



INFORME EJECUTIVO DEL ESTUDIO:

**“DISEÑO,
APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE ENCUESTA DE
NECESIDADES DE
CONCILIACIÓN DE FUNCIONARIAS Y FUNCIONARIOS”**

SOLICITADO POR LA JUNTA NACIONAL DE JARDINES INFANTILES

DICIEMBRE DE 2021

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	3
II.	MARCO TEÓRICO	4
III.	DISEÑO METODOLÓGICO	5
1.	Producción de información cualitativa:	5
2.	Producción de información cuantitativa	5
IV.	PRINCIPALES HALLAZGOS	6
1.	Caracterización de las personas encuestadas	6
2.	Uso del tiempo y distribución de tareas domésticas y de cuidados	7
3.	Redes de apoyo para el trabajo doméstico y de cuidados	9
4.	Incorporación del enfoque de género en la cultura organizacional de JUNJI y percepciones en torno a la equidad de género	9
5.	Percepciones de funcionarios/as respecto a la conciliación personal y familiar con el trabajo en JUNJI	10
6.	Mecanismos institucionales para la resolución de las tensiones conciliatorias	11
7.	Lineamientos de la JUNJI para la conciliación laboral/personal/familiar	12
8.	Identificación de obstaculizadores y facilitadores para la implementación de acciones favorecedoras de la conciliación en JUNJI	13
V.	PRINCIPALES CONCLUSIONES	14
VI.	RECOMENDACIONES	15

La presente consultoría tuvo por fin el diseño, aplicación y análisis de una encuesta dirigida a funcionarios y funcionarias de la Junta Nacional de Jardines Infantiles –JUNJI-, cuyos resultados permitiesen conocer las visiones existentes en la institución respecto a las tensiones conciliatorias y los lineamientos institucionales respecto a conciliación, identificando atributos personales y familiares asociados a sus necesidades y dificultades en este aspecto, tales como el tipo de familia que conforman, presencia de hijos/as y/o de personas dependientes o en situación de discapacidad, condiciones habitacionales, acceso a redes familiares y redes externas, entre otras.

Se espera que estos resultados sean de utilidad para el diseño de políticas institucionales, especialmente para planes y programas enfocados en la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

La conciliación de la vida personal, familiar y laboral, es decir, la forma como se equilibran las distintas facetas de la vida de las personas adquiere relevancia a la luz de los cambios en la conformación familiar y en los roles de género, que han traído como consecuencia la necesidad de conciliar el ámbito laboral con el doméstico.

Los objetivos del Estudio realizado fueron los siguientes:

Objetivo general:

Caracterizar a las funcionarias y funcionarios y recoger las visiones presentes en JUNJI respecto a las tensiones conciliatorias y los lineamientos institucionales respecto a conciliación.

Objetivos específicos:

1. A través de un levantamiento cualitativo, identificar la diversidad de visiones presentes en JUNJI respecto a las tensiones conciliatorias, y las percepciones de las/os funcionarias/os respecto a los actuales lineamientos institucionales en materias de conciliación.
2. En base al levantamiento cualitativo, realizar un análisis de los tipos de tensiones conciliatorias experimentadas por los entrevistados y entrevistadas.
3. Utilizando como insumo los resultados del levantamiento cualitativo, elaborar y aplicar un instrumento tipo encuesta autoaplicada on line, que permita la medición periódica de necesidades de conciliación de todos los funcionarios y funcionarias de JUNJI, tanto de oficinas como de Salas Cunas y Jardines Infantiles Clásicos de Administración Directa y Alternativos.
4. Analizar de manera integrada los resultados del levantamiento cualitativo y de la encuesta.

La conciliación de la vida personal, familiar y laboral se entiende como “la búsqueda del equilibrio entre los diversos ámbitos, tanto por mujeres y hombres, mediante medidas y acciones que buscan introducir igualdad de oportunidades en el empleo y cubrir necesidades de atención del funcionario y su familia” (Servicio Civil, 2016).

La conciliación implica equilibrar las distintas facetas de la vida de las personas: laboral, familiar y personal. Asumiendo que en éstas se realizan trabajos diferentes, en espacios también diferentes; y si bien la modalidad tradicional asume que el trabajo remunerado se realiza en un espacio fuera del hogar, en contextos de excepción, como la pandemia, la implementación de medidas de flexibilidad espacial como el teletrabajo (Hendriks, León, & Chinchilla, 2006), desdibujaron la frontera entre el trabajo y el cuidado generando situaciones de alta complejidad para quienes cuidan y trabajan (Fundación Chile, 2020).

La literatura sobre conciliación o equilibrio familia-trabajo adopta principalmente un enfoque de conflicto, donde se entiende que familia y trabajo requieren de recursos que son escasos –como tiempo y energía-, lo que las tensiona, y dicha tensión desencadena una serie de efectos nocivos tanto en el ámbito familiar (ya sea en los padres como los hijos/as) como laboral (SERNAM y Universidad de Los Andes, 2014; Bosch et al, 2017). Sin embargo, también existe un enfoque de enriquecimiento familia-trabajo, en que se apunta a que las actividades y aprendizajes asociados a distintos roles pueden fortalecerse complementariamente, favoreciendo así el bienestar laboral familiar y personal (Bosch et al, 2017; Lapierre y Allen, 2006; Thompson y Prottas, 2005).

Si bien el trabajo doméstico y de cuidados que se realiza en el ámbito familiar es necesario e indispensable para la sociedad en su conjunto y atañe tanto a hombres como a mujeres, en la práctica, las medidas de conciliación se han dirigido fundamentalmente a las mujeres y son éstas quienes se hacen cargo mayormente, contribuyendo a que la conciliación se considere como un “problema exclusivo de las mujeres”.

Frente a esta realidad, ha sido necesario replantear el debate sobre la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral; procurando democratizar y socializar los cuidados, colocándolos como un problema de política pública al que deben responder los Estados y la sociedad en su conjunto, ya que reducirlo a una dimensión privada deja a las mujeres expuestas a negociaciones individuales y desventajosas, en las que la tendencia a postergar los deseos de autonomía individual en beneficio del bienestar familiar es más que probable.

Surge así el concepto de **corresponsabilidad social**, el cual asume que los cuidados son una cuestión social, pues son una actividad indispensable para el buen funcionamiento de la sociedad y de la economía, y por lo tanto, en lo que refiere a los cuidados son corresponsables tanto las personas a nivel individual, como las familias, el Estado y el mundo privado (principalmente a través del mercado, empresas y empleadores/as).

A la noción de corresponsabilidad social le subyace además el enfoque de derechos, en tanto no entiende las políticas o servicios de cuidado como un apoyo para las mujeres que quieren trabajar (que es como lo suelen hacer muchas políticas de conciliación), sino que entiende el cuidado como un derecho que debe ser garantizado (OIT-PNUD, 2009). Es decir, se reconoce el derecho de todas las personas a ser cuidadas en determinadas etapas de la vida (niñez y vejez) o en caso de enfermedad y/o discapacidad, así como también apunta a desmontar los roles de género tradicionalmente asignados que obligan a las mujeres a cuidar, sin dejarles la opción de no

hacerlo. Por otro lado, se busca que quienes cuidan, lo hagan en condiciones de dignidad y seguridad social.

En el caso de una política con perspectiva de derechos y de género, el derecho a cuidar y a ser cuidado/ a se debiera organizar poniendo en el centro a las personas que reciben los cuidados, garantizando arreglos público-privados que incluyan al Estado, al mercado, y a la comunidad.

III. DISEÑO METODOLÓGICO

El estudio tuvo un enfoque metodológico mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas. Se inició con una etapa exploratoria cualitativa en la cual se recogieron y analizaron las percepciones de los distintos actores de JUNJI, para posteriormente realizar una etapa cuantitativa en que se elaboró y aplicó la Encuesta Necesidades de Conciliación de funcionarias y funcionarios de la JUNJI.

En concreto, se realizaron las siguientes actividades:

1. Producción de información cualitativa:

- Revisión bibliográfica relacionada con la distribución desigual de las tareas de cuidado entre mujeres y hombres, la conciliación en las políticas públicas, conciliación y corresponsabilidad, entre otras para robustecer el marco teórico, y a partir de éste y de la revisión de documentos institucionales, se ajustaron las dimensiones para la elaboración de las pautas de entrevistas personales y grupales.
- Realización de 20 entrevistas semiestructuradas a funcionarias/os de la JUNJI, tanto del nivel nacional como de las regiones de Antofagasta, Metropolitana y O'Higgins. Del total de éstas, 19 fueron grupales (de hasta 8 participantes) y 01 fue individual.

2. Producción de información cuantitativa

- Elaboración, pre-testeo y aplicación de la Encuesta Necesidades de Conciliación de funcionarias y funcionarios de la JUNJI, dirigida a funcionarias/os de las salas cuna, jardines infantiles y de oficinas nacional y regionales de todo el país, la que tuvo un formato online y fue autoaplicada, a través del software SurveyMonkey, versión Plan Profesional (Premier).
- La muestra original se construyó a partir de la selección aleatoria del número de casos definido para los estratos funcionarios/as de oficina y de jardín infantil, alcanzando a 1.012 casos con un error máximo del 3% y con un nivel de confianza del 95%.
- Se logró la respuesta de 1.337 personas, no obstante, se tomaron como válidas, aquellas encuestas que estaban completamente respondidas, es decir 1.159 encuestas.

Tabla 1. Respuestas de la encuesta por tipo de funcionario/a

	Funcionarios/as Oficina	Funcionarios/as Jardín Infantil	Total
Completas	192	967	1.159
Incompletas	11	167	178
Total	203	1.134	1.337

Fuente: Elaboración propia.

El análisis la base de datos de las respuestas de la encuesta se complementó con el análisis cualitativo, triangulando esta información.

Además, se analizaron los resultados del Cuestionario de evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo SUSESO/ ISTAS con el fin de establecer la existencia de coherencia con los hallazgos de la encuesta aplicada en el marco de este estudio, buscando así una mayor robustez de los resultados entregados.

Posteriormente se elaboraron conclusiones y recomendaciones, diseñando una hoja de ruta para la elaboración de una Política de Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal.

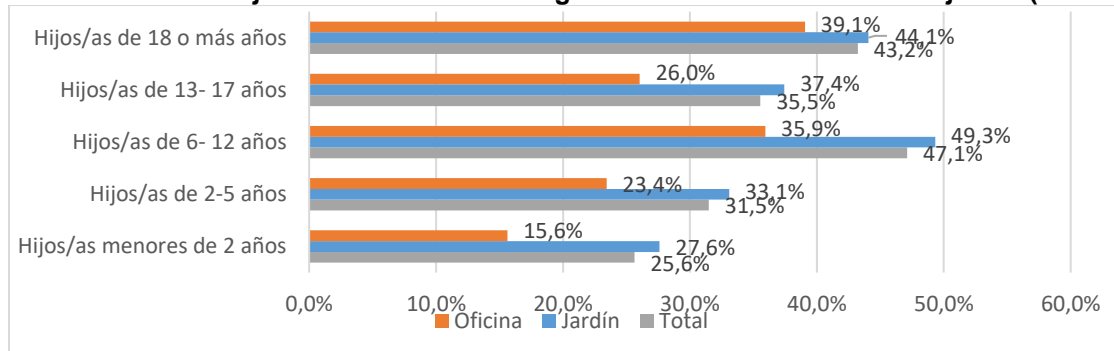
IV. PRINCIPALES HALLAZGOS

A continuación, se presentan los principales hallazgos del estudio, en base al análisis de la información levantada, tanto cualitativa como cuantitativa.

1. Caracterización de las personas encuestadas¹

- Del total de **personas que respondieron** la Encuesta, es decir 1.159 personas, 1.088 se identificaron como mujeres y 71 como hombres, representando un 93,9% y 6,1% de la muestra respectivamente.
- Si se indaga en la **distribución de las personas encuestadas por lugar de trabajo y sexo**, de 967 personas que trabajan en sala cuna y jardín infantil propiamente tal, un 0,6% (6 personas) son hombres, mientras que la gran mayoría, es decir un 99,4% (961 personas) son mujeres. En el caso de las 192 personas que trabajan en oficina, un 33,9% (65 personas) son hombres y el 66,1% (127 personas) son mujeres.
- Respecto a la **edad** de las personas que respondieron la encuesta, el promedio general es de 40,2 años. Si la información se desagrega por el lugar de trabajo, se tiene que el promedio de edad de quienes trabajan en jardín infantil es de 39,6 años, mientras que el de quienes trabajan en oficina es de 43,3 años.
- Respecto a la **presencia de hijos/as**, la gran mayoría de las personas encuestadas (82,7%, equivalente a 958 personas) tiene hijos/as, lo que se concentran entre los 6 y 12 años. Si la información se desagrega por lugar de trabajo, aquello se repite en el caso de quienes trabajan en jardín infantil; en el caso de las personas que laboran en oficina, la mayor cantidad de funcionarios/as tienen hijos/as de 18 años o más.

Gráfico 1. Porcentaje de funcionarios/as según tramo de edades de sus hijos/as (N=958)



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta.

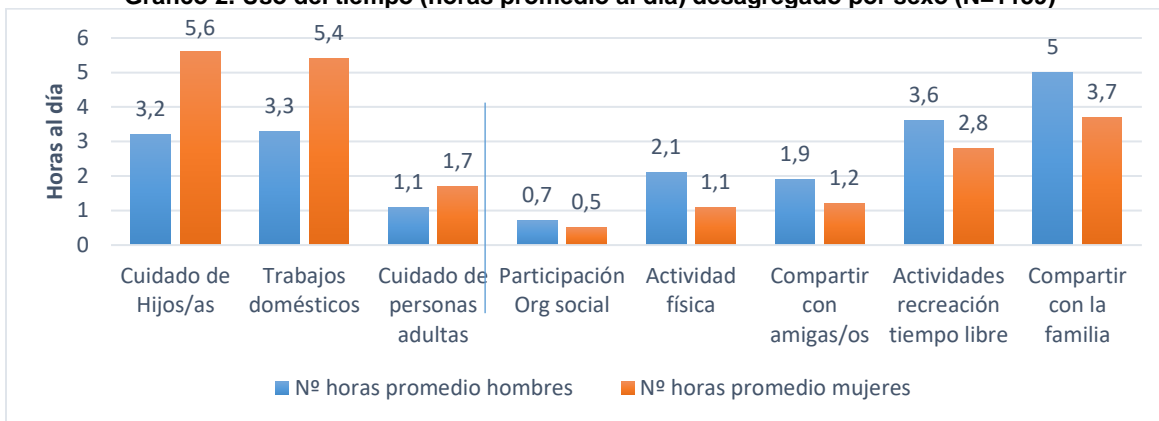
¹ El informe final en su versión extendida entrega mayor detalle de esta caracterización.

- En relación a **tener alguna persona dependiente a cargo y/o que requiera cuidados especiales, que no sean hijos/as**, tal sea el caso de adultos/as mayores, personas en situación de discapacidad, personas con enfermedades crónicas, entre otros, del total de personas que respondieron la encuesta, un 24,3% (282 personas) señala presentar esta situación, de las cuales un 83,3% (237 personas) trabaja en jardín infantil y un 16,7% (45 personas) en oficina.
- En lo que refiere a la **presencia de alguna condición del funcionario/a que limite sus actividades** o su participación en alguna instancia, ya sea discapacidad y/o enfermedad crónica, del total de personas encuestadas, un 15% (174 personas) presenta esta situación, de las cuales un 87,9% (153 personas) trabaja en jardín infantil y un 12,1% (21 personas) en oficina.
- Respecto al **tipo de familia** de las personas que respondieron la encuesta, un 46,9% (544 personas) señala tener una familia biparental con hijos/as (cuya composición es de una madre y de un padre con hijos/as); en segundo lugar, se encuentran las familias monoparentales (sólo una persona adulta a cargo de hijos/as) y la familia extensa (con hijos/as, abuelos/as u otros familiares) con un 16,7% (193 personas) cada una; en tercer lugar, están las familias sin hijos/as con un 9,1% (105 personas), luego con un 5% (58 personas) están aquellas personas que viven solas; un 4,3% (50 personas) presenta una familia compuesta (unión de dos familias, hijos/as y/o parejas nuevas después de separación o divorcios) y un 1,3% (15 personas) tiene una familia homoparental (dos padres o dos madres con hijos/as).

2. Uso del tiempo y distribución de tareas domésticas y de cuidados

- Al observar las variables de uso de tiempo desagregadas por sexo, se advierte que:
 - ✓ Las mujeres destinan más horas a actividades de “cuidado de hijos/as” (5,6 horas, versus los hombres que destinan 3,2 horas).
 - ✓ Otra tarea que se observa feminizada son los “trabajos domésticos” donde las mujeres en promedio al día destinan 5,4 horas, y los hombres 3,3 horas.
 - ✓ También se observa diferencia en el tiempo de “cuidado de personas adultas” dependientes, que es en promedio 1,7 horas para las mujeres y 1,1 para los hombres, en este caso la mediana es 0 lo que muestra que estas actividades sólo son realizadas por algunas personas.
- Las actividades asociadas para el uso del tiempo con fines sociales o recreativos muestran una diferencia positiva para los hombres. En concreto:
 - ✓ Los hombres destinan 5 horas en promedio a compartir con la familia, versus las 3,7 que destinan las mujeres.
 - ✓ Para las “actividades de recreación” los hombres destinan 3,6 horas y las mujeres 2,8 horas.
 - ✓ Para compartir con amigos/as los hombres señalan destinar en promedio 1,9 hora en comparación a las mujeres que destinan 1,2.
 - ✓ Los hombres declaran realizar 2,1 horas de “actividad física”, versus las mujeres que indican destinar 1,1 hora en promedio a esta actividad.
 - ✓ Ambos grupos destinan la menor cantidad de tiempo para actividades asociadas a la “participación en organizaciones sociales”, 0,7 los hombres y 0,5 las mujeres.

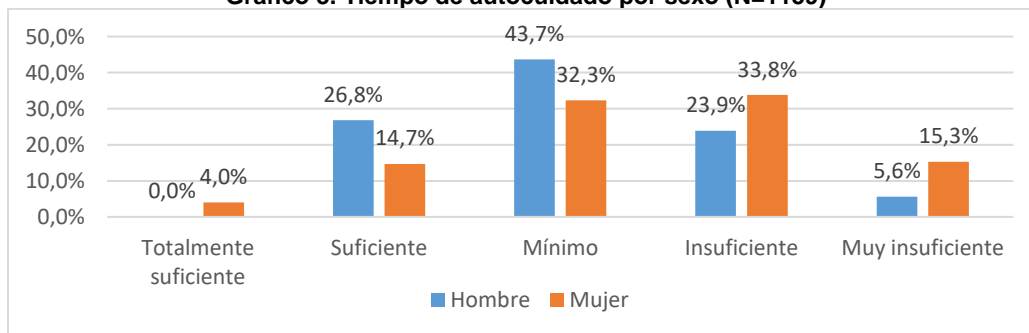
Gráfico 2. Uso del tiempo (horas promedio al día) desagregado por sexo (N=1159)



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta.

- Se consultó a las personas encuestadas por el tiempo que dedicaban al **autocuidado**, entendido éste como “el tiempo que se dedica a uno/a mismo/a en actividades que generan descanso y/o satisfacción”. Tal como muestra en el gráfico, marcadamente las mujeres consideran que el tiempo de autocuidado es “insuficiente” (33,8% de mujeres versus 23,9% de hombres) o “muy insuficiente” (15,3% de mujeres versus 5,6% de hombres); y mientras un 26,8% de los hombres considera que su tiempo de autocuidado es “suficiente”, sólo un 14,7% de las mujeres considera lo mismo.

Gráfico 3. Tiempo de autocuidado por sexo (N=1159)



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta.

- El resultado obtenido de la aplicación de la Escala de Estrés Percibido (EEP-10), sobre variables que aportan a aumentar los niveles de estrés en funcionarias/os de JUNJI, destaca **el hecho de que “trabajar en un jardín” junto con “no realizar actividad física” son las dos variables que presentan mayor significancia**. Le siguen el cuidado de personas mayores sin remuneración; y más abajo el “cuidado de hijos/as” mayores de 6 años.
- En lo que respecta a la distribución de roles dentro de los hogares de las funcionarias de JUNJI, se observa que la pandemia por COVID-19 generó una especie de punto de inflexión, puesto que varias funcionarias se vieron colapsadas física y mentalmente, lo que llevó a que, de facto se debiera asumir una redistribución del trabajo dentro de sus familias. Esto representa un desafío para la institución en relación a poder dirigir una reflexión al respecto y a promover y facilitar la mantención de acuerdos intrafamiliares más equitativos en los casos en que esto ha sucedido.

3. Redes de apoyo para el trabajo doméstico y de cuidados

- En entrevistas y en la encuesta, se da cuenta que todos los tipos de redes de apoyo (familiares, comunitarias, institucionales y remunerados) disminuyeron en contexto de pandemia.
- Las principales redes de apoyo para el trabajo de cuidados para las funcionarias de JUNJI son las familiares, y si bien este tipo de apoyo es el más habitual en presencia de pandemia y sin ésta, se vio mermado en el contexto de la emergencia sanitaria.

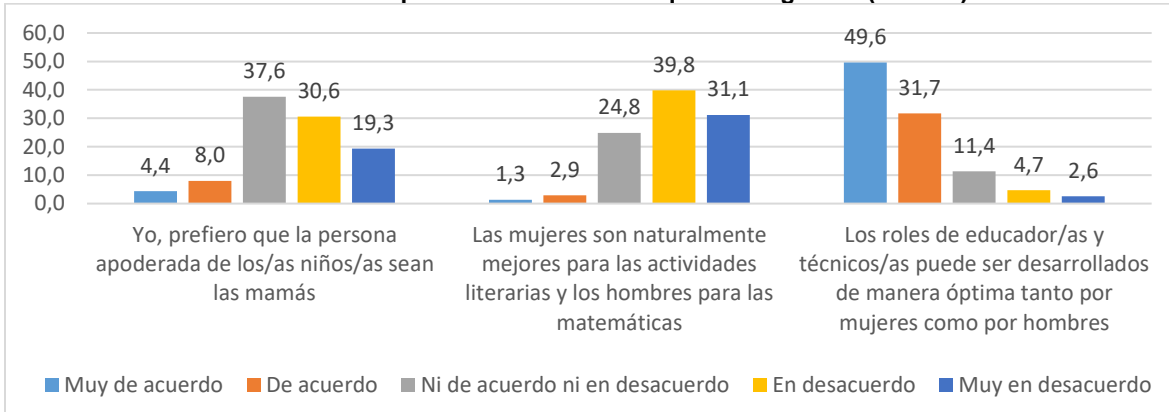
“Para mí, antes de la pandemia y todo, igual me organizaba, porque mi hijo estudia en el mismo colegio que mi sobrina. Entonces, mi hermana me lo iba a buscar, y al más chiquitito lo llevaba al jardín, pero ahora ha sido mucho más complicado con la pandemia.” (Técnico/a Jardín Clásico)

- El apoyo de instituciones públicas es el segundo tipo de apoyo más relevante para las/os funcionarias/os de JUNJI en las tareas domésticas y de cuidado, no obstante, pese a ser el segundo apoyo más común, solo el 22,2% de quienes trabajan en jardines y el 13,5% de quienes trabajan en oficina las usaba antes de la pandemia. Al igual que con el apoyo familiar, su uso disminuyó significativamente con la emergencia sanitaria. Es importante señalar que previo a la pandemia quienes más utilizaban las redes de apoyo institucionales eran las personas que trabajan en jardines. En este sentido, un desafío importante para JUNJI puede ser el conectar, o al menos informar, a las funcionarias sobre la oferta pública existente en torno a los cuidados (Programa 4 a 7, Centros de Día para personas mayores, etc.), sobre todo para quienes tienen menos posibilidades de acceder a soluciones privadas.
- El trabajo doméstico remunerado y el pago de organismos privados que apoyan el cuidado o el trabajo doméstico está muy poco presente entre las/os funcionarias/os de JUNJI. Antes de Pandemia sólo un 7,3% contaba con trabajo doméstico remunerado, y con la pandemia este porcentaje disminuyó a un 3,5%.

4. Incorporación del enfoque de género en la cultura organizacional de JUNJI y percepciones en torno a la equidad de género

- En la encuesta, se presentó una serie de afirmaciones consistentes en sesgos habituales en relación a roles o estereotipos de género, entendiendo que detrás de la desigual distribución de los cuidados y de las tensiones conciliatorias subyacen roles tradicionales de género fuertemente arraigados. Así, ante la frase: **“Yo, prefiero que la persona apoderada de los/as niños/as sean las mamás”**, el 49,9% (630 personas) indica tener algún grado de desacuerdo; a su vez, un 25% señala tener algún grado de acuerdo. Un porcentaje no menor opta por la categoría “ni de acuerdo ni en desacuerdo” (37,6%), que podría ser interpretada como una posición neutral, y a la vez podría mostrar que aún falta un mayor compromiso en torno a la equidad de género.
- Frente a la afirmación: **“Las mujeres son naturalmente mejores para las actividades literarias y los hombres para las matemáticas”**, el 70,9% (822 personas) indica tener algún grado de desacuerdo; a su vez, un 4,2% (49) señala tener algún grado de acuerdo. Si bien este último es un porcentaje pequeño, da cuenta que aún existen estereotipos de género por lo que es necesario seguir avanzando en superarlos, especialmente si se trata de una institución que trabaja en el cuidado y educación de niños y niñas.
- Ante la frase: **“Los roles de educador/as y técnicos/as puede ser desarrollados de manera óptima tanto por mujeres como por hombres”**, una gran mayoría -81,3% (942 personas)- indica tener algún grado de acuerdo; a su vez, un 7,3% tiene algún grado de desacuerdo. Los porcentajes de respuesta en la categoría “ni de acuerdo ni en desacuerdo” son menores que en los casos anteriores, lo que podría expresar una postura más definida.

Gráfico 4. Percepciones en torno a la equidad de género (N=1159)



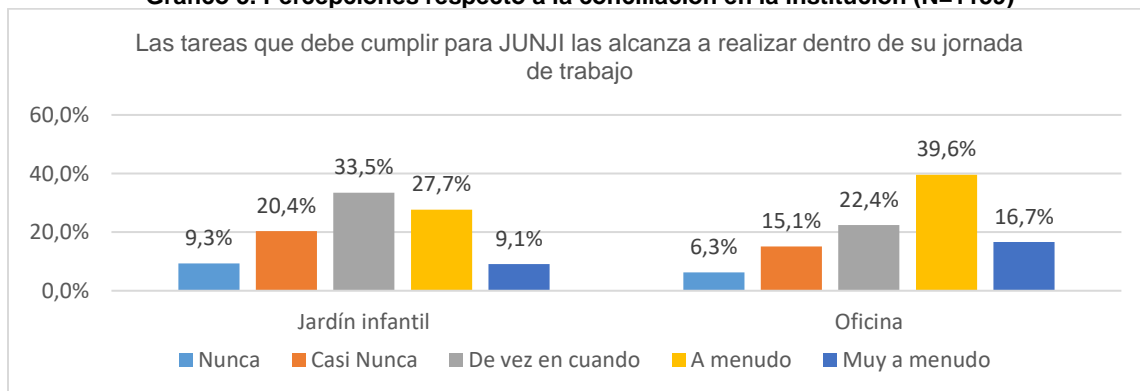
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta.

- Las entrevistas dan cuenta de que funcionarias y funcionarios de JUNJI están familiarizados con el concepto de equidad de género. Reconocen que es una temática presente en la institución hace años, que se han realizado cursos, talleres y charlas al respecto, y que este enfoque se debe incorporar en el quehacer de la institución, en especial en el trabajo con niños y niñas. Esta incorporación del enfoque también se vio reflejada en las respuestas ante afirmaciones referidas a estereotipos de género, donde, tal como se observó en el gráfico anterior, la mayoría de las personas encuestadas se inclinaron por mostrar desacuerdo ante estereotipos habitualmente presentes en la sociedad.

5. Percepciones de funcionarios/as respecto a la conciliación personal y familiar con el trabajo en JUNJI

- Según los resultados, las y los funcionarios de oficina tienen mayor posibilidad de separar su vida laboral y personal/ familiar por los horarios que manejan. En la oficina, la jornada en general se respeta, pero en los jardines infantiles a veces existe la necesidad de extender el horario para poder cumplir con las responsabilidades, sobre todo aquellas de tipo administrativo. Así, en el caso de quienes trabajan en jardín infantil, sólo un 36,8% (sumando respuestas de categorías “a menudo” y “muy a menudo”) indica que alcanza a realizar sus tareas dentro de la jornada de trabajo, en comparación a las personas que trabajan en oficinas, donde del total de éstas, un 56,3% señala que esta situación es así (sumando respuestas de categorías “a menudo” y “muy a menudo”).

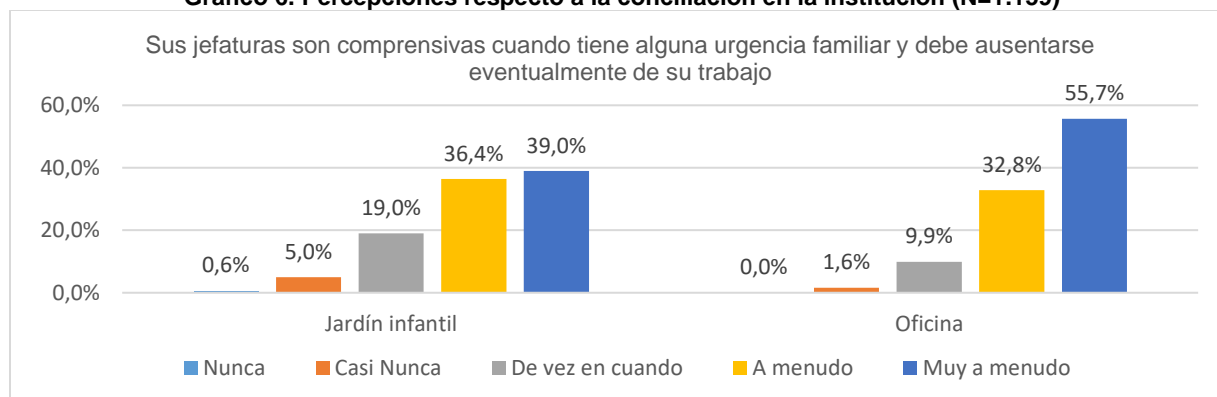
Gráfico 5. Percepciones respecto a la conciliación en la institución (N=1159)



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta.

- En las entrevistas y en la encuesta realizada, un elemento de alto consenso y de suma relevancia, es que **gran parte de la sobrecarga laboral de las funcionarias que trabajan en jardines infantiles, dice relación con tareas administrativas y solicitudes de información por parte de la institución.** Son numerosos los relatos de situaciones en que, por ejemplo, dos instancias o personas diferentes solicitan la misma información en formatos diferentes, e incluso, exactamente la misma información, es solicitada dos o más veces.
- Los/as funcionarios/as saben y reconocen que gran parte de la posibilidad de lograr conciliación, depende principalmente de la flexibilidad de la jefatura para permitir ciertas concesiones, principalmente referidas a permisos para asistir a situaciones puntuales como consultas médicas, enfermedades de hijos/as o personas adultas dependientes, realizar trámites personales, entre otras.
- Si bien se percibe que existe una buena disposición por parte de las jefaturas para otorgar permisos que permitan a funcionarias/os compatibilizar su trabajo con otros ámbitos de su vida, esta se cruza con otras variables. Así, en el caso de quienes trabajan en jardín infantil, un 75,4% (sumando respuestas de categorías “a menudo” y “muy a menudo”) indica que sus jefaturas son comprensivas cuando tiene alguna urgencia familiar y deben ausentarse eventualmente de su trabajo; a su vez, de las personas que trabajan en oficinas, el 88,5% señala lo mismo (Gráfico 6). El tipo de trabajo en oficina permitiría mayor flexibilidad, ya que las jefaturas tendrían más posibilidades de otorgar permisos y ser flexibles, puesto que disponen de mecanismos alternativos en caso de que no queden días administrativos.

Gráfico 6. Percepciones respecto a la conciliación en la institución (N=1.159)

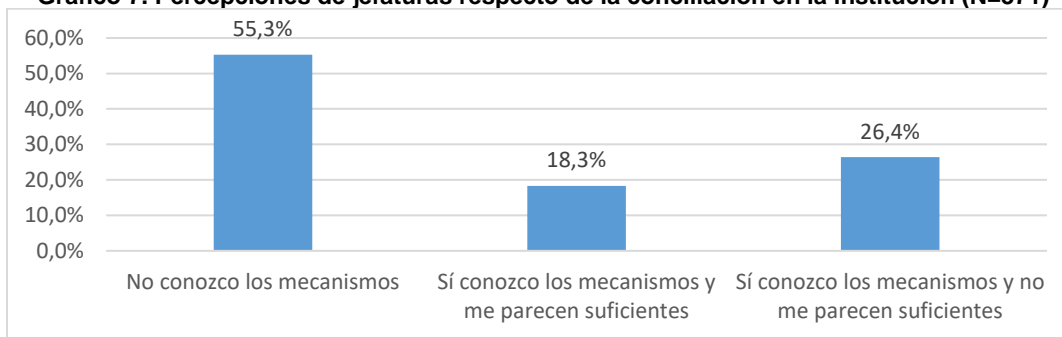


Fuente: Elaboración propia en base a encuesta.

6. Mecanismos institucionales para la resolución de las tensiones conciliatorias

- Se preguntó a quienes tienen personal a cargo (32% de los/as encuestados/as, equivalente a 371 personas) sobre la suficiencia de los mecanismos que tiene JUNJI para que las personas puedan solucionar imprevistos relacionados con sus hijas, hijos u otras personas adultas dependientes. Del total de jefaturas, un 55,3% señala no conocer estos mecanismos institucionales. A su vez, del 44,7% de quienes los conocen, al 26,4% le parecen insuficientes, mientras que al 18,3% le parecen suficientes.

Gráfico 7. Percepciones de jefaturas respecto de la conciliación en la institución (N=371)



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta.

- La información recabada da cuenta que las **principales formas de resolución de las tensiones conciliatorias por parte de quienes tienen personal a cargo son el uso de mecanismos formales para poder solucionar urgencias o situaciones personales y/o domésticas dentro del horario laboral**. Estos mecanismos son dos: 1°) uso de los días administrativos; 2°) horas compensatorias (aunque la posibilidad de ocupar estas horas depende de la voluntad de las jefaturas).
- No obstante, en las entrevistas, el personal de jardín infantil señala que también existen **soluciones alternativas no formales** que les permiten disponer de tiempo para resolver tensiones conciliatorias, las que se generan vía acuerdos internos, a discrecionalidad de la Directora. La discrecionalidad puede traducirse en inequidades a la hora de obtener estos permisos y además, cuando no se encuentra solución a las tensiones conciliatorias por los mecanismos formales y no se logran acuerdos, en ocasiones las/os funcionarias/os recurren al uso de licencias médicas.

“Muchas veces hay un mal uso de esa licencia médica, porque no hay otra forma de poder mantenerse con ella, porque es como la alternativa que tienen para poder acceder a un permiso mayor” (Dirección Regional)

“Hay muchas que tiran licencia médica, no sé, a mí me tocó cuando yo recién llegué al jardín donde estoy, tuve un año súper difícil porque había muchas licencias médicas” (Educadora Jardín Clásico)

- Es necesario señalar que éste, es un tipo de solución poco equitativa, pues depende mucho de las características del jardín infantil, ya que en establecimientos grandes con más personal es relativamente factible hacer estos arreglos; mientras que en los pequeños, con poco personal, no lo es. En el caso de los jardines infantiles alternativos suele haber una coordinación bastante expedita entre las funcionarias (que en muchos casos son duplas).

7. Lineamientos de la JUNJI para la conciliación laboral/personal/familiar

- En las entrevistas realizadas, se reconoce que la situación de la JUNJI en términos de conciliación es compleja, pues la naturaleza de la labor en jardines infantiles dificulta la implementación de algunos aspectos estipulados en el Estatuto Administrativo o en otros instrumentos públicos tales como el Código de Buenas Prácticas Laborales, pues aparecen como descontextualizados a la realidad institucional. Además, la naturaleza del trabajo de JUNJI tiene especificidades que requieren que el abordaje de la conciliación se haga de manera particular, lo cual se ve dificultado dada la rigidez del Estatuto Administrativo.
- En entrevistas y encuesta se da cuenta del escaso conocimiento entre funcionarios/as sobre los lineamientos de JUNJI respecto a conciliación laboral/personal/familiar. Se tiene la percepción

de que la institución hace algo para facilitar la conciliación, pero no lo suficiente, lo que se reafirma y toma más fuerza, particularmente en el período de pandemia por COVID-19.

- En general, **las funcionarias que trabajan en jardines infantiles no tienen conocimiento acerca de los lineamientos de la institución respecto a la conciliación.** Por ejemplo, en ninguna de estas entrevistas se mencionó el Protocolo de conciliación de la vida laboral personal y familiar de la JUNJI. Asimismo, en la encuesta realizada, una amplia mayoría de las personas, es decir un 70,1% señaló no conocer este protocolo.
- Dentro de las respuestas de las preguntas abiertas, se expresa el desconocimiento del significado de la palabra “conciliación” y, por ende, del concepto “conciliación de la vida personal, familiar y laboral”, lo que es un aspecto crítico que debe resolverse mediante capacitaciones, por ejemplo.
- Las recomendaciones para que JUNJI contribuya a que sus funcionarias y funcionarios combinen de forma más armónica y sin estrés la vida laboral y personal, que surgen de la encuesta, son las siguientes:

Personas que trabajan en sala cuna y jardín infantil

- 1° Carga laboral (disminuir las actividades administrativas para quienes trabajan con niños/as, aumentar dotación de persona y/o hacer reemplazos para bajar la carga laboral de los funcionarios/as).
- 2° Apoyo en cuidado de hijos/as menores de edad de funcionarios/as (ayuda/estrategias para las madres y padres que no cuentan con red de apoyo para el cuidado de sus hijos/as menores de edad).
- 3° Apoyo psicosocial a funcionarios/as (conocer mejor la realidad de sus funcionarios/as y apoyarles, en la práctica -empatía, escuchar, intercambiar opiniones, apoyo psicológico permanente para funcionarios/as que lo requieran).

Personas que trabajan en oficina

- 1° Flexibilidad horaria / Flexibilidad laboral (combinar teletrabajo y trabajo presencial, como opción de flexibilización de las jornadas laborales, flexibilidad horaria).
- 2° Carga laboral (revisar la carga laboral y redefinir tareas, aumentar dotación de persona y/o hacer reemplazos para bajar la carga laboral de los funcionarios/as).
- 3° Autocuidado (autocuidado efectivo en la práctica para funcionarios/as, actividades recreativas, distractoras para funcionarios/as, actividades recreativas fuera del lugar de trabajo, actividades recreativas dentro de la jornada laboral -pausas saludables).

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta.

8. Identificación de obstaculizadores y facilitadores para la implementación de acciones favorecedoras de la conciliación en JUNJI

- Las personas entrevistadas tuvieron dificultades para identificar facilitadores y obstaculizadores para la implementación de la conciliación en la JUNJI, evidenciando que al menos, a nivel de funcionariado no se ha realizado una reflexión sobre las condiciones institucionales para este tipo de medidas. Se vuelve evidente así que esta es una reflexión que ha sucedido a nivel nacional y de direcciones regionales, pero que no ha bajado a las salas cuna y jardines infantiles. No obstante, dentro de la información cualitativa y cuantitativa levantada destaca lo siguiente:

	Funcionarios/as de sala cuna y jardín infantil	Funcionarios/as de oficina	Transversales
Facilitadores	1° Actividades realizadas por Clima Laboral de GESDEP. 2° Apoyo de jefaturas. 3° Comunicación entre equipos.	1° Flexibilidad laboral en contexto de pandemia. 2° Apoyo de jefaturas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ JUNJI es una institución con alta presencia de mujeres, y muchas de ellas son madres, lo que podría facilitar mayor empatía con los problemas de conciliación. ✓ La labor de JUNJI trae aparejado que el grueso de sus funcionarias/os cuenten con un alto grado de compromiso y de vocación, lo que facilita los procesos de mejora institucional.
Obstaculizadores	1° Excesivo trabajo administrativo para quienes trabajan con niños/as. 2° Institución excesivamente jerárquica y burocrática. 3° Comunicación de arriba hacia abajo deficiente, no llega de forma clara a funcionarios/as.	1° Institución excesivamente jerárquica y burocrática. 2° Alta carga laboral y solicitudes de información con poco plazo para entrega. 3° Comunicación de arriba hacia abajo deficiente, no llega de forma clara a funcionarios/as.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La burocracia administrativa y la normativa a la cual está sujeta la institución reviste un importante grado de rigidez y enlentece las transformaciones. ✓ Estatuto Administrativo, por su escasa adecuación a la realidad institucional, además de su antigüedad y desactualización, obstaculiza dar respuestas a problemas contingentes como la conciliación.

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas y encuesta.

V. PRINCIPALES CONCLUSIONES

La pandemia por COVID-19 que empezó en 2020 y presente aún en 2021, ha dificultado aún más la conciliación en la institución, incorporando más actividades y responsabilidades durante las jornadas de teletrabajo, obligando a las personas a realizar, tanto tareas relacionadas con su trabajo remunerado como aquellas de cuidado de manera simultánea.

El teletrabajo ha desdibujado en gran medida, especialmente para las funcionarias, los límites entre el trabajo remunerado y su vida personal y familiar. En esta modalidad, fundamentalmente quienes trabajan en jardín infantil, declaran, en entrevistas y en la encuesta, que no se les respetan los horarios laborales. Es así como se debe sensibilizar a trabajadores, trabajadoras y jefaturas, sobre la importancia de considerar los tiempos laborales, personales y familiares a conciliar.

Sobre los mecanismos institucionales que se ocupan para la resolución de las tensiones conciliatorias, **la dotación de personal se vuelve un factor relevante para que las jefaturas puedan otorgar permisos conciliatorios.** Particularmente a nivel de jardines infantiles, se observan casos de educadoras donde ello se dificulta, dado que no hay quien pueda encargarse de su nivel. Asimismo, el uso de permisos administrativos, horas compensatorias y/o licencias médicas no sólo repercute en la carga laboral de las personas que tienen que hacerse cargo de las funciones de quien se ausenta, sino que también puede ser un factor de estrés para la persona que necesite alguno de estos mecanismos.

En cuanto a las acciones institucionales para resolver tensiones conciliatorias, desde las direcciones regionales y una gran parte de los/as funcionarios/as consideran que **la normativa existente para el sector público y en especial para una institución con las características particulares de la JUNJI, es bastante rígida a la hora de implementar acciones o formas innovadoras que promuevan la conciliación,** por lo que en la práctica son los/as mismos/as

funcionarios/as quienes deben buscar estrategias conciliatorias entre su vida laboral y personal/familiar, especialmente ante urgencias e imprevistos.

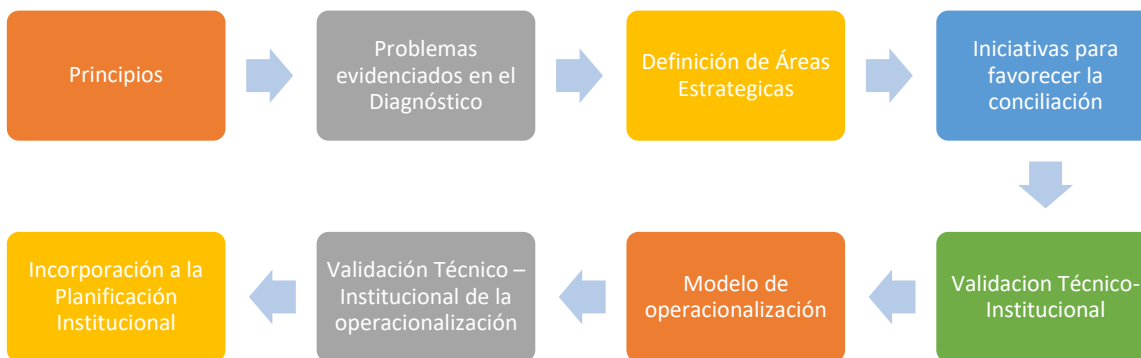
Respecto a la implementación de medidas para la conciliación laboral/personal/familiar, debido a la naturaleza del servicio educativo que presta JUNJI, **existen situaciones en que podría darse una colisión de derechos, entre aquellos de los trabajadoras/es y los de niños y niñas que asisten a sus establecimientos**. Si bien estas dificultades se deben tener a la vista a la hora de diseñar acciones en pro de la conciliación, no pueden ser motivo de inmovilidad por parte de la institución.

VI. RECOMENDACIONES

El Protocolo de Conciliación existente en JUNJI incluye elementos relevantes, desde el ámbito institucional, para promover la conciliación de la vida laboral, familiar y personal de las/os funcionarias/os. Sin embargo, este **requiere una reorganización que permita identificar claramente los distintos niveles de la planificación**. Esta reorganización permitirá implementar el Protocolo de manera más eficiente, yendo desde la articulación de los aspectos más generales, como son los principios y la definición de ámbitos estratégicos, hasta las acciones más específicas, además de hacer una revisión exhaustiva orientada a identificar vacíos y asegurar coherencia y sostenibilidad.

Por lo anterior, se presenta una propuesta de Hoja de Ruta para avanzar en la elaboración de una Política de Conciliación que articule de manera coherente los distintos niveles de la planificación y permita, implementar de manera eficiente, las recomendaciones emanadas del presente estudio.

Hoja de Ruta para el Diseño de una Política de Conciliación



Fuente: Elaboración propia

Dicha la importancia de que las iniciativas en relación con la conciliación de la vida laboral, personal y familiar de las funcionarias y funcionarios de JUNJI estén insertas en una planificación institucional, se presentan algunas recomendaciones específicas en base a los hallazgos cualitativos y cuantitativos del presente estudio. Éstas pueden ser consideradas como iniciativas a incorporar en la Hoja de Ruta, y deben ser ajustadas en virtud de las necesidades, capacidades, y posibilidades institucionales.

Para su incorporación, ya sea en el Protocolo de Conciliación o en una futura Política, se sugiere que las propuestas sean organizadas temporalmente, considerando acciones al corto, mediano y largo plazo, tal como se muestra a continuación:

Acciones de corto plazo

- Instruir a las autoridades y equipos regionales evitar llamados por teléfono y mensajes WhatsApp fuera de horario laboral a funcionarias/os (salvo casos extremos y justificados).
- Generar campañas informativas con el fin de dar a conocer a todo el funcionariado el Protocolo de conciliación de la vida laboral personal y familiar de la JUNJI, y posteriormente la Política de Conciliación si es que se lleva a cabo.
- Mejorar la comunicación institucional con funcionarios/as para transmitir los roles específicos dentro de los equipos, a fin de ajustar expectativas respecto a la respuesta de la institución, sobre todo en momentos de crisis como la actual.
- Generar programas o acciones para un aumento de la actividad física de las y los funcionarios/as de la JUNJI, y para promover el autocuidado, la importancia de la higiene del sueño y la distribución de las tareas al interior del hogar.

Acciones de mediano plazo

- Retomar las actividades de CEA con un mayor acompañamiento, de manera de abordar temas personales de manera responsable con un/a profesional con experiencia en ese tipo de instancias.
- Apoyo psicológico permanente para funcionarios/as de JUNJI que lo requieran, el cual puede ser gestionado directamente por la institución (a través de profesionales contratados para ello) o por medio de convenios de colaboración con otras instituciones.
- Priorizar la asignación de plazas de trabajo en jardines infantiles con proximidad al lugar de residencia, o agilizar sistema de movilidad interna cuando existen cambios de domicilio.
- Considerar acciones para apoyar a quienes tienen a su cargo a personas adultas que requieren cuidados permanentes.

Acciones de largo plazo

- Mejora de la comunicación interna a fin de no duplicar solicitudes.
- Homologación formatos, planillas, etc., a fin de no requerir el doble registro de datos.
- Indagar en la eventual interconexión de sistemas de información o plataformas para evitar dobles registros.
- Mayor organización y comunicación a la interna de la institución con el fin de aliviar la carga laboral.
- Considerar acciones para apoyar a quienes tienen a su cargo el cuidado de hijos e hijas mayores de 6 y menores de 18 años (se sugiere explorar convenios con instituciones públicas, municipios y entidades privadas cercanas a los jardines infantiles).