procesos transversales (comunes a dos o más productos estratégicos), así como también a los sistemas de información de la institución, asegurando la incorporación del enfoque de género, cuando corresponda<sup>5</sup>.

Según la guía, la incorporación del enfoque de género en el sistema de calidad de las instituciones públicas contempla las siguientes etapas:

a. Actualización del Diagnóstico, que busca identificar las eventuales desigualdades o discriminaciones basadas en el sexo de las personas. Incluye actividades como:

- i. Análisis de la misión institucional
- ii. Revisión de la agenda de género del servicio
- iii. Análisis de los objetivos estratégicos

---

<sup>5</sup> MINISTERIO DE HACIENDA. Guía para la Implementación del Procedimiento de Incorporación del Sistema Enfoque de Género. Versión 1. Año 2009.

- iv. Análisis de los procesos de provisión de bienes y/o servicios con enfoque de género.
- v. Análisis de los sistemas de información a clientes.

b. Planificación y programa de trabajo que debe incluir metas e indicadores anuales, actividades, cronograma de trabajo, medio de verificación y responsable de la implementación. El plan de trabajo debe ser aprobado por el jefe de servicio para que, previo a su implementación, sea enviado al SERNAM para su visación técnica.

c. Implementación y seguimiento: La implementación del programa de trabajo debe dar cuenta, al menos, del resultado de la implementación, las actividades realizadas que analice las dificultades o facilidades vistas en dicha actividad, la descripción de las modificaciones a la programación y su justificación y los resultados alcanzados.

d. Evaluación de resultados: Debe incluir un análisis del avance del plan de trabajo en relación con los objetivos, a las medidas de acción propuestas y a los indicadores de desempeño. Además, se podrá incluir las recomendaciones para subsanar las dificultades encontradas y los compromisos asociados a dichas recomendaciones.

e. Estandarización del proceso: Comprende la modificación de los procesos existentes, relativos a los productos incorporados en el sistema de

gestión de la calidad, a fin de asegurar que incorporen el enfoque de género en ellos.

f. Seguimiento del proceso, que se realiza a través de los indicadores de desempeño.

Además, incluye una descripción de cuáles son los resultados esperados de la incorporación del enfoque de género y los registros que debe mantener cada institución.

### **3.3 Programas de Mejoramiento de la Gestión.**

Los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) nacen con la Ley N°19.553 (1998) que “concede asignación de modernización y otros beneficios que indica”, y asocia dicha asignación al cumplimiento de objetivos de gestión.

De acuerdo con lo dispuesto en el artículo N°6 de la Ley N° 19.553, “El incremento por desempeño institucional se concederá en relación a la ejecución eficiente y eficaz por parte de los servicios, de los programas de mejoramiento de la gestión. Dichos programas incluirán objetivos específicos a cumplir cada año, cuyo grado de cumplimiento será medido mediante indicadores de gestión u otros instrumentos de similar naturaleza.”

El jefe del servicio es quien propondrá al ministro respectivo un programa de mejoramiento para la gestión del servicio que especificará los objetivos de gestión, eficiencia institucional y de calidad en el funcionamiento de la labor encomendada. Además, se establecen las acciones de seguimiento de los compromisos y los resultados de la evaluación, con tal de fijar por resolución la periodicidad y forma del cumplimiento en el mes de enero de cada año. Posteriormente, se desarrollan los PMG en un proceso de cuatro etapas: formulación, implementación, evaluación y cumplimiento<sup>6</sup>.

En la primera etapa, de formulación, se establecen los objetivos de gestión de la institución para el año siguiente y la responsabilidad de ello recae en el ministro o ministra del ramo y la jefatura del servicio, con el apoyo y supervisión de la DIPRES, en cuanto a su rol de secretaría técnica de la PMG.

La implementación del PMG es la inclusión de “ejecución de las acciones necesarias para cumplir los objetivos de gestión comprometidos y el ejercicio de los mecanismos de control, seguimiento y evaluación de dicho cumplimiento”. Para disponer de los mecanismos técnicos de control y evaluación, el desarrollo de los PMG queda a cargo del ministro o ministra del ramo.

---

<sup>6</sup> MINISTERIO DE HACIENDA. Decreto Exento N°286 de 14 de octubre 2019. “Aprueba Programa Marco de los Programas de Mejoramientos de la Gestión de los Servicios en el año 2020, para el pago del incremento de desempeño institucional, del artículo 6°, Ley N°19.553”.

La etapa de evaluación consiste en determinar el grado de cumplimiento global mediante la valoración y el uso de indicadores relacionados a los objetivos propuestos en el PMG. El contenido mínimo de la evaluación incluye la cifra o valor efectivo alcanzado para cada uno de los objetivos de gestión, el grado de cumplimiento de los objetivos de gestión, el análisis de las desviaciones del objetivo, y el grado de cumplimiento global del PMG de la institución<sup>7</sup>. La responsabilidad de realizar la evaluación recae en el Comité Triministerial<sup>8</sup> junto al Comité Técnico, la cual tendrá validación técnica a través de un panel de expertos externos. Éstos son contratados por licitación pública desarrollada por la DIPRES.

Finalmente, la etapa de cumplimiento global del PMG es el resultado de las ponderaciones de cada objetivo, es decir, la sumatoria de los valores de los indicadores evaluados. Los rangos de porcentaje considerados en el resultado final son tres. El máximo puntaje es el 100% y se considera la meta “Cumplida”. Si obtiene entre 75% a 99% es una meta “Parcialmente Cumplida”, y, si el resultado es menor a 75% entonces es una meta “No Cumplida”. Además, para el cumplimiento de requisitos técnicos solo consideran valores de 0% (no

---

<sup>7</sup> MINISTERIO DE HACIENDA. Decreto Exento N°286, de 14 de octubre 2019.

<sup>8</sup> El Decreto Supremo N°334, de 2012, del Ministerio de Hacienda, que aprueba el reglamento a que se refiere la Ley 19.553 para la aplicación del incremento por desempeño institucional que indica, define el Comité Triministerial como aquel “*Integrado por el Ministro del Interior, Ministro de Hacienda y el Ministro de la Secretaría General de la Presidencia*”. Asimismo, define el Comité Técnico como aquel integrado por los representantes de los mencionados ministros

realizado) y 100% (realizado), es determinante en cuanto son indicadores mínimos para la validez de la evaluación de las metas.

El Decreto Supremo N°334, de 2012, del Ministerio de Hacienda, aprueba el reglamento que regula la aplicación del incremento por desempeño institucional contemplado en la Ley N°19.553. Él establece, para el desarrollo de los programas de mejoramiento de la gestión, la propuesta, por parte del Comité Técnico al Comité Triministerial, de un Programa Marco, definido como el que “consigna el conjunto de áreas prioritarias comunes para todas las instituciones del sector público, cuya implementación se realiza a través de sistemas que se consideran esenciales para un desarrollo eficaz y eficiente de la gestión de los servicios.” Dicho programa marco deberá contener las áreas prioritarias comunes para todas las instituciones del sector público.

Los programas han ido evolucionando desde su creación, tanto en su estructura, diseño y criterios evaluativos, como en los procedimientos administrativos de implementación y ejecución. La DIPRES señala que “desde 2014, los PMG cubrirán un total de 194 instituciones y más de 87 mil funcionarios, formando parte de uno de los mecanismos de incentivo de remuneraciones de tipo institucional más importante aplicado en la administración pública de nuestro país.”<sup>9</sup> En la DIPRES identifican cuatro etapas de transformaciones del PMG en su historia, empezando con el período 1998-2000, cuando su funcionamiento era

---

<sup>9</sup> DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS GOBIERNO DE CHILE. <https://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-15230.html>

a través de objetivos de gestión medidos por indicadores referentes a actividades rutinarias y metas bajas. En el segundo período, 2000-2010, se implementaron 11 sistemas de gestión en áreas nuevas como fue el caso del enfoque de género, y el 2005 se inicia la inclusión de los procesos de certificación bajo la norma de estandarización internacional ISO 9001:2000 que posee una estructura basada en procesos, dando una mayor fortaleza a las evaluaciones de gestión. Entre el 2010 y 2014, se introducen recomendaciones del Banco Mundial en el PMG tales como los incentivos por cumplimiento de metas y la incorporación de ponderaciones evaluativas. Finalmente, a partir del año 2014 los servicios deben medir, informar y publicar sus resultados, y se introducen las causales “externas” de eximición de cumplimiento de objetivos, que se relacionan con eventos o hechos que afecten su normal funcionamiento.

A partir del primer mandato de la presidenta Michelle Bachelet, la equidad de género, además de consolidarse como política de Estado y a propósito de su principal manifestación con la difusión de la Agenda de Género 2006-2010, permitió la alineación de los servicios públicos en este sentido. Si bien la incorporación del enfoque de género como área prioritaria en la elaboración de los PMG es a partir del año 2001, es con la Agenda de Género que se promueve de forma más explícita el compromiso del Estado en la eliminación de desigualdades y discriminaciones presentes en los servicios públicos.

En los PMG, el indicador “Medidas de Equidad de Género” es un indicador de desempeño obligatorio. Tiene como objetivo “contribuir a disminuir las inequidades, brechas y/o barreras de género implementando acciones estratégicas”<sup>10</sup>. Sus principales requisitos técnicos de evaluación son las medidas en base a las definiciones estratégicas en el Plan Igualdad entre mujeres y hombres y a la Agenda de Género Gubernamental, las medidas definidas en el formulario A1 anual de cada servicio, los compromisos anuales del Programa de Trabajo, y las medidas recomendadas por la Red de Expertos provenientes de la Subsecretaría de la Mujer y Equidad de Género. La verificación y revisión de las metas prometidas y el cumplimiento de cada una corresponde a la Subsecretaría de la Mujer y Equidad de Género mediante un reporte y un informe de cumplimiento anual.

Si bien los PMG es un mecanismo de incentivo de remuneraciones para los funcionarios públicos asociado al cumplimiento de objetivos institucionales, se debe destacar el rol positivo de éstos al implementar una cultura de medición asociada a las políticas públicas que promueve el Estado a través de los programas marco, pues logra instaurar en el quehacer de los funcionarios las temáticas de relevancia como la equidad de género.

---

<sup>10</sup> DECRETO EXENTO N°286, de 2019, del Ministerio de Hacienda.

### **3.4 Metas de Eficiencia Institucional.**

La Ley N°20.212 del año 2007, que modifica las Leyes N° 19.553, 19.882, y otros cuerpos legales con el objeto de incentivar el desempeño de funcionarios públicos” estableció, en el artículo noveno, una asignación especial asociada al cumplimiento de metas de eficiencia, que son propuestas por el jefe de cada servicio en armonía al Programa Marco aprobado previamente por el ministro del ramo y el Ministro de Hacienda. Señala el referido artículo que “esta asignación contendrá un componente base y otro variable asociado a la ejecución, por parte de las instituciones, de metas anuales de eficiencia institucional. El grado de cumplimiento de las referidas metas será medido mediante indicadores de gestión u otros instrumentos de similar naturaleza”. La forma de aplicación de esta asignación de desempeño se encuentra regulada en el Decreto N° 1687, de 19 de diciembre de 2007, del Ministerio de Hacienda.

A partir del año 2018, mediante la propuesta de Programa Marco de Metas de Eficiencia Institucional para el año 2019, los objetivos, que están orientados en tres ejes – gestión eficaz, eficiencia y calidad de los servicios proporcionados – contemplan la disminución de brechas y/o barreras de género para hacer frente a la disparidad entre hombres y mujeres desde el punto de vista laboral, haciendo necesario entonces que las metas de cada servicio contemplen medidas de Equidad de Género.

De este modo, para el caso de la SCJ, es posible encontrar en sus Formulaciones de Metas MEI 2019, 2020 y 2021, acciones concretas y medibles, tendientes a la consecución de dichos objetivos, a saber:

vi. Formulación MEI 2019- 2020- 2021<sup>11</sup>

Objetivo 1 “Gestión Eficaz”. Compromiso transversal.

Medirá el número de medidas para la igualdad de género implementadas en el año con relación al Número total de medidas para la igualdad de género establecidas en el programa marco.

Las medidas que se establecen son las siguientes:

1. Política y/o procedimientos de gestión de personas con perspectiva de género que comprende un diagnóstico institucional de género conforme a la norma NCh3262.
2. Acciones de Comunicaciones y difusión interna y externa con perspectiva de género: corresponde al diseño e implementación de un programa comunicacional (que incluya envío periódico y exposición de información) para difundir medidas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal, con perspectiva de corresponsabilidad.
3. Políticas y/o programas públicos elaborados por el Servicio con perspectiva de género. Significa realizar la mantención del Sistema

---

<sup>11</sup> DIPRES.GOB.CL Metas de Eficiencia Institucional Ministerio de Hacienda. Año 2019, 2020 y 2021.

de Igualdad de Género y Conciliación de la SCJ, a través de una auditoría interna del sistema de género y un seguimiento trimestral de los planes de acción levantados a partir del resultado de la auditoría de género 2020.

Las MEI, al igual que los PMG, constituyen un incentivo a las remuneraciones asociados a la consecución de los objetivos de gestión comprometidos por el servicio público, tendientes principalmente a la modernización de dicha gestión, enfocado en la eficacia, eficiencia y calidad del servicio proporcionado, cuyo valor se ve aumentado al introducir los mencionados enfoques con perspectiva de género, integrando con ellos la igualdad y la equidad con el fin de que hombres y mujeres se beneficien del mismo modo con las decisiones que toma el servicio.

#### **IV. Implementación de políticas de género en el sector público.**

Debido a las instrucciones presidenciales sobre buenas prácticas laborales, los servicios públicos comienzan a implementar protocolos de conciliación de vida laboral y familiar propiciando prácticas dentro de la institución que contribuyan en la cultura en dicho ámbito.

Antes de analizar la experiencia de SCJ, revisaremos algunos instrumentos generados en la administración pública que buscan recoger y potenciar la conciliación laboral y familiar al interior de la institución:

##### **4.1 Ministerio de Educación.**

Posee el Protocolo de Conciliación de la Vida Laboral, Personal y Familiar de los (as) funcionarios (as) del Ministerio de Educación. Busca promover el ejercicio de los derechos que le asisten a los funcionarios (as) de la Subsecretaría de Educación y la Subsecretaría de Educación de Párvulos, así como aportar a la promoción de alternativas factibles en el marco de la gestión institucional y la normativa vigente.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN “Protocolo de Conciliación de la Vida Laboral, personal y familiar de los (as) funcionarios (as) del Ministerio de Educación”, Bibliotecadigitalmineduc.cl. p.4.

El documento contiene acciones institucionales, que surgen de los resultados del diagnóstico realizado conforme a las orientaciones del Servicio Civil. Dichas acciones se enmarcaron en un Plan de Trabajo en donde se destaca:

- a) Difusión y sensibilización de conceptos de equidad de género y conciliación
- b) Adecuaciones administrativas:
  - vii. Programa de comunicación de derechos y beneficios
  - viii. Permisos de salida a los funcionarios(as) durante la jornada laboral en caso de tener familiares directos con alguna enfermedad.
  - ix. Flexibilidad horaria de entrada y salida al trabajo
  - x. Cometidos funcionarios y reuniones dentro del horario de trabajo.
  - xi. Visitas domiciliarias a funcionarios (as) con problemas de salud.

Con relación a los resultados de implementación o grado de cumplimiento del Protocolo de Conciliación de la Vida Laboral, Personal y Familiar de los (as) funcionarios (as) del Ministerio de Educación, éste último

señaló, a través de Carta 758 de 2022<sup>13</sup>, que, de acuerdo con lo informado por el Departamento de Gestión y Desarrollo de las Personas de dicha repartición, dicho ministerio se encuentra trabajando en el Plan de Ambientes Laborales, el cual considera incluir materias de Conciliación y Calidad de Vida, sin embargo, a la fecha no se han formalizado protocolos en los términos que solicita. Así, y sin perjuicio de la existencia del documento en análisis, es posible concluir que no se han medido sus resultados a fin de determinar si las medidas en él contenidas tuvieron impacto en sus funcionarios.

#### **4.2 Ministerio de Salud.**

El Servicio de Salud Metropolitano Central (SSMC) elaboró el “Protocolo de Conciliación” orientado principalmente con la idea de que otorgar un servicio de calidad a los usuarios requiere necesariamente de funcionarios que se desempeñen en un espacio de trabajo sano. El servicio “considera que sus trabajadoras y trabajadores constituyen el principal valor de la institución y representan el recurso más importante para el cumplimiento de su misión y objetivos, por lo tanto resulta esencial que la institución fomente y promueva su desarrollo, salud, bienestar y calidad de vida laboral, desde una perspectiva

---

<sup>13</sup> Carta N° 728 de 30 de mayo de 2022 de Macarena Silva Moya, Coordinadora Comité Lobby, Transparencia y Presidencia de la División Jurídica de la Subsecretaría de Educación en respuesta a solicitud de acceso a la información pública N°AJ001T0006781.

integral, en un ambiente de respeto mutuo, confianza, participación, equidad, igualdad de oportunidades y alto grado de compromiso con la institución y con los usuarios.”<sup>14</sup>

Son objetivos del protocolo, los siguientes:

- Definir un marco de referencia para la comprensión del fenómeno de la conciliación.
- Categorizar las principales tensiones conciliatorias de los funcionarios y funcionarias de la Red SSMC.
- Estructurar y describir las acciones de conciliación presentes en la institución, que contribuyan a la mitigación de las tensiones detectadas.
- Facilitar la difusión y socialización de las acciones institucionales existentes en materias de conciliación.
- Orientar e impulsar el desarrollo de nuevas medidas de conciliación de acuerdo con la realidad local de cada establecimiento del SSMC, mediante una metodología que permita una adecuada planificación, implementación, seguimiento y evaluación.

Respecto de su aplicación, mediante solicitud de acceso a la información, se solicitó al SSMC la información acerca de los resultados de la

---

<sup>14</sup> SERVICIO DE SALUD METROPOLITANO CENTRAL. Protocolo de Conciliación. Versión año 2017 [www.ssmc.cl](http://www.ssmc.cl). (Consultado el 20 de octubre de 2021)

implementación del mencionado protocolo. Dicho servicio señaló que no cuentan con antecedentes institucionales sobre algún informe de resultado o grado de cumplimiento. Sin embargo, informaron sobre la existencia del Plan de Calidad de Vida Laboral 2021-2022, aprobado por Resolución Exenta N° 1048 de fecha 9 de agosto de 2021, que se encuentra orientado a generar acciones para mejorar la calidad de vida de los funcionarios en tres ejes principales<sup>15</sup>:

- Protección a la Dignidad y Buen Trato Laboral.
- Salud de los funcionarios, conciliación del trabajo, la familia y la vida personal.
- Cuidados infantiles.

Del mencionado Plan de Calidad de Vida Laboral del SSMC, a la fecha, no cuenta con informes o estadísticas de resultados.

### **4.3 Ministerio de Hacienda.**

Mediante Resolución Exenta N° 542, de 18 de diciembre de 2018, se aprueba el Protocolo Institucional para la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal para la Subsecretaría de Hacienda. Destaca el compromiso directivo que éste contiene, referido a “promover e implementar prácticas y

---

<sup>15</sup> Memorandum N° 111, de fecha 17 de mayo de 2022 del Subdirector (S) de Gestión y Desarrollo de las Personas SSMC al Jefe de Departamento de Gestión del Usuario SSMC, en respuesta a la solicitud de Ley de Transparencia AO007T000124.

acciones que contribuyan a una adecuada conciliación de la vida laboral, personal y familiar, en un marco de corresponsabilidad, tendiente a lograr un mayor equilibrio entre las diversas responsabilidades de las personas, sustentados en el marco normativo que nos permite actuar y con el apego a los valores que nos caracterizan”.

El referido protocolo establece medidas tendientes a aliviar las tensiones “conciliatorias” de los funcionarios. Estas últimas debemos entenderlas como aquellas situaciones de desequilibrio en las oportunidades de empleo debido a las atenciones que los y las funcionarias deben prestar a su vida personal y laboral. Las referidas medidas son:

a. Derechos funcionarios y protección a la maternidad:

Contempla permisos para ausentarse de las funciones y el Servicio de Sala Cuna. Todos los permisos mencionados se encuentran establecidos en el Estatuto Administrativo y el Código del Trabajo.

b. Medidas en desarrollo: Buscan mitigar y aliviar tensiones conciliatorias evidenciadas, sobre las cuales la Subsecretaria se encuentra trabajando.

- Derechos funcionarios: Contempla permisos administrativos con goce de remuneraciones; permiso interferidos para hacer uso de días insertos entre dos feriados; permiso por fallecimiento de padres, hijos/a y cónyuge y permiso por matrimonio.

- Cuidado infantil y educación: Convenio para el cuidado de menores fuera de la jornada escolar, beneficio de educación preescolar (jardín infantil) y bono de escolaridad.
- Jornada Laboral: Flexibilidad horaria; programación de horas extraordinarias; capacitación y reuniones dentro de la jornada laboral y calendarización laboral anual por funcionario(a).
- Desarrollo de la carrera funcionaria.
- Reconocimiento funcionario: Acto de despedida para el funcionario que jubila y concurso de ideas para la innovación.
- Integración de la vida Laboral: Visita de niños al servicio en temporada de vacaciones.

Con relación a las medidas mencionadas, resulta importante destacar la calendarización laboral anual por funcionario, consistente en que, al término de cada año, cada unidad de desempeño elabora un calendario en el que se establecen los feriados legales e interferidos, teniendo en cuenta tanto las necesidades de los funcionarios como las necesidades de las unidades donde colaboran. Lo anterior a fin de obtener la información para conciliar la vida laboral con la familiar y personal, considerando con antelación las suplencias de cargos y duplas de trabajo para reemplazos para cubrir feriados, permisos administrativos y licencias médicas.

#### **4.4 Otros ejemplos**

Sin perjuicio de los protocolos de conciliación de la vida laboral y familiar que se han creado en los servicios públicos antes mencionados y de las directrices del Servicio Civil, otros servicios han propuesto acciones concretas de políticas públicas con enfoque de género que buscan tener efecto en la sociedad. A modo de ejemplo, es posible mencionar las siguientes:

1. Premio InspiraTEC de la Subsecretaría de Economía en conjunto con el Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación, que reconoce a mujeres destacadas en ámbito tecnológico.
2. Chile compra y “Sello Mujer”, que fomenta las compras públicas de mujeres emprendedoras.
3. Ministerio de Energía, campaña de eficiencia energética con enfoque de género en televisión y “Energía + mujer”, que busca sumar a las mujeres a la industria de la energía sostenible.
4. Bono trabajo Mujer del Ministerio de Trabajo, aporte monetario del Estado para mejorar los ingresos de las mujeres trabajadoras e incentivo a su contratación.
5. Guía de enfoque de género para la edificación pública del Ministerio de Obras Públicas.
6. Programas “Saludablemente sección mujer” y Salud adolescente del Ministerio de Salud.

7. Creación de Unidad de Inclusión, participación ciudadana y equidad de género del Ministerio de Educación.

#### **4.5 Casos Comparados. México y Argentina.**

Con la finalidad de identificar fortalezas y debilidades en la implementación de la perspectiva de género en las políticas públicas de la administración del Estado, fue revisada la situación de dos países de América: México y Argentina. Estos fueron elegidos porque ambos cuentan con un organismo público que se encarga específicamente de materias de equidad de género y porqué la forma de funcionamiento, como veremos a continuación, es similar a la del SERNAMEG, principal encargado del Estado de la implementación y ejecución de políticas, planes y programas de igualdad y equidad de género.

##### **Caso de México.**

El año 2018, mediante la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y de la Administración Pública de la Ciudad de México, se creó la Secretaría de las Mujeres con el fin de cumplir con el mandato de la Constitución Política de dicha ciudad que “que reconoce la contribución fundamental de las mujeres en el desarrollo de la ciudad, promueve la igualdad sustantiva y la paridad de género

y señala que las autoridades adoptarán todas las medidas necesarias y permanentes para erradicar la discriminación, la desigualdad de género y toda forma de violencia contra las mujeres”, destacando en su creación que surge para facilitar a la administración la lucha contra la violencia de género y el seguimiento de las políticas públicas que disminuyen las brechas con un trabajo horizontal entre hombres y mujeres.

Señala en sus objetivos que “a la Secretaría de las Mujeres le corresponde el despacho de las materias relativas al pleno goce, promoción y difusión de los derechos humanos de las mujeres y niñas; la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres; la transversalización de la perspectiva de género en la Administración Pública de la Ciudad; la erradicación de la discriminación y todo tipo de violencia contra las mujeres, y el impulso al sistema público de cuidados.”

Asimismo, dentro de sus funciones se encuentra la de formular, conducir y evaluar la política pública, planes, programas y acciones encaminadas a la autonomía y el empoderamiento social, económico, político y cultural de las mujeres; promover y vigilar la integración de la perspectiva de género en los procesos de planeación, programación, presupuesto y seguimiento de las políticas públicas.

Con relación a sus programas relativos a la equidad de género y conciliación en la administración pública, la Secretaría de las Mujeres posee el programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la perspectiva de género,

que busca contribuir en la incorporación de la perspectiva de género en la normativa, en los instrumentos de planificación y en las acciones del gobierno.

La Secretaría de las Mujeres se evalúa constantemente para determinar si sus programas cumplen con los objetivos propuestos. Es así como el año 2019, definió en su programa anual la realización de la evaluación al programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la perspectiva de género, y las recomendaciones que resultan de dicha evaluación consistieron principalmente en:

a) Las acciones y metas se deben documentar procedimientos, guías operativas y diagramas de flujo.

b) Se deben elaborar e implementar mecanismos de seguimiento cualitativo o cuantitativo que permitan generar evidencia empírica de los resultados y de los niveles de satisfacción que tienen los cursos en las y los servidores públicos que los reciben.

c) No se cuenta con un diagnóstico de política pública que considere la definición del problema público el que “Las funcionarias y funcionarios en las instituciones del gobierno de la Ciudad de México presentan limitantes para la implementación de políticas públicas con perspectiva de género”.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> SECRETARÍA DE LAS MUJERES. Informe Final de la Evaluación Específica Integral del Proyecto con recursos del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género (PFTPG) del Instituto Nacional de la Mujeres (INMUJERES) México, 2019.

### **Caso Argentino.**

El Instituto Nacional de las Mujeres de Argentina, creado por Decreto Supremo N° 698 en septiembre de 2017, impulsó, en el año 2018 el primer Plan de Igualdad de Oportunidades y Derechos para el 2018-2020 como una iniciativa que sienta las bases para una sociedad más igualitaria. Señala el Plan que, en su elaboración, se convocaron a todas las áreas de la administración pública y en un proceso de diálogo y colaboración con la sociedad civil, los sindicatos y los privados se trabajó conjuntamente en promover iniciativas existentes y generar nuevas políticas para garantizar la introducción efectiva de la perspectiva de género en el Estado. “El Plan pone énfasis en la Administración Pública Nacional y en las acciones del Poder Ejecutivo como primera etapa toda vez que reconoce el rol clave que esta institución republicana tiene para el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas que impactan en toda la sociedad.”<sup>17</sup> Asimismo, incorpora perspectiva de género como un principio fundamental en la gestión del Estado a través de la planificación, implementación y evaluación de resultados de las políticas públicas.

En el año 2019, el Instituto Nacional de la Mujer fue disuelto, y en su reemplazo se creó el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad de Argentina, transfiriéndoles todas sus competencias. Sin embargo, el Ministerio

---

<sup>17</sup> INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES. Plan de Igualdad de Oportunidades y Derechos (PIOD) 2018-2020. Argentina.gob.ar. Consultado el 12 de abril de 2022.

no mantiene publicado un seguimiento de resultados del Plan de Igualdad de Oportunidades y Derechos.

Al alero de la experiencia revisada de México y Argentina, se puede apreciar la preocupación de los Estados por incorporar la perspectiva de género en sus políticas públicas y los programas que éstas contemplan. La existencia de instrumentos, como protocolos e informes de su aplicación permite hacer visibles los aspectos en que los países deben mejorar a fin de superar las desigualdades en materia de género a partir del convencimiento de que la superación de ellas constituye una prioridad en la forma de actuar del Estado.

Asimismo, fue posible distinguir que la técnica de asignación de tareas determinadas a los diversos organismos de la administración del Estado es un mecanismo existente en los programas implementados en Chile, así como en los estudiados a propósito de la situación de México y Argentina, impregnando de cultura y perspectiva de género a toda la arquitectura institucional y, por tanto, al servicio que entrega cada organismo.

Sin embargo, se trata de un proceso inconcluso. Si bien en Chile es posible apreciar un cambio jurídico e institucional con la existencia de mecanismos de inclusión de perspectiva de género con mediciones concretas e incentivos claros en materia de remuneraciones (como el PMG y MEI), el trabajo, muchas veces, se queda en la preparación de protocolos de conciliación que no

se ejecutan de la forma que se tienen previstos y que no poseen mecanismos de evaluación que permitan determinar si su aplicación es efectiva, la existencia de brechas entre las situaciones cubiertas en los protocolos y la realidad de los funcionarios y las eventuales mejoras que deben implementarse en ellos.

Asimismo, las políticas de igualdad que se aprecian en los países estudiados permiten orientar la acción de los órganos públicos y planificar acciones con perspectiva de género, sin embargo, no permiten reflexionar sobre sus resultados y la forma que éstos deben mantenerse en el tiempo.

## **V. La certificación en Igualdad de género: La Norma NCh 3262.**

La Norma Chilena 3262-2012 Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal es un sistema de gestión que tiene por objetivo enriquecer y mejorar las condiciones laborales mediante la aplicación de principios y prácticas de igualdad de género, detección y eliminación de prácticas discriminatorias y brechas de género al interior de las organizaciones.

Busca incorporar acciones positivas que generen una cultura orientada a la igualdad de género a través de la implementación de procedimientos, protocolos, políticas, registros, planes, programas y acciones enfocados a erradicar las brechas culturales que se presentan como obstáculos.

El origen de esta certificación en las instituciones públicas comienza con el mandato desde el Servicio Nacional de la Mujer y Equidad de Género (SERNAMEG) hacia el Instituto Nacional de Normalización (INN) para desarrollar una normativa de promoción de la detección y superación de las brechas de género. Su resultado es la creación de la Norma Chilena 3262 del año 2012 (NCh 3262). El propósito es promover la igualdad de género como un imperativo ético para las organizaciones laborales adhiriendo al programa Sello de Igualdad de Género – Programa de Certificación para Instituciones Públicas y Privadas. El Sello de Igualdad de Género insta a los gobiernos a la generación y difusión de programas con enfoque de género.

La implementación de la norma NCh 3262 viene inspirada en la persistente y creciente carga de la pobreza sobre la mujer; el acceso desigual e inadecuado a la educación y capacitación; acceso desigual e inapropiado a los servicios sanitarios y afines; violencia contra las mujeres y niñas y la desigualdad en las estructuras políticas y económicas, en todas las formas de actividad productiva y en el acceso a los recursos.

Los fundamentos de la norma NCh3262 son el principio de igualdad de derechos, el principio de igualdad de oportunidades y el factor de cambio de cultura y de valores, además del factor de innovación social y de optimización de la gestión basada en las personas.

Sus principales características son:

- Puede ser implementado en todo tipo de organización.
- Debe implementar todos los procedimientos definidos en la norma al interior de la organización.
- Las organizaciones subcontratadas también deben cumplir los requisitos de implementación de la norma.
- Estandariza la forma de abordar los temas de género al interior de la organización, a través de procedimientos escritos para tratar los temas de género en la gestión de recursos humanos.

Para la implementación de la Norma NCh3262, las instituciones deben pasar por cuatro etapas para difundir, capacitar y sensibilizar a todo el personal de la institución pública<sup>18</sup>.

La primera etapa denominada “Compromiso de la Dirección”, corresponde al compromiso y adhesión de la Alta Dirección Pública, la constitución de un Comité de Igualdad de Género y la capacitación de la Alta Gerencia y del equipo directivo sobre las políticas de igualdad de género. “Debe expresarse, en la designación de las responsabilidades y mecanismos requeridos para su funcionamiento, en la determinación de los lineamientos estratégicos que orienten las acciones necesarias para el establecimiento del sistema. En este sentido cabe señalar, que reviste importancia la estructura que la organización se dé para abordar la implementación del sistema. Esta estructura se analiza con mayor profundidad en el capítulo referido a los mecanismos institucionales para dirigir y controlar los avances en materia de género.<sup>19</sup>

Sigue la segunda etapa, de “Diagnóstico”, cuyo fin es identificar la situación de la organización en relación con el cumplimiento de los requisitos exigidos. Por lo tanto, debe realizar un estudio de la organización con perspectiva de género para observar avances y desafíos institucionales.

---

<sup>18</sup> MINISTERIO DE LA MUJER Y DE LA EQUIDAD DE GÉNERO. <https://minmujeryeg.gob.cl>

<sup>19</sup> SERNAMEG. Guía Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal en las Organizaciones. Santiago. 2013.

En la etapa tres, “Plan de Acción”, la organización actúa cuando detecte problemas de brecha de género por intermedio de procedimientos que serán documentados y diseñar la política de igualdad de género con sus respectivos objetivos que se concreta en un plan de acción que contiene los procedimientos que deben realizarse y los estándares que la institución pretende alcanzar.

Finalmente, en la última etapa, “Evaluación Interna y Certificación”, se realizan auditorías internas y externas, se postula al Sello Iguala-Conciliación y, según los resultados, se llevan a cabo acciones de mejora y auditorias de mantención de las políticas de género. “Este cruce permitirá establecer relaciones de causa y efecto entre las formas de hacer las cosas (procedimientos) y los avances y resultados efectivamente alcanzados con la implementación del sistema. El análisis de las causas de buenos o malos resultados implicará el levantamiento de medidas que apunten a corregir las fallas detectadas y reforzar el sistema. El monitoreo del avance de los indicadores y los resultados de las auditorías alimentan la toma de decisiones a nivel institucional, pues la Norma Chilena NCh 3262-2012 exige que estos sean conocidos por la dirección de la organización.”<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> SERNAMEG. Guía Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal en las Organizaciones. Santiago. 2013

## **5.1 Implementación de la norma NCh 3262, obtención de la certificación.**

La implementación de la norma NCh 3262 busca directamente la incorporación de acciones que generen una cultura orientada a la igualdad de género, considerando dicho factor en todos los procesos que ejecute el servicio, asimismo “propone la implementación de un Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la lógica de la corresponsabilidad al interior de las organizaciones, estableciendo los requisitos mínimos que deben cumplirse, con el fin de mejorar la eficiencia, eficacia y promover un mayor compromiso con el desarrollo y bienestar de las personas que la integran”<sup>21</sup>.

La norma NCh 3262 considera como requisitos de implementación, los siguientes:

- a) Requisitos de documentación: Declarar de forma documental la política de igualdad de género y conciliación. Además, debe contar con un manual, con sus procedimientos escriturados y sus respectivos registros.
- b) Responsabilidad de la Dirección: La dirección de la institución debe proporcionar evidencia de su compromiso con la implementación del

---

<sup>21</sup> SERNAMEG. Guía Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal en las Organizaciones. Santiago. 2013.

sistema y de la comunicación y difusión que se efectúe a la organización respecto de la política de igualdad de género y conciliación.

- c) Gestión de los recursos: La organización debe determinar los recursos necesarios para la implementación del sistema. Además, debe resguardar que quienes intervengan en los procesos sean competentes en materias de género y posean la capacitación y/o habilidades adecuadas.
- d) Infraestructura: Asegurar las condiciones de trabajo y los espacios asociados para el cumplimiento de los objetivos planificados.
- e) Requisitos operacionales y legales: Procedimientos documentados de, al menos, los siguientes temas:

- Reclutamiento y selección del personal que garantice igualdad de oportunidades y no discriminación a las funciones de los distintos niveles de la organización.

- Detección y eliminación de prácticas discriminatorias en base a las brechas detectadas en relación con la compensación, participación laboral, participación en puestos que tradicionalmente no son asignados a su género, en cargos de jefatura y toma de decisión y uso de medidas de conciliación.

- Desarrollo de carrera, particularmente la representación equilibrada de mujeres y hombres en cargos de responsabilidad y el acceso a la capacitación.

- Registro confidencial y tratamiento de reclamos relativo a situaciones no equitativas o discriminatorias.
- Medidas para prevenir y/o detectar el acoso laboral y sexual en el trabajo y situaciones de violencia intrafamiliar.
- Medidas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la lógica de la corresponsabilidad.
- Prácticas en materia de remuneración y compensación.
- Requisitos legales sobre igualdad de remuneraciones, acoso laboral y sexual y derechos parentales.<sup>22</sup>

## **5.2 Modelo Iguala- Conciliación SERNAMEG y Sello Iguala.**

El Servicio Nacional de la Mujer y Equidad de Género, comienza, a partir del año 2007, con la implementación del Modelo Iguala, cuyo objetivo es la promoción y fomento de las buenas prácticas laborales relativas a la materia.

“Esta metodología consistía en un modelo diseñado por el SERNAMEG que entregaba un marco de referencia para la transversalización del enfoque de Equidad de Género en la gestión empresarial pública y privada. Las organizaciones interesadas, podían implementar el modelo de manera

---

<sup>22</sup> SERNAMEG. Guía Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal en las Organizaciones. Santiago. 2013.

voluntaria con la asistencia del Servicio. A través de distintas etapas (diagnóstico, diseño e implementación de planes y evaluación de las medidas implementadas), las organizaciones se comprometían a ejecutar, de manera planificada y medible, acciones relacionadas con la instalación de Buenas Prácticas Laborales con Equidad de Género, cambios institucionales, ajustes de procesos o implementación de medidas compensatorias, buscando disminuir las brechas de género existentes al interior de la organización. De esta manera, se intentó avanzar hacia la erradicación de la multiplicidad de barreras culturales que obstaculizan la participación de las mujeres en el mundo del trabajo, tanto en su acceso como en su desarrollo y permanencia”.<sup>23</sup>

El Modelo Iguala contempla el otorgamiento de un sello de certificación a las organizaciones certificadas en la Norma NCh 3262-2012, que demuestren garantizar el respeto y ejercicio de derechos de las trabajadoras y los trabajadores y cumplan con los demás requisitos establecidos por el reglamento<sup>24</sup>, donde se incluye, entre otros, la declaración jurada del servicio en el sentido de no estar condenados por sentencias ejecutoriadas en su contra por vulneración de derechos fundamentales de sus funcionarias y funcionarios en los dos últimos años, así como tampoco haber sido sujeto de una multa por el mismo motivo en los últimos seis meses.

---

<sup>23</sup> SERNAMEG Estudio “Caracterización de acciones de Buenas prácticas laborales con equidad de género (BPLEG) desarrolladas en organizaciones públicas y privadas del país.”, 2017.

<sup>24</sup> SERNAMEG Resolución Exenta del Servicio Nacional de la Mujer N° 002082 de 12 de agosto de 2015, que “Aprueba nuevo reglamento “Sello iguala- Conciliación, Vida Laboral, Familiar y Personal, del servicio Nacional de la Mujer”

El Sello Iguala surge, por su parte, a propósito de una de las funciones del SERNAM- la de proponer y fomentar políticas que promuevan el acceso igualitario- coordinando con los servicios y organismos públicos y privados las acciones conducentes a dichos objetivos. El reglamento que regula este modelo, “Reglamento Sello iguala- Conciliación, Vida Laboral, Familiar y Personal, del Servicio Nacional de la Mujer” señala, en el artículo 1°, que “El sistema de gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal, fomenta la corresponsabilidad para que facilite a la organización que la implemente, mejorar su eficacia y eficiencia y promover un mayor compromiso, desarrollo y bienestar para las personas que trabajan en ella y la Norma antes citada establece los requisitos y procedimientos que deben cumplir”.<sup>25</sup>

Entre las acciones que se implementan en el Modelo Iguala, se destacan las siguientes<sup>26</sup>:

- El compromiso para el aumento de dotación femenina y la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres en el proceso de selección y de promoción interna.

---

<sup>25</sup> SERNAMEG Reglamento Sello iguala- Conciliación, Vida Laboral, Familiar y Personal, del servicio Nacional de la Mujer, aprobado por Resolución Exenta del Servicio Nacional de la Mujer N° 92082 de 12 de agosto de 2015.

<sup>26</sup> SERNAMEG Estudio “Caracterización de acciones de Buenas prácticas laborales con equidad de género (BPLEG) desarrolladas en organizaciones públicas y privadas del país”, 2017.

- El empeño para lograr equipos mixtos equilibrados, asegurando cupos para las mujeres en las actividades de capacitación comúnmente dirigidas a hombres.
- La realización de actividades informativas y formativas sobre la importancia de la igualdad en las relaciones laborales y la prevención de la violencia y el acoso sexual y laboral.
- El desarrollo de iniciativas para la protección de la maternidad, por ejemplo, la organización de los horarios de trabajo para las mujeres embarazadas.
- La implementación de acciones de conciliación de la vida laboral, familiar y personal a través de un retorno progresivo del postnatal hasta los 9 meses de la/el hija/o.
- La ampliación del postnatal masculino sumándole tres días adicionales a los que considera la Ley.
- La habilitación de servicios de guardería y tutoría escolar para hijas/os de trabajadoras/es; y
- La implementación de una jornada de trabajo flexible.

En consecuencia, la implementación del referido modelo conduce a la certificación Sello Igualda Mujer, que corresponde a la distinción que otorga el SERNAMEG a la organización que, habiendo obtenido la certificación en la NCh 3262, demuestra garantizar su efectivo cumplimiento de acuerdo con lo

dispuesto en el artículo 9° del reglamento, que establece los antecedentes que se deben remitir para verificar el cumplimiento de los requisitos de otorgamiento del sello de certificación.

## **VI. Implementación de la norma NCh 3262 en la Superintendencia de Casinos de Juego.**

Tal como se mencionó anteriormente, la SCJ, se crea en el año 2005 con la Ley N° 19.995. Es dirigida por un Superintendente elegido por el sistema de Alta Dirección Pública y tiene como domicilio la ciudad de Santiago.

A partir de la dictación de la Ley 19.995, el Ministerio de Hacienda, mediante Decretos Supremos, ha dictado una serie de reglamentos para el funcionamiento de la SCJ y las sociedades operadoras de casinos de juego, a saber:

- Reglamento de Funcionamiento y Fiscalización de Casinos de Juego (Decreto N° 587 de 2005, modificado por el Decreto Supremo N°1235 de 2016).
- Reglamento de Juegos de Azar en Casinos de Juegos y Sistema de Homologación (Decreto Supremo N° 547 de 2005, modificado por el Decreto Supremo N° 1255 de 2016).
- Reglamento de Tramitación y Otorgamiento de permisos de Operación (Decreto Supremo N° 1.722 de 2015).
- Reglamento del Consejo Resolutivo de la Superintendencia de Casinos de Juego (Decreto Supremo N°329 de 2005, modificado por el Decreto Supremo N° 1.254 de 2016).

- Reglamento para la Tramitación de Solicitudes de operación de juegos de azar en naves mercantes mayores extranjeras (Decreto Supremo N°1.536 de 2011).

**6.1 Exposición y análisis del diseño institucional de la Superintendencia de casinos de Juego. Función fiscalizadora y regulatoria con enfoque de género.**

En la Ley N° 19.995, la SCJ contempla un total de 15 funcionarios de acuerdo con la siguiente planta de personal:

<u>Planta / Cargos</u>	<u>Grado</u>	<u>N° Cargos</u>
<u>Planta Directivos</u>		
Superintendente	1	1
Jefes de División	2	3
<u>Planta profesionales</u>		
Profesionales	4	5
Profesionales	5	6

No obstante, con la instalación de los casinos de juegos y la especificidad de los conocimientos requeridos para regularlos, se hizo necesario aumentar la dotación. La cantidad de funcionarios descritos en la ley se mantiene sólo en los primeros años de funcionamiento de la SCJ ya que, a partir del año

2008, cuando se conceden los primeros permisos de operación de casinos de juegos, comienza la incorporación de profesionales a contrata para desarrollar, sobre todo, la función fiscalizadora.

. El año 2019, antes de la implementación de la NCh 3262, la Superintendencia se encontraba compuesta de la siguiente forma<sup>27</sup>:

<u>Planta / Cargos</u>	<u>Grado E.F.</u>	<u>N° Cargos</u>
<u>Planta Directivos</u>		
Superintendente	1	1
Jefes de División	2	3
<u>Planta profesionales</u>		
Profesionales	4	1
Profesionales	5	3
<u>Contrata/ Cargos</u>		
Profesionales	4-14	46
Técnicos	14	2
Administrativos	17-19	3

En cuanto a su estructura, antes de la implementación de la NCh 3262, la SCJ se ordenaba de acuerdo con las siguientes unidades y divisiones:

---

<sup>27</sup> Transparencia Activa SCJ. Personal de Planta y contrata. Mes de agosto de 2019.

- División Jurídica: Compuesta por tres funcionarias y cuatro funcionarios. Con relación a sus funciones, se distribuyen en un cargo directivo, cinco profesionales y un cargo técnico.
- División de Autorizaciones: Compuesta por 4 funcionarias y 3 funcionarios. Con relación a sus labores, se distribuyen en un cargo directivo, 5 profesionales y un técnico.
- División de Fiscalización: Esta División se encontraba compuesta por un funcionario directivo, un coordinador, dos coordinadoras, 4 fiscalizadoras y 10 fiscalizadores.
- Unidad de Tecnología: compuesta por un jefe y once profesionales, de los cuales dos son de sexo femenino. Además, contempla 2 colaboradores en calidad de honorarios.
- Unidad de Administración y Finanzas: Compuesta por la Jefa de unidad, una coordinadora y 3 profesionales mujeres y 4 profesionales hombres.
- Unidad de Gabinete: Compuesta por nueve profesionales, 5 funcionarias y 4 funcionarios.

En razón de las facultades organizativas que la Ley N° 19.995 le concede al Superintendente<sup>28</sup>, y con el fin de mejorar la eficiencia y la eficacia y de adaptar el diseño de la institución para facilitar la conciliación de la vida laboral

---

<sup>28</sup> Artículo 42 Ley N° 19.995: “Corresponderá al Superintendente: 1) Dirigir y organizar el funcionamiento de la Superintendencia”.

y familiar con la organización clara de las labores de cada equipo, en cuanto busca *“implementar adecuadamente una estrategia enfocada en sus usuarios internos y externos”*<sup>29</sup> en el mes de agosto de 2019, sin aumentar la cantidad de funcionarios, se realizó una reestructuración de las divisiones y unidades de trabajo de la Superintendencia, que determinó sus funciones y responsabilidades<sup>30</sup>.

Debido al cambio implementado por la mencionada reestructuración, actualmente la Superintendencia se encuentra organizada, con la misma cantidad de funcionarios en calidad contractual y sexo, de la forma que sigue:

- División Jurídica.
- División de Autorizaciones.
- División de Fiscalización.
- Unidad de Tecnología y Desarrollo de Procesos.
- Unidad de Gestión interna y Personas.
- Unidad de Auditoría Interna.
- Unidad de Asuntos Institucionales y Comunicaciones:
- Unidad de Estudios.
- Unidad de Gestión Estratégica y de Clientes.

---

<sup>29</sup> Resolución Exenta N°547, de 9 de agosto de 2019, que actualiza las funciones de divisiones y unidades de la Superintendencia, reestructura las unidades de gabinete y comunicaciones atención ciudadana y deja sin efecto resolución exenta que indica.

<sup>30</sup> Idem.

Cabe agregar que, con relación al género y la naturaleza de la relación laboral, el último Balance de Gestión Integral correspondiente al año 2021<sup>31</sup>, luego de haber implementado la nueva estructura organizacional, muestra lo siguiente:

a) Dotación efectiva (cantidad de Mujeres y Hombres)

**Dotación efectiva año 2021, por Tipo de Contrato (mujeres y hombres)**

Tipo de Contrato	Mujeres		Hombres		Total Dotación
	N°	%	N°	%	N°
Contrata	23	85.19%	27	87.10%	50
Planta	4	14.81%	4	12.90%	8
Total	27	100.00%	31	100.00%	58

Nota: Los números consignados en la columna “%” corresponden al porcentaje total de hombres y mujeres según la calidad de su contratación. De este modo, de un total de 27 mujeres, el 85,19% se encuentran en calidad de contrata.

b) Dotación efectiva por estamento (Mujeres y hombres)

**Dotación efectiva año 2021, por Estamento (mujeres y hombres)**

Estamentos	Mujeres		Hombres		Total Dotación
	N°	%	N°	%	N°
Técnicos	3	11.11%	0	0%	3
Directivos	1	3.70%	3	9.68%	4
Profesionales	23	85.19%	27	87.10%	50
Administrativos	0	0%	1	3.23%	1
Total	27	100.00%	31	100.00%	58

<sup>31</sup> El Balance de Gestión Integral (BGI) tiene por objetivo principal informar acerca de los objetivos, metas y resultados de la gestión de los servicios como cuenta pública al Congreso Nacional. Adicionalmente, es un instrumento que contribuye a otros procesos de análisis y evaluación institucional. Se realizan durante el año siguiente al ejercicio informado. Publicado el 24 de agosto de 2022.

#### d) Dotación efectiva por edad y género

#### **Dotación Efectiva año 2021 por Grupos de Edad (mujeres y hombres)**

Grupo de edad	Mujeres		Hombres		Total Dotación
	N°	%	N°	%	N°
24 AÑOS O MENOS	2	7.41%	0	0%	2
ENTRE 25 y 34 AÑOS	7	25.93%	6	19.35%	13
ENTRE 35 y 44 AÑOS	8	29.63%	11	35.48%	19
ENTRE 45 y 54 AÑOS	6	22.22%	9	29.03%	15
ENTRE 55 y 59 AÑOS	2	7.41%	4	12.90%	6
ENTRE 60 y 64 AÑOS	1	3.70%	1	3.23%	2
65 Y MÁS AÑOS	1	3.70%	0	0%	1
Total	27	100.00%	31	100.00%	58

Los números consignados en la columna “%” corresponden al porcentaje total de hombres y mujeres según su edad. De este modo, de un total de 27 mujeres, el 29,63% se encuentran entre los 25 y 34 años.

#### **6.2 Implementación de la norma de NCh3262 en la Superintendencia de Casinos de Juego. Consecución de la certificación**

El diseño de la SCJ se adecuó para facilitar la consecución de la conciliación presentada en la norma NCh3262. Resulta importante destacar que pese a que la implementación de la norma significó la implementación de

manuales y protocolos que regularon muchos aspectos de la vida funcionaria, no presentó mayor resistencia por parte de los funcionarios.

Para iniciar el trabajo conducente a la certificación de la norma NCh3262 se hizo necesaria la reactivación del órgano denominado “Comité de Género” en la Superintendencia, representado por profesionales de todas las divisiones y unidades mencionadas, siendo este un hito fundamental en la consecución de la certificación en igualdad de género y conciliación laboral. El comité fue creado en el año 2014<sup>32</sup> motivado por la Agenda de Género del gobierno y la necesidad de *“contar con mecanismos institucionales que permitieran implementar la equidad de género y la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres”*<sup>33</sup>. Sin embargo, no fue hasta el año 2018 cuando el comité comenzó a reunirse y en 2019 cuando comenzó a funcionar de acuerdo con las labores encomendadas en la resolución que lo crea.

El Comité de Género tiene como principales funciones las de coordinar las actividades del sistema de conciliación, mantener el control de la información, elaborar y administrar el plan anual de auditorías de igualdad de género, la formación de auditores en el tema, identificar y gestionar las acciones preventivas y correctivas de mejora y mantener comunicación directa con la jefatura del servicio en los temas referidos a la materia. Este comité fue

---

<sup>32</sup> Resolución Exenta N°230, de 9 de octubre de 2014, que crea el Comité de Género de la Superintendencia de Casinos de Juego.

<sup>33</sup> Considerando primero de la Resolución N° 230, de 2014.

constituido por la Resolución Exenta N° 230, de 2014 y, además, su existencia y funciones se contemplan en el Manual de Sistema de Igualdad de Género y Conciliación de la Superintendencia.

El mencionado comité está integrado por un miembro de cada unidad y división de la SCJ y lo dirige un funcionario o funcionaria elegido mediante votación directa de todos los funcionarios cada dos años. Sesiona de forma mensual y en él se discuten todas las medidas que se implementarán en temas de conciliación laboral, personal y familiar.

Asimismo, como se mencionó, el comité contempla dentro de sus funciones la de formar a los auditores de género. Estos últimos, son profesionales de la SCJ que, de acuerdo con los requisitos de la norma NCh 3262, ejecutan las auditorías propuestas por el comité para luego informar y realizar el seguimiento de las acciones propuestas como mejoras. Cada año, el comité selecciona y capacita profesionales de distintas divisiones para la realización de las auditorías.

En el año 2019, mediante Resolución Exenta N°589, de 2019<sup>34</sup>, se estableció la “Política organizacional de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal de la Superintendencia de Casinos de Juego” que concentra todas las ideas tratadas en las sesiones de Comité de Género en

---

<sup>34</sup> Resolución Exenta N°589 de 27 de agosto de 2019 que Aprueba política organizacional de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal de la Superintendencia de Casinos de Juego.

conjunto con la visión particular tenidas a la vista por la jefatura del servicio al momento de orientar la Superintendencia a una certificación.

La política organizacional de la SCJ señala:

“La Superintendencia de Casinos de Juegos (SCJ) como Servicio Público y representante del Estado, que tiene las funciones de supervigilancia y fiscalización para la instalación, administración y explotación de los casinos de juego del país, tiene como uno de sus principales objetivos el servicio de la personas y la promoción del bien común, y por tanto contribuir a crear las condiciones sociales y ambientales que permitan a todas y cada una de las personas que integren la comunidad nacional a su mayor realización espiritual y material posible, con pleno respeto a los derechos y garantías que la Constitución establece.”

“La SCJ valora y celebra la diversidad en un sentido amplio, de todas las personas y, por tanto, se compromete a trabajar constantemente por conseguir la plena igualdad de derechos entre funcionarias y funcionarios de la institución, con la convicción de que, junto con ser un deber ético, es también condición inherente al logro de la misión y visión institucional, aportando al desarrollo y sustentabilidad institucional.”

Lo anterior, estableciendo los siguientes compromisos:

- Cumplir con la normativa vigente relativa al rechazo de cualquier forma de discriminación y apoyar activamente la promoción de la igualdad de género.
- No tolerar ningún acto de discriminación basado en sesgos, estereotipos o prejuicios.
- Respetar y valorar la diversidad de todas las personas, haciendo visible los múltiples beneficios de ésta, a través de equipos de trabajo mixtos.
- Identificar y reducir brechas de género vigentes.
- Resguardar la conciliación de la vida laboral familiar y personal.
- Aplicar acciones de prevención, detección, derivación y sanción de cualquier situación que atente contra la dignidad, el desarrollo laboral, la calidad de vida y el desarrollo de las personas.
- Asegurar la formación y sensibilización de los funcionarios y funcionarias de la Superintendencia en temas de igualdad, estereotipos y sesgos de género, conciliación con corresponsabilidad, derechos parentales, entre otras materias.

De acuerdo con las disposiciones de la NCh 3262, para que un servicio adquiera la certificación son necesarios los siguientes pasos: a) suscribir la intención de certificarse en el Servicio Nacional de la Mujer y equidad Género, quien, a través del Programa de Buenas Prácticas Laborales con Equidad de Género ofrece asistencia técnica en el proceso, y b) luego de implementada la

norma, debe ser certificada por un organismo autorizado para ello (en Chile hay sólo dos órganos certificadores: Applus Certification y Ars Global Consultoría).

Para la obtención de la certificación de la SCJ resultó necesario la realización de un diagnóstico inicial que comprendió los siguientes ámbitos:

- a) Participación laboral, en cargos no tradicionales a su sexo y cargos de jefatura y/o responsabilidades directivas.
- b) Procesos reclutamiento y selección.
- c) Capacitación, criterios de promoción y desarrollo de carrera.
- d) Medidas de Conciliación con Corresponsabilidad.
- e) Desarrollo de acciones de comunicación y sensibilización en las temáticas asociadas.
- f) Responsabilidades parentales.
- g) Infraestructura adecuada.
- h) Ambiente de trabajo, en particular prejuicios y estereotipos y salud física y mental de los trabajadores.

El diagnóstico arrojó brechas en ejes transversales, como la menor asistencia de hombres a capacitaciones de temas de género, y en ejes específicos donde se detectó principalmente la presencia de brechas en cargos no tradicionales en las áreas asociadas a tecnología y en cargos asociados a jefaturas. En lo relativo a las remuneraciones a nivel institucional, se detectó la

existencia de una brecha negativa debido a que las mujeres del servicio ganan un 16% menos que los hombres ejerciendo las mismas funciones.

Por lo anterior, la Superintendencia debió desarrollar un plan de acción para disminuir las brechas diagnosticadas e implementar estas acciones en su gestión, a fin de beneficiar a todas las personas que trabajan al interior del servicio. Posteriormente y después de una auditoría interna que la organización debió realizar para verificar la correcta implementación de la norma, se solicitó a un organismo certificador de sistemas -acreditado ante el INN- que realizara la auditoría de certificación externa.

La política, los objetivos, el plan y los procedimientos establecidos para el Sistema de Gestión de Igualdad de Género debieron ser incluidos en un manual, que debe ser actualizado cada vez que alguno de los elementos que lo constituyen sea modificado. En la implementación de la norma NCh 3262, la SCJ elaboró un Manual del Sistema de Igualdad de Género y Conciliación,<sup>35</sup> cuya finalidad es determinar las cuestiones que permitan el logro de los objetivos propuestos, identificando los recursos necesarios, disponibles y futuros y la mejora en la gestión para la viabilidad del sistema.

Asimismo, el manual incluye los procesos necesarios para cumplir con los requisitos de la implementación, detalla la documentación y registros a

---

<sup>35</sup> Resolución Exenta N°780 de 2 de diciembre de 2019 que aprueba Manual de Sistema de Igualdad de Género y conciliación de la Superintendencia de Casinos de Juego, modificado posteriormente por Resolución Exenta N°4 de 7 de enero de 2020.

utilizar, la planificación de las actividades y las definiciones y responsabilidades de todos los involucrados.

La responsabilidad del representante de la Alta Dirección Pública, cuya importancia radica en que estará a cargo directamente, y a nombre del jefe del servicio, es la de asegurar el éxito del sistema. Dicho representante cuenta con la autoridad y la responsabilidad para asegurar procesos requeridos por el sistema y reportar a la Superintendente la evolución del sistema junto a las mejoras que requiere implementar.

Por otro lado, y a propósito de los procesos que el sistema requiere implementar, el manual establece responsables para ellos, entregándoles como funciones, las siguientes:

- Conocer a cabalidad sus procesos.
- Capacitar y comunicar a usuarios sus procesos.
- Proponer e implementar acciones de mejora.
- Detectar desviaciones y no conformidades que detecten en la ejecución de los procesos.
- Gestionar riesgos asociados.
- Evaluar el desempeño de usuarios.
- Definir y monitorear indicadores de desempeño de las usuarias y usuarios.
- Apoyar las auditorías.

La certificación en la Superintendencia se obtuvo mediante el rol SGG-105719 para las actividades de planificación y estructura organizacional para la igualdad de género y conciliación de la vida laboral y familiar para las funciones de supervigilancia y fiscalización para la instalación, administración y explotación de los casinos de juego del país, con fecha 31 de diciembre de 2019 y vigencia hasta el 30 de diciembre de 2022. Fue entregado por Applus, LGAI Chile S.A.

Con la certificación, la Superintendencia postuló al “*Sello Igualdad Conciliación Vida Laboral, Familiar y Personal*” otorgado por el SERNAMEG, obteniéndolo mediante Resolución Exenta SERNAMEG N° 0046, de fecha 27 de enero de 2020.

### **6.3 Efectos de la certificación de la norma de NCh3262 en la Superintendencia de Casinos de Juego.**

Con la implementación y certificación de la norma NCh 3262 en la Superintendencia de Casinos de Juego, se generaron y/o mejoraron los procedimientos internos que promueven dentro del diseño del servicio las prácticas de las medidas del Sistema de equidad de género y permiten la

implementación de la norma NCh 3262. De estos procedimientos internos, se destacan los siguientes:

a) Procedimiento de Conciliación de la Vida Laboral, familiar y personal en la lógica de la corresponsabilidad: Aprobado mediante Resolución Exenta N° 665 de fecha 8 de octubre de 2020. Contiene orientaciones para la facilitación y promoción de la comprensión de la conciliación laboral, familiar y personal, además del fomento de integrar la conciliación como parte de la cultura organizacional a fin de mejorar los ambientes laborales, la productividad y la calidad de vida.

b) Procedimiento de reclutamiento y selección: Si bien este procedimiento ya existía, se modificó mediante la Resolución Exenta N° 139, de fecha 21 de febrero de 2020. Su objetivo es garantizar el respeto irrestricto a la dignidad humana en el reclutamiento, asegurando la ética, transparencia y objetividad al contratar cuando exista una vacante dentro del servicio. Se inspira en el Modelo de Gestión de Personas para la administración central del Estado de diciembre de 2012, el Manual de selección de personas en servicios públicos del Servicio Civil del mismo año, las Orientaciones para la Elaboración del Proceso de Reclutamiento e Ingreso a la Administración Central del Estado, también del Servicio Civil, el Instructivo Presidencial N°001, del 26 de enero de 2015, sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado, la

Ley N°19.882 que regula Nueva Política de personal a los funcionarios/as públicos y el Estatuto Administrativo (Ley 18.834).

c) Procedimiento de Detección y eliminación de prácticas discriminatorias: Aprobado por Resolución Exenta N° 669 de fecha 8 de octubre de 2019. Este procedimiento busca establecer un mecanismo para la prevención, detección y eliminación de prácticas discriminatorias en base a las brechas de género que se identifican respecto de las remuneraciones, participación laboral, uso de medidas de conciliación, salud, infraestructura y todos los demás procedimientos en los que logre identificarse. En él, existe la manifestación expresa del rechazo a todo tipo de discriminación y la promoción de igualdad de oportunidades, diversidad y la equidad de género.

d) Procedimiento de desarrollo de carrera y movilidad interna: Aprobado por Resolución Exenta N° 844, de fecha 22 de diciembre de 2019. Busca entregar los criterios que regulen la movilidad interna del personal, a fin de aprovechar el conocimiento y las habilidades adquiridas en el desarrollo profesional de los funcionarios. Asimismo, destaca el mérito, la idoneidad y define garantías para evitar la discriminación arbitraria en los cambios de funciones.

e) Procedimiento de Denuncia de Acoso Sexual y Laboral: Aprobado por Resolución Exenta N°584, de fecha 26 de agosto de 2019, tiene como fin facilitar las denuncias, ante la jefatura de servicio, de todas las conductas que atenten contra la dignidad humana y la igualdad de género. Por otro lado, genera canales oportunos para la recepción de dichas denuncias y proporciona una guía para la evaluación de su admisibilidad, investigación y sanciones. Su generación responde además al Artículo 19 N°1 de la Constitución Política de la República, al principio de probidad contenido en la Ley de Bases Generales de la Administración del Estado- Ley 18.575-, la Ley 20.005 que tipifica y sanciona el acoso sexual e incorpora esta preceptiva para toda relación de trabajo, sea pública o privada, y la Ley N° 20.607, que tipifica el acoso laboral y modifica el Estatuto Administrativo, el Estatuto Administrativo para funcionarios/as municipales y también el Código del Trabajo, sancionando las prácticas de acoso laboral.

f) Procedimiento de Prevención, Detección y Eliminación de la Violencia Intrafamiliar: Aprobado mediante Resolución Exenta N° 668, de fecha 8 de octubre de 2019, y modificado posteriormente en Resolución Exenta N° 849, de fecha 19 de diciembre de 2019. Su objetivo es establecer el mecanismo, acciones y responsabilidades para prevenir, detectar y derivar situaciones de

violencia intrafamiliar que afecten a los funcionarios y funcionarias de la Superintendencia. Mediante este procedimiento, el servicio se compromete a “realizar distintas acciones de carácter formativo e informativo que contribuyan a sensibilizar a las personas que trabajan en la organización respecto de los alcances de la violencia, así como también, de las acciones que permitan prevenir que actos de dicha naturaleza se produzcan tanto en el ámbito personal como laboral.”<sup>36</sup>

g) Reclamos por prácticas discriminatorias: Aprobado por Resolución Exenta N° 670, de fecha 8 de octubre de 2019, establece medidas para prevenir, detectar y/o corregir conductas no equitativas o discriminatorias. Establece la forma en que el personal puede reclamar y garantiza la confidencialidad de dicho reclamo. A través de este procedimiento, las funcionarias y funcionarios de la Superintendencia pueden manifestarse acerca de las conductas atentatorias de los aspectos que contempla la certificación de la norma NCh3262, en particular, sobre la igualdad de oportunidades y trato entre hombres y mujeres.

---

<sup>36</sup> Procedimiento de Prevención, Detección y Derivación de Violencia Intrafamiliar, “Sensibilización y prevención de las situaciones de violencia”. Numeral 6.1.

Es importante destacar que todos los procesos anteriormente mencionados poseen roles, responsables e indicadores de desempeño que, a su vez, contienen código para cada acción, fórmula y vigencia.

A modo de ejemplo, el Procedimiento de Prevención, Detección y Eliminación de la Violencia Intrafamiliar contempla los siguientes roles y responsabilidades:

- Jefatura Unidad de Gestión Interna y Personas: Recibir los casos, analizar la forma de abordaje más adecuado, derivar a entidades que correspondan y mantener registro de ellos.
- Funcionarios y funcionarias: Solicitar ayuda a través de los canales establecidos.
- Unidad de Asuntos Institucionales y Comunicaciones: Apoyar la gestión de este procedimiento a través de campañas preventivas y de sensibilización.

Así también, contempla los siguientes indicadores de desempeño y fórmulas:

- Acciones de prevención: N° de comunicados, capacitaciones, talleres y campañas de sensibilización respecto a la prevención, detección y derivación de las situaciones de Violencia Intrafamiliar (VIF) realizadas en el año.
- Casos VIF: (N° de casos de VIF levantados y derivados en el año en relación con el número de funcionarios/as).

- Consultas recibidas sobre VIF: N° de consultas recibidas sobre VIF en el año.
- Participación funcionarios/as en capacitaciones VIF: (N° de funcionarios/as de SCJ que asisten a capacitación en el año.

Al finalizar cada año, el sistema contempla la elaboración de un Programa Anual de Auditorías Internas de Igualdad de Género. Dicho programa es implementado por un equipo de auditores y auditoras internos quienes, con una programación previa realizan las coordinaciones necesarias para su ejecución.

El informe que corresponde a cada auditoria presenta compromisos para subsanar, no conformidades y oportunidades de mejora, los cuales se registran en la planilla de seguimiento y son presentados a las jefaturas de forma que el sistema de igualdad de género se encuentre en proceso de constante mejora y compromiso por parte de los miembros de la SCJ.

En general, el diseño del sistema de igualdad de género y conciliación, adecuado para la institución y certificado en diciembre de 2019, cumple con todos los requisitos legales aplicables<sup>37</sup> y sobre todo con los requisitos documentales y de registro que se requieren para su implementación,

---

<sup>37</sup> Ley N° 20.545 de 2011, Resguarda el derecho a la igualdad en las remuneraciones, Ley N° 20.166 de 2007, Ley N° 20.047 de 2005, Ley N° 20.066 de 2010, Violencia Intrafamiliar, Ley N° 20.005 de 2005, Tipifica y sanciona el acoso sexual, Ley N° 20.607 de 2012 sobre acoso laboral, entre otros requisitos aplicables a las instituciones públicas

sin perjuicio que la mejora de éste es un proceso al que la Superintendencia debe estar dispuesta constantemente.

#### **6.4 Auditorias del Sistema de igualdad de Género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal.**

Como se ha dicho, las auditorias se realizan para evaluar el diseño del sistema luego de la certificación y determinar si se cumplen los requisitos para mantenerla. Las auditorías que se realizan son internas y externas.

Para nuestro análisis, presentaremos las dos primeras auditorías realizadas por un organismo externo – Applus Certification- encargados de evaluar el diseño y la implementación del sistema en la Superintendencia, la primera realizada inmediatamente después de haber obtenido la certificación y la otra, luego de un año de dicho evento, a fin de verificar si se mantienen los requisitos necesarios para continuar como un servicio certificado en la norma NCh3262.

##### **a) Informe auditoria diciembre 2019.**

Objetivo: Evaluar el diseño e implementación del sistema de gestión en concordancia con la norma NCh 3262:2012 de manera de evaluar el cumplimiento, implementación y eficacia del sistema. La revisión se realizó los días 26 y 27 de diciembre del año 2019.

En el informe se observa la existencia de situaciones que necesariamente requieren de una mejora de la forma de trabajar:<sup>38</sup>

- Si bien se evidencia que el manual del Sistema de Igualdad de Género y Conciliación de la SCJ cumple, se sugiere revisar el manual para que sea más específico sobre los temas de género, como comunicaciones, estereotipos, etc., ya que actualmente es un poco genérico y requiere más adecuación a lo definido por la institución.
- Dado el tamaño pequeño de la organización, podría ser apropiado proveer un canal anónimo para sugerencias y consultas (correo electrónico).
- Si bien se evidencia un procedimiento conforme de conciliación, es importante que se revise separando claramente qué es requisito legal (derecho parental), un beneficio y medida real de conciliación.
- Si bien se evidencia un plan de comunicaciones 2020 muy mejorado con respecto al plan 2019, se sugiere revisar el enfoque de acuerdo con los resultados de la información de la revisión de los prejuicios y estereotipos.

---

<sup>38</sup> Informe de auditoría fase 2 de certificación del Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la vida laboral, familiar y personal a la Superintendencia de Casinos de Juego. Applus Certification. LGAI Chile S.A., 30 de diciembre de 2019. p.5.

La conclusión general de este informe es positiva. Sin perjuicio de las oportunidades de mejora mencionadas, casi el 78% de los entrevistados declararon que perciben diferencias positivas respecto de su anterior empleo, en el ambiente laboral. Además, se acreditó que los funcionarios conocen los ejes fundamentales de la norma.

b) Informe auditoria Mantención I. Diciembre 2020. Objetivo: Evaluar el diseño, implementación y mantención del sistema de gestión en concordancia con la norma NCh 3262:2012 de manera de evaluar que los requisitos se siguen cumpliendo y el sistema se mantiene enfocado en la mejora continua.<sup>39</sup>

El informe señala que no se detectan cambios en los datos de la institución aplicables a la certificación (personal, infraestructura, etc.), pero que se implementó teletrabajo para la mayoría de los funcionarios de acuerdo con las condiciones de pandemia. Se tiene a la vista para esta revisión, el informe Fase 2 mencionado anteriormente.

Esta auditoria se llevó a cabo los días 28 y 29 de diciembre de 2020, luego del primer año de obtenida la certificación con el fin de evaluar si se

---

<sup>39</sup> Informe de auditoría de Mantención 1 del Sistema de gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la vida laboral, familiar y personal a la Superintendencia de Casinos de Juego. Applus Certification. LGAI Chile S.A. Diciembre 2020.

mantienen los requisitos necesarios para la certificación. No se observan “no conformidades” en el sistema ni existencia de oportunidades de mejora que requieran la atención de la SCJ.

Como conclusión general, se destaca la percepción de los funcionarios respecto del trabajo en equipo, las buenas comunicaciones y la cercanía con la alta dirección. Asimismo, el informe realza el rol de liderazgo de la Superintendencia en la implementación y en la materialización del sistema como parte sólida del espíritu institucional. Por último, indica que existe buen conocimiento en los ejes de la norma y en la coincidencia de la opinión respecto de la igualdad de roles del hombre y la mujer en los trabajos y en la crianza y los cuidados.

## **6.5 Convenio con el Ministerio de la Mujer y Equidad de Género.**

Con fecha 29 de junio de 2021, el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género y la SCJ suscribieron un convenio de colaboración en el marco de la Iniciativa Paridad de Género (IPG)<sup>40</sup>. La IPG es una plataforma entre el sector público y el privado, promovida principalmente por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Foro Económico Mundial tiene como

---

<sup>40</sup> <https://iniciativaparidadgenerochile.minmujeryeg.gob.cl/>

propósito reducir las brechas de género y aumentar la participación económica y el progreso de las mujeres en el mercado laboral.

La iniciativa de paridad de género considera la implementación de 12 medidas para avanzar en reducir las brechas económicas de género, proyectando el cumplimiento de seis objetivos estratégicos, a saber:

- Aumentar la participación laboral femenina.
- Visibilizar y reducir las brechas salariales de género.
- Disminuir las barreras al ascenso femenino y aumentar su presencia en altos cargos.
- Generar acciones que aceleren la transformación cultural
- Incentivar la adopción de prácticas corporativas que promuevan la igualdad y corresponsabilidad de género.
- Promover la incorporación de nuevas medidas laborales que permitan colaborar en la prevención, detección y derivación de situaciones de violencia contra la mujer.

El objetivo de la celebración entre ambos organismos fue establecer una instancia de colaboración que permita la generación de herramientas para el logro de los objetivos de la IPG, a fin de trabajar posteriormente en la elaboración de un estudio de análisis de equidad de género. Considera la realización de encuestas y actividades que permitan la obtención de datos que luego se sistematizarán. El convenio fue firmado por la

Superintendente de Casinos de Juego y la Ministra de la Mujer y Equidad de Género y a la fecha se encuentra vigente.

## **VII. Efectos de la Certificación. Regulación con enfoque de género.**

Como describe Canel, la administración pública tiene que ver con la articulación de voluntades para la solución de problemas comunes. Cuáles sean estos problemas comunes, quién está legitimado para actuar sobre ellos (y, por tanto, hasta dónde debe llegar la acción del Estado) y cómo adoptar y decidir las mejores soluciones, son cuestiones de las que se ocupa el debate denominado el “rompecabezas de lo público”.<sup>41</sup> Son, por tanto, los servicios públicos, que sometiendo su actividad al principio de legalidad, les corresponde la satisfacción de las necesidades de los destinatarios de los servicios, sea cual fueren dichas necesidades.

La SCJ, cuyo mandato legal se encuentra delimitado precisamente por la regulación de la actividad de los casinos de juego, decidió tomar como línea de acción, a través de sus objetivos estratégicos, la Protección al Jugador y el Juego Responsable a través de acciones preventivas y reactivas en contra del juego ilegal, actividades de educación relativas al juego problemático y la autoexclusión voluntaria de jugadores.

Si bien las mencionadas líneas de acción ya se trabajaban en el servicio antes de la implementación de la norma NCh3262, la obtención de la certificación en Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación

---

<sup>41</sup> CANEL CRESPO, María. (2018). La comunicación de la administración pública para gobernar con la sociedad. México, Editorial Fondo de Cultura Económica. México. 2018. p.19.

consiguió que los funcionarios aplicaran los instrumentos respectivos y planificaran las actividades relativas al juego responsable con enfoque de género, teniendo especial consideración en las particularidades de los destinatarios de las tareas ejecutadas y de las normas creadas.

A continuación, analizaremos dos de ellas: la nueva circular de autoexclusión voluntaria de jugadores y su modificación y el proyecto de actividades preventivas contra el juego ilegal.

#### **7.1 Juego problemático: Autoexclusión voluntaria de jugadores.**

Con fecha 31 de diciembre de 2013, la SCJ dictó la Circular N°44, que imparte instrucciones sobre los procedimientos que las sociedades operadoras deben implementar para permitir la autoexclusión voluntaria de los jugadores a las salas de juegos de sus casinos de juego, derogando la Circular N°21, de 2011. Dicha norma estableció los requisitos que debían cumplir aquellos jugadores para solicitar voluntariamente que se les restringiera la entrada a la sala de juegos y las obligaciones de las sociedades operadoras frente a este tipo de jugadores, ambas situaciones acompañadas de una serie de formalidades y documentación que debía replicarse para cada casino de juegos del país.

El impacto de la ludopatía entre los familiares y amigos, y en los contextos laborales, educacionales y, en definitiva, sociales en los que se mueve

el jugador patológico y el ludópata, es relevante para las estrategias de salida de la situación que aprisiona a quien la vive<sup>42</sup>. Asimismo, es fundamental optimizar las estrategias del regulador para facilitar las salidas del juego problemático de aquellos jugadores que la presentan y fomentar un juego responsable en las salas de juego.

En el año 2019, la Superintendencia estimó que la regulación sobre autoexclusión voluntaria requería una actualización que permita abordar la materia desde una política integral de responsabilidad social de la industria de casinos de juego, que combinara acciones preventivas, de sensibilización y control, con el objetivo de colaborar con las personas que sufran o consideren que están en riesgo de adicción al juego<sup>43</sup>. Por lo tanto, modificó la regulación principalmente para facilitar el proceso en cuanto a las formalidades y para ampliar el alcance de la autoexclusión a todos los casinos de juego.

Con ambas modificaciones, la Superintendencia logró crear un registro único de autoexcluidos a nivel nacional que permite obtener datos de quienes presentan problemas con el juego y a quien deben ir dirigidas sus políticas públicas.

De acuerdo con el último boletín estadístico publicado por la SCJ, es posible reconocer el porcentaje de autoexcluidos por región y sexo.

---

<sup>42</sup> LÓPEZ JIMÉNEZ, Ángela. (2002) Los Juegos de azar. Juego Social y Ludopatía. Universidad de Zaragoza Diputación General de Aragón.

<sup>43</sup> SUPERINTENDENCIA DE CASINOS DE JUEGO, Circular N° 102, 2 de abril de 2019. Considerando sexto.

AUTOEXCLUSIÓN VOLUNTARIA				
Región	Autoexcluidos a julio 2021	%	Mujeres	Hombres
Arica y Parinacota	19	1,2%	10	9
Tarapacá	48	3,1%	17	31
Antofagasta	117	7,5%	39	78
Atacama	55	3,5%	25	30
Coquimbo	75	4,8%	32	43
Valparaíso	131	8,4%	52	79
Metropolitana de Santiago	184	11,8%	44	140
Libertador General Bernardo O'Higgins	45	2,9%	12	33
Maule	78	5,0%	31	47
Biobío	249	15,9%	88	161
Ñuble	9	0,6%	1	8
La Araucanía	218	14,0%	89	129
Los Lagos	141	9,0%	47	94
Los Ríos	88	5,6%	39	49
Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	32	2,0%	10	22
Magallanes y de la Antártica Chilena	73	4,7%	38	35
<b>Total</b>	<b>1.562</b>	<b>100%</b>	<b>574</b>	<b>988</b>
			36,7%	63,3%

Fuente: Boletín Estadístico SCJ Agosto 2021. <sup>(44)</sup>

Con los datos que se obtienen del registro de autoexcluidos, que además de los expuestos contemplan la edad de los jugadores, el tiempo que se mantienen autoexcluidos, la ubicación de los casinos de juego en donde se presentan las solicitudes, etc., la SCJ comienza a adoptar políticas públicas de juego responsable focalizadas y determinadas precisamente por la comunidad a

<sup>44</sup> SUPERINTENDENCIA DE CASINOS DE JUEGO. Boletín Estadístico Industria de Casinos de Juego Agosto 2021, publicado el 7 de octubre de 2021 en el sitio web de la SCJ.

la que sirve y las condiciones particulares de los destinatarios, proyectando acciones concretas y enfocadas en un grupo objetivo de la población .<sup>45</sup>

## **7.2 Acciones preventivas.**

El enfoque de género es parte fundamental en el diseño de las acciones de la SCJ que permiten prevenir el desarrollo del juego fuera el espacio regulado y fomentar el juego responsable. Si bien la primera línea de trabajo debe ser aquel enfocado en la prevención del juego ilegal, pues su fomento y fiscalización permite cuidar el valor de la fe pública en la industria, también se hace fundamental concentrar energías en aquellas acciones que eviten la proliferación del juego no regulado y aquellas enfocadas en el comportamiento de los jugadores y las jugadoras que, en atención a las particularidades de cada uno, ayuden a contener el acceso al juego y a dar acompañamiento cuando éste se vuelve problemático.

Con relación al cuidado de la fe pública como fomento de juego responsable, debemos indicar que la historia de la Ley N° 19.995 da cuenta que ésta es uno de los principales bienes jurídicos protegidos en torno a la actividad de casinos de juego, que se expresa, por ejemplo, en materias tan relevantes

---

<sup>45</sup> Visitar contenido de Juego responsable en <https://www.scj.gob.cl/index.php/juego-responsable>

como que el juego constituye un ilícito especialmente excepcionado para esta actividad.

La doctrina en materia de juego da cuenta de lo señalado. Palomar Olmeda señala que “Es cierto, sin embargo, que el examen de la regulación del juego como actividad económica no deja de ser sorprendente para quienes se aproximan a la misma y comprueban como lejos de ser una actividad a fomentar en términos de su crecimiento, es una actividad en la que naturalmente y sin mayores problemas, se admite la regulación no para la reordenación y la optimización de las reglas de mercado sino literalmente hablando, para el incentivo negativo y, por tanto, para hacer o permitir el decrecimiento de mercado y de la actividad.”<sup>46</sup>. Además de la fiscalización, la SCJ tiene, dentro de sus competencias, perseguir la práctica y explotación de los juegos desarrollados al margen de la normativa legal, por entidades o personas no autorizadas, entendiéndose dentro de ellas a todas aquéllas que no tengan la calidad de casino de juego. Asimismo, y atendido el espíritu de la ley en cuanto a permitir el desarrollo de los juegos de azar de forma excepcional y expresamente regulada, impone al regulador el deber de prevenir la proliferación del juego al margen de dicha ley.

Es por lo anterior, que el combate al juego ilegal ha significado por parte de la Superintendencia un elemento indispensable para el establecimiento

---

<sup>46</sup> PALOMAR, ALBERTO. 2013. En torno al Juego de Azar. Actividad, Regulación y actores. Ed. Thomson Reuters, Pamplona. p.33.

de su objetivo estratégico de fomento del juego responsable, para la elaboración de políticas públicas orientadas en dicho fin y para la implementación de sus proyectos en curso, dado que resulta vital, a través de un trabajo educativo, colaborativo y de sensibilización, entregar a la comunidad la certidumbre y confiabilidad en el desarrollo del juego.

La creación de actividades preventivas como política pública de la SCJ apunta precisamente al decrecimiento de la actividad del juego fuera de los casinos. Para su determinación, resulta fundamental un análisis paralelo de las distintas manifestaciones del juego irregular, que en el caso de las apuestas y el juego de azar son múltiples y variadas. Sin embargo, la acción de la Superintendencia debe enmarcarse en sus facultades legales y por ello desarrollar en coherencia sus líneas de acción.

De acuerdo con la ley, la regulación abarca todos los aspectos que inciden en el desarrollo de los juegos de azar en los casinos, desde la configuración del establecimiento, el material de juego, procedimientos de operación, etc. No obstante, a partir del año 2017, en virtud de un pronunciamiento de la Contraloría General de la República, la SCJ alcanza un papel preponderante en el juego que se desarrolla fuera de las salas de juego reguladas:

El dictamen N° 92308, de diciembre de 2016, dispuso que en el marco del otorgamiento de una patente comercial para explotar máquinas electrónicas, las municipalidades deben coordinarse con la SCJ a fin de que esta

última emita un informe respecto de las máquinas que se pretende explotar, verificando si dicha máquina se encuentra o no registrada en el Catálogo de Juegos o es susceptible de incorporar en él por su naturaleza, y en ese caso, la municipalidad no podrá otorgar la respectiva patente puesto que se trata de juegos de azar.

Si bien lo expuesto no lleva implícito el deber de actuar con perspectiva de género, la SCJ se ha esmerado y ha integrado en sus actividades del quehacer diario la de convocar a los responsables del otorgamiento de patentes municipales para la explotación de máquinas electrónicas, respecto de la elaboración de ordenanzas relativas al juego que la incorporen, a fin de que la obligación de los municipios de otorgar patentes sólo para el funcionamiento de máquinas de entretenimiento de habilidad o destreza y la verificación de esta calidad, cuente con las herramientas adecuadas, fundadas principalmente en los dictámenes de la Contraloría General de la República como el N° 92308 mencionado, N° 46631 de 2011, N° 1874 de 2014 y N° 25712 de 2019, en la Ley de Casinos con sus respectivos reglamentos y circulares relativas a la calificación de las máquinas de juego acerca de las cuales pueden entregarse las patentes comerciales, y en las directrices que consideran las características de los destinatarios para la eficacia de la aplicación de las políticas públicas considerando que su regulación no debe tender a una pauta principalmente masculina sino que debe visibilizar el escenario social actual.

Lo anterior resulta de vital importancia para cuidado del juego responsable. Además de las políticas de autoexclusión implementadas por la SCJ, la industria regulada de casinos de juego posee programas de orientación y acompañamiento a los jugadores y las jugadoras que manifiestan problemas con el juego, pueden implementar restricciones de acceso y dar aviso a los familiares y/o apoderado del jugador en caso de no tener éxito. La proliferación del juego en establecimientos distintos a los casinos, autorizados y fiscalizados por la SCJ, acarrear externalidades negativas como ludopatía, consumo ilegal de alcohol, presencia de menores de edad, etc. de las que ninguna autoridad se hace cargo a través de las políticas públicas propias de su competencia.

### **7.3 Capacitación con enfoque de Género.**

Son muchas las veces que nos hemos encontrado en notas de prensa o en testimonios de personas cercanas, el cambio en el papel del jugador problemático pues, pese a seguir marcada la tendencia a que son los hombres quienes más apuestan, con el aumento en la oferta de la industria y la aparición de las salas de juego clandestinas, la mujer ha tomado un rol importante que requiere de especial atención por parte del regulador.

Lo anterior pues, tal como indicó Vásquez, a nivel social, se suele calificar a las mujeres con problemas de ludopatía como viciosas, mujeres de conducta reprobable, madres descuidadas y despreocupadas de sus hijos,

derrochadoras, irresponsables, culpables de todos los problemas del hogar, etc.; en pocas ocasiones se las comprende y se las considera como personas enfermas, víctimas de una adicción capaz de anular su capacidad volitiva y de someterlas a tener una conducta por la que sufren en primera persona y por la que pierden, entre otras cosas importantes, su libertad y autoestima<sup>47</sup>, a diferencia de la calificación que de este tipo de jugadores se tiene con los hombres.

Olavarría, concluye que el surgimiento de una política pública “parece estar más asociada a un proceso de convergencia de tres factores: un actor político con poder suficiente para determinar una intervención, un grupo de técnicos capaces, motivados y empoderados por ese actor poderoso, y una coyuntura que hace, permite o genera la ocasión para que ambos se vinculen”<sup>48</sup>.

A partir del segundo semestre de 2020, mediante los objetivos de desempeño de la División Jurídica de la SCJ y del cumplimiento del mencionado objetivo estratégico de juego responsable, el fomento de dicho juego responsable y la prevención con enfoque de género, habida cuenta de los destinatarios de las políticas públicas ya en marcha del servicio y de la importancia de involucrar el aprendizaje que deja la certificación en sistema de

---

<sup>47</sup> VÁSQUEZ FERNÁNDEZ, María. (2012) Ludopatía y mujer: un análisis desde la perspectiva de género. Universidad Pablo de Olavide, Sevilla.

<sup>48</sup> OLAVARRÍA GAMBI, Mauricio. (2010) Cómo se formulan las políticas públicas en Chile. Tomo 1 La modernización de la gestión pública. Ed. Universitaria. Santiago.p.60

igualdad de género y conciliación, se comienzan a gestar como actividades necesarias para el servicio.

El juego responsable es practicar los juegos de azar como una forma de entretenimiento, donde el jugador tiene una relación sana con la actividad pues apuesta de forma moderada disfrutando la experiencia de forma informada respecto de las posibilidades que tiene de ganar o perder.

Se formula, por tanto, una programación de capacitaciones en donde se transfieren las herramientas para el juego responsable con perspectiva de género, cuyo objetivo principal es incentivar la creación de políticas locales en otras instituciones de prevención del juego problemático en mujeres, a través de tres ejes principales: la transferencia de conocimiento del desarrollo de la industria, la capacitación en prevención de juego ilegal y del apoyo en la confección de instrumentos que permitan dotar a dichas instituciones de las herramientas para la ejecución de las políticas mencionadas.

Con respecto al primer eje de trabajo, la transferencia de conocimiento del desarrollo y operación de la industria permite a los órganos públicos conocer la regulación del juego y los elementos que deben tener en cuenta para prevenir y combatir, cuando sus facultades así lo permitan, toda forma de explotación ilegal del juego. Así, también, los dota de las herramientas que permiten difundir entre los funcionarios que componen dichos servicios, aquellas prohibiciones que contempla la ley para efectuar apuestas en las salas de juego, en particular, aquella contemplada en el artículo 10 de la Ley N° 19.995

para funcionarios, públicos o municipales, que tengan a su cargo la custodia de fondos públicos.

En relación con el segundo eje, el plan de prevención incluye el trabajo conjunto con las municipalidades que entregan patentes municipales para la explotación de máquinas de destreza, teniendo especial énfasis en los dictámenes de Contraloría, en el procedimiento dispuesto por la SCJ a través de la Circular 83, de 2017 respecto de la consulta a la Superintendencia para el otorgamiento de dichas patentes.

Por último, el tercer eje, comprende el acompañamiento a los servicios públicos, para que, con enfoque de género, redacten aquellos instrumentos que les permitan concretizar las políticas públicas necesarias, como ordenanzas de explotación de máquinas acompañadas de incentivos a aquellos grupos que por diversas razones explotan o acuden a estos locales, instructivos de juego responsable que consideren las prohibiciones de apuestas y los elementos necesarios que colaboren en el apoyo a la conciliación familiar y al enfoque del juego como una entretención y no una vía de escape.

Se planificaron actividades para este proyecto para todo el año 2022 e incorporan enfoque de género en su realización. Se destacan las siguientes:

a) Mejoramiento del registro de derivación de denuncias de juego ilegal al Ministerio Público, con especial atención del tipo de denuncia y de las

características de los denunciantes. Incluye el seguimiento de las denuncias realizadas y la entrega de información a quienes realizaron las denuncias.

b) Inclusión de contenido de combate contra el juego ilegal con enfoque de género en la página web institucional. Contempla la revisión de las páginas web de los reguladores de otros países y la confección y entrega al jefe de servicio de una minuta con los principales elementos detectados a fin de que se tengan en cuenta en las actualizaciones del contenido web.

c) Análisis de ordenanzas municipales de juego ilegal y propuestas a municipios pilotos de ordenanzas con enfoque de género. El año 2020 se solicitó mediante oficio ordinario a veinticinco municipios, la remisión de las ordenanzas relativas a juego ilegal que existieran en la comuna. El trabajo, actualmente en desarrollo, contempla el análisis del contenido de las ordenanzas recibidas, la determinación de elementos comunes y la propuesta de un documento que recoja las principales normas de la actividad, confeccionadas con enfoque de género de acuerdo con las particularidades del sector para su implementación en los municipios interesados.

Es pronto para hacer un análisis de resultados, sin embargo, es posible vislumbrar que en el trabajo ya existe una decisión de hacer políticas públicas con una clara perspectiva de género donde se identifican los problemas, las propuestas de decisiones y las soluciones. En eso, Olavarría es enfático: “Así, una decisión de política pública es posible cuando hay un problema que ha

sido reconocido, una solución disponible y las oportunidades políticas para tomar la decisión son favorables o, al menos, no hay restricciones severas”.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> OLAVARRÍA GAMBI, Mauricio. (2010) Cómo se formulan las políticas públicas en Chile. Tomo 1 La modernización de la gestión pública. Ed. Universitaria. Santiago. p. 62.

## **VIII. Conclusiones**

El objetivo de este trabajo fue mostrar la introducción de las políticas de género en la administración pública y la influencia de implementar medidas concretas y medibles en materia de género, cómo logra la transformación del servicio a nivel de funcionarios y respecto de su operación y como dichas transformaciones pueden significar un cambio en la manera de actuar del servicio y de eventualmente hacer regulación, lo anterior, pues el compromiso de un servicio público con la igualdad de género y conciliación es un factor de cambio de cultura y valores, a nivel de los funcionarios que componen la institución como en las políticas públicas que la institución genera.

Del análisis realizado, podemos afirmar que la instrucción del Estado de incluir indicadores de políticas públicas significó la adecuación de sus factores de medición del trabajo, así como la creación de diversos instructivos y protocolos para acortar, al menos progresivamente, las brechas existentes de conciliación familiar y laboral de los funcionarios. No obstante, se pudo apreciar que, pese a este compromiso expreso del Estado, para la efectiva aplicación se debe reconocer un estilo de gestión particular por parte de la jefatura de servicio que, dentro del eje de toma de decisiones, considere la incorporación de la equidad de género y de la conciliación laboral y familiar una prioridad. Asimismo, que reúna dentro del servicio las capacidades humanas y técnicas y que

involucre los recursos necesarios para introducir el enfoque de género de forma eficaz.

La certificación Nch 3262 no debe significar solo la adecuación de un modelo de funcionamiento institucional, sino que debe ser la respuesta a una necesidad de transformación del servicio público como solución a un problema público. En el caso de la SCJ, la certificación la norma NCh 3262 sobre “Igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal” significó involucrar en el quehacer de toda una institución una política pública el protagonismo de la equidad y de derechos fundamentales, y que realizar un ajuste en la conformación actual del servicio a nivel de procesos de trabajo y a nivel de personas que, para las generaciones futuras de funcionarios que lo conformen, constituirá una normalidad y no una adaptación, comprobándose que si el Estado invierte en la implementación de políticas públicas, focalizadas en la mejora de la calidad de vida de los funcionarios públicos significa también una inversión en los principios fundamentales de la administración del Estado.

La intervención del Estado con políticas de equidad y conciliación de género constituye una acción concreta que permite abordar, contener, disminuir y muchas veces resolver una situación que se presenta hoy en día como un problema público en todas sus dimensiones. Asimismo, la implementación de este tipo de políticas públicas optimiza la gestión, relevando al funcionario como el protagonista de su institución y de las normas, procesos y procedimientos que genera y permea en su labor no sólo lo requerido en la

normativa vigente para su operación como órgano estatal, sino también el enfoque para construir una industria de casinos de juego que persiga la promoción de la igualdad de oportunidades y la eliminación de toda práctica discriminatoria, así como en funcionamiento interno de los casinos como en la relación con los clientes y jugadores. Además, contribuye en la generación de políticas de conciliación de la vida familiar y laboral en un sector productivo que popularmente es conocido por los efectos negativos de su existencia y no por el aporte de éste en materia de generación de empleos y de recaudación fiscal para la comuna y región donde se emplaza.

Los valores juegan un rol preponderante en las políticas públicas, pero requieren que no sean abordados solo como máximas de actuación, sino que estos sean incluidos a nivel de procesos y procedimientos en el actuar de los servicios públicos a nivel de funcionamiento interno y hacia sus usuarios, haciendo que los cambios, complejos algunos, sean parte de la forma de trabajar del servicio y sean patentes en los productos que éste genera.

La creación de políticas públicas y la regulación con enfoque de género es una extensión positiva del poder entregado por la ley para la consecución de un fin, es el cumplimiento del mandato legal, pero con un valor agregado de vital importancia, que permite a la administración pública no sólo la ejecución de sus labores tenidas en cuenta en su creación, sino también ser un aporte en la forma en cómo actúa la administración y como se comunica con sus usuarios.

La Norma chilena NCh3262-2012 ha sido fundamental para la transmisión de la equidad, la conciliación y el enfoque de género en las distintas organizaciones. Sin embargo, y pese a que Chile ha sido reconocido en Sudamérica por esta certificación, se restringe a un tipo de organizaciones que son, por lo demás, quienes cuentan con más recursos para tener apoyos en la implementación. Por esta razón, la gran mayoría de las organizaciones continúa convocando, articulando esfuerzos y actores para encontrar alternativas de transformación.<sup>50</sup>

Por último, es importante señalar que la incorporación del enfoque de género en la labor diaria dentro del servicio y en los proyectos que se encuentran en desarrollo y ejecución es reflejo de la apertura de la SCJ al desarrollo de una industria con enfoque de género y de una democratización de las políticas de conciliación e igualdad que ya son parte del servicio. Se espera que, en unos años, la industria de casinos de juego opere bajo la misma óptica, y la igualdad de género, la conciliación familiar y laboral y el enfoque de género se refleje en todos los procedimientos sin necesidad de una certificación en particular pues ésta será permeada a través de su regulador.

---

<sup>50</sup> Estudio “Caracterización de acciones de Buenas prácticas laborales con equidad de género (BPLEG) desarrolladas en organizaciones públicas y privadas del país.” SERNAMEG 2017.

## IX. Bibliografía

- CANEL CRESPO, María José. (2018). La comunicación de la administración pública para gobernar con la sociedad. México, Editorial Fondo de Cultura Económica.
- CHILE. Ministerio de Hacienda. (2005). Ley N° 19.995: Establece las bases generales para la autorización, funcionamiento y fiscalización de casinos de juego.
- CHILE. Ministerio de Hacienda. Decreto Exento N°286 de 14 de octubre de 2019 que aprueba programa Marco de los Programas de Mejoramientos de la Gestión de los Servicios en el año 2020, para el pago del incremento de desempeño institucional, del artículo 6°, Ley N°19.553.
- DIRECCIÓN NACIONAL SERVICIO CIVIL. (2006). Código de buenas prácticas laborales sobre no discriminación para la Administración Central del Estado.
- DIRECCIÓN NACIONAL SERVICIO CIVIL. (2013). Instructivo de Gabinete Presidencial N° 003 de fecha 7 de noviembre de 2013.
- DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS, Chile. <https://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-15230.html> (Consulta : 10 de octubre de 2021)
- GUERRERO OROZCO, Omar. 2010. La administración Pública a través de las ciencias sociales. México, Editorial Fondo de Cultura Económica.

- HIRSCHMAN, Albert. (1986). Interés Privado y acción pública. (Trad. Eduardo Suarez). México, Editorial Fondo de Cultura Económica.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Protocolo de Conciliación de la Vida Laboral, personal y familiar de los(as) funcionarios (as) del Ministerio de Educación. [www.Bibliotecadigitalmineduc.cl](http://www.Bibliotecadigitalmineduc.cl) (Consultado el 20 de octubre de 2021)
- MINISTERIO DE HACIENDA. Resolución Exenta N° 542 de 18 de diciembre de 2018.
- MINISTERIO DE HACIENDA. (2009). Guía para la Implementación del Procedimiento de Incorporación del Sistema Enfoque de Género.
- MINISTERIO DE LA MUJER Y EQUIDAD DE GÉNERO. Resolución Exenta N° 2082 de 12 de agosto de 2015 que “Aprueba nuevo reglamento “sello iguala- Conciliación, Vida Laboral, Familiar y Personal, del servicio Nacional de la Mujer”
- MINISTERIO DE SALUD. Servicio de salud Metropolitano Central. Protocolo de Conciliación. (Consultado el 20 de octubre de 2021).
- LÓPEZ JIMÉNEZ, Ángela. (2002) Los Juegos de azar. Juego Social y ludopatía. Universidad de Zaragoza Diputación General de Aragón.
- OLAVARRÍA GAMBRI, Mauricio. (2010). Cómo se formulan las políticas públicas en Chile. Tomo 1: La modernización de la gestión pública. Santiago Chile, Ed. Universitaria.

- PALOMAR OLMEDA, Alberto. (2013). En torno al Juego de Azar. Actividad, Regulación y actores. Pamplona España. Ed. Thomson Reuters.
- SERVICIO NACIONAL DE LA MUJER Y EQUIDAD DE GÉNERO. 2017. Estudio Caracterización de acciones de Buenas prácticas laborales con equidad de género (BPLEG) desarrolladas en organizaciones públicas y privadas del país.
- VASQUEZ FERNÁNDEZ, María (2012). Ludopatía y mujer: un análisis desde la perspectiva de género. Universidad Pablo de Olavide, Sevilla.