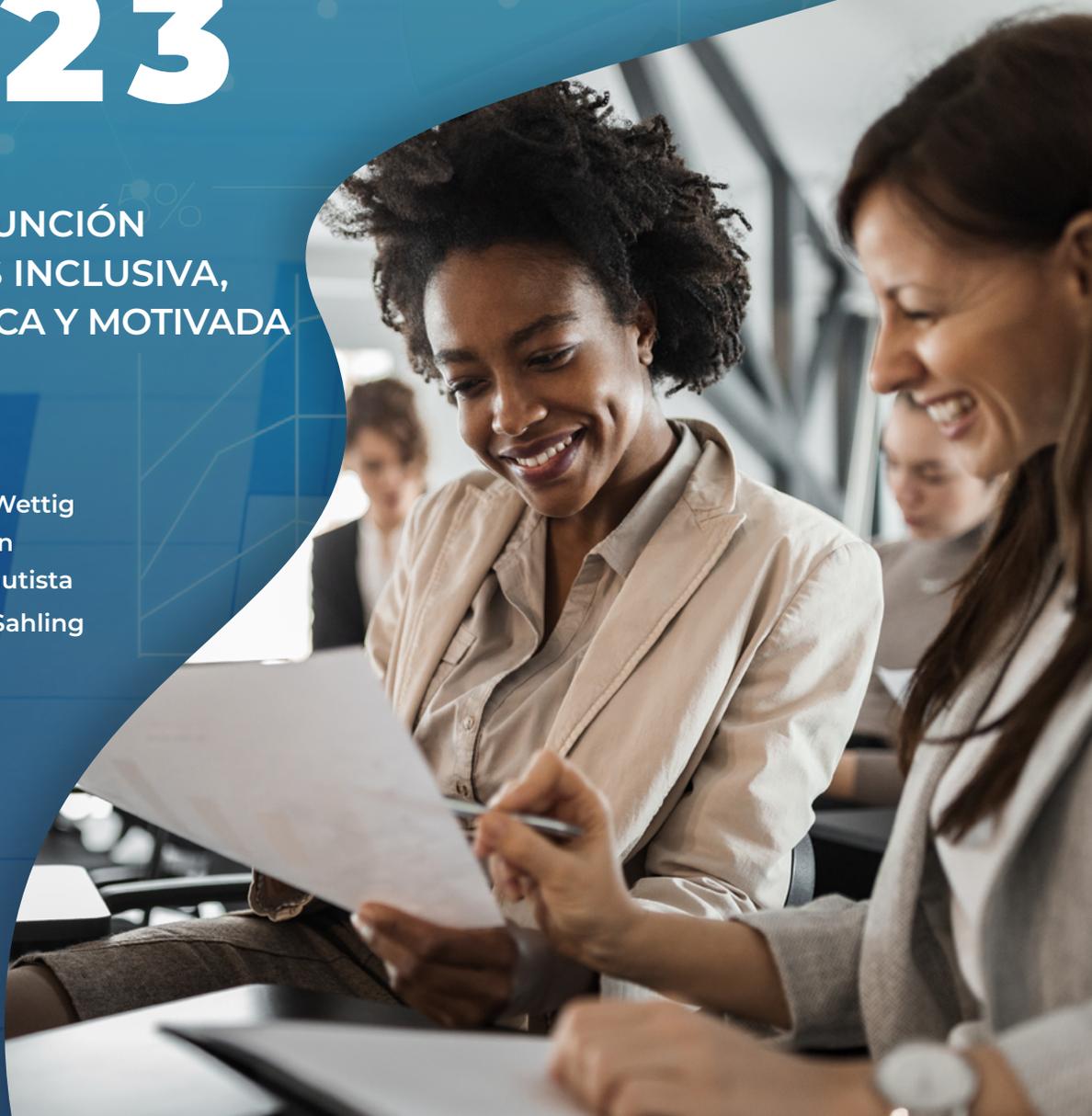


ENCUESTA NACIONAL DE FUNCIONARIAS Y FUNCIONARIOS PÚBLICOS DE CHILE 2023

HACIA UNA FUNCIÓN
PÚBLICA MÁS INCLUSIVA,
MERITOCRÁTICA Y MOTIVADA

Christian Schuster
Javier Fuenzalida
Magdalena Rojas Wettig
Kim Sass Mikkelsen
Sandra Naranjo Bautista
Jan-Hinrik Meyer-Sahling



Clasificaciones JEL: D73, H11, H83, J45, N46, P48

Palabras claves: servicio civil, gestión pública, empleo público, encuesta, microdatos, políticas públicas basadas en evidencia, modernización, administración, capacidad servicio civil, función pública, actitudes laborales, gestión del talento humano

Copyright © 2024 Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons CC BY 3.0 IGO (<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/legalcode>). Se deberá cumplir los términos y condiciones señalados en el enlace URL y otorgar el respectivo reconocimiento al BID.

En alcance a la sección 8 de la licencia indicada, cualquier mediación relacionada con disputas que surjan bajo esta licencia será llevada a cabo de conformidad con el Reglamento de Mediación de la OMPI. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil (CNUDMI). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID no están autorizados por esta licencia y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Nótese que el enlace URL incluye términos y condiciones que forman parte integral de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta obra son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



Banco Interamericano de Desarrollo
1300 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577
www.iadb.org

Este informe presenta los resultados de la Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos 2023 realizada en Chile.

La encuesta es un proyecto colaborativo entre la Dirección Nacional del Servicio Civil de Chile, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el University College London (UCL), la Universidad de Oxford y la Universidad de Roskilde. El proyecto está dirigido conjuntamente por el Profesor Christian Schuster (University College London) como investigador principal y el Dr. Javier Fuenzalida (Universidad de Oxford) como coinvestigador. También colaboran en la encuesta los profesores Kim Sass Mikkelsen (Universidad de Roskilde) y Jan Meyer-Sahling (Universidad de Nottingham), además de la especialista líder en Gestión Pública Sandra Naranjo Bautista (BID). Magdalena Rojas Wettig (BID) es la coordinadora ejecutiva de la encuesta.

Los autores agradecen de manera especial a las funcionarias y los funcionarios de los servicios públicos de Chile por su apoyo en la implementación de la encuesta y al equipo de la Dirección Nacional del Servicio Civil, que lideró este proceso. Los valiosos comentarios de Phil Keefer, Mariano Lafuente y Edgardo Mosqueira enriquecieron este informe. También reconocen la excelente asistencia de investigación proporcionada por Eily Lo y la valiosa contribución de Carla Calero, Lina Marmolejo y Virginia Queijo Von Heideken, quienes participaron en distintas etapas de la publicación. Finalmente, agradecen el apoyo brindado por Florencia Attademo-Hirt, Pablo Angelelli, Roberto de Michele, Diego Arisi, Susana Cordeiro Guerra y Emilio Pineda.

Gran parte de las preguntas empleadas en la presente publicación provienen de la Encuesta Mundial de Servidores Públicos (Global Survey of Public Servants), en cuya elaboración participaron varios de los autores de este informe.¹

Las opiniones y puntos de vista expresados en este documento son responsabilidad exclusiva de las autoras y los autores, y no reflejan necesariamente los puntos de vista u opiniones del BID, de la Dirección Nacional del Servicio Civil o de las mencionadas universidades.



Global Survey of
Public Servants

1 Para mayor información, accédase a: <https://www.globalsurveyofpublicservants.org/>.

Índice

Resumen ejecutivo	5	Capacitación	97
Antecedentes	5	Gestión de la diversidad e inclusión	100
Actitudes laborales	6	Trabajo en equipo	103
Análisis demográfico y por servicio de las actitudes laborales	10	Trabajo remoto	106
Prácticas de gestión de personas	13	Parte III: Análisis demográfico	108
Análisis demográfico y por servicio de las prácticas de gestión	18	Género: Comparación de resultados	109
Recomendaciones	21	Edad: Comparación de resultados	111
Parte I: Actitudes laborales	28	Años de servicio público: Comparación de resultados	113
Satisfacción laboral	29	Nivel educativo: Comparación de resultados	115
Motivación laboral	32	Tipo de contrato: Comparación de resultados	117
Involucramiento laboral (<i>engagement</i>)	36	Estamento: Comparación de resultados	119
Compromiso organizacional	38	Personas con discapacidad: Comparación de resultados	121
Intención de permanencia laboral (retención)	42	Pertenencia a pueblos originarios: Comparación de resultados	123
Compromiso con el servicio público y la ciudadanía	44	Apéndices	125
Integridad y ética	48	Apéndice A. Tasa de respuesta a la Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos 2023, por servicio público	125
Confianza	50	Apéndice B: Representatividad de la encuesta respecto de las dotaciones de los servicios públicos participantes	126
Inclusión y no discriminación	54	Apéndice C: Análisis de regresión para estimar los efectos de las prácticas de gestión de personas sobre las actitudes laborales	127
Desarrollo de competencias y uso de tecnología	56	Apéndice D: Escenario de ética para personas que trabajan en la administración pública	128
Parte II: Prácticas de gestión de personas	58		
Reclutamiento y selección	59		
Inducción	63		
Ascenso y desarrollo de carrera	68		
Evaluación de desempeño	73		
Percepciones salariales	77		
Estabilidad laboral	83		
Diseño de puestos de trabajo	87		
Liderazgo de superiores	92		

Resumen ejecutivo

Antecedentes

Acceder a evidencia es fundamental para mejorar la gestión de personas en el sector público. La aplicación sistemática de encuestas nacionales a quienes trabajan en la administración pública constituye una política estándar en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), ya que permite recolectar información clave para mejorar las decisiones y prácticas de gestión de recursos humanos en el sector público.

Entre los meses de junio y agosto de 2023, Chile implementó la Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos con mayor cobertura de la historia del país. En ella participaron 26.677 personas de 125 servicios públicos, lo que representa una tasa de respuesta del 34%. Las tasas de respuesta por servicio varían entre un 25% y un 92% (véase el apéndice A).

Los análisis de los datos de la encuesta incluyen ponderadores por género y edad a nivel de cada servicio, para mejorar la representatividad de los resultados. Entre quienes participaron se encuentran personas con discapacidad (2%), pertenecientes a pueblos originarios (10%) y de género no-binario u otro (1%) (véase el apéndice B).

La encuesta recopiló datos sobre las actitudes laborales de funcionarias y funcionarios públicos, como su motivación, compromiso y satisfacción con el trabajo (que se presentan en la parte I de este informe). También examinó **cómo experimentan prácticas clave de la gestión de personas en sus servicios,** como el liderazgo, la inducción, el reclutamiento y la selección, los salarios, el desarrollo de carrera, la evaluación de desempeño y la estabilidad laboral (parte II). **Mejores puntuaciones en los índices agregados de dichas prácticas están estadísticamente asociadas con mayores niveles de motivación, compromiso y satisfacción con el trabajo, así como con otras actitudes laborales esenciales** (véase el apéndice C). Además, la encuesta recogió información sobre las **características demográficas** de quienes participaron, lo que permitió analizar sus actitudes laborales y experiencias con las prácticas de gestión estudiadas de manera desagregada para estas características (parte III).

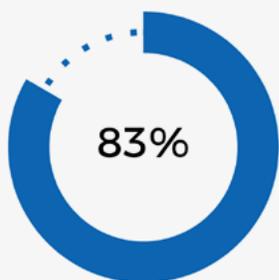
Varios de los indicadores e índices derivados de la encuesta 2023 permiten realizar comparaciones internacionales y con los resultados de la Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos 2019 de Chile. Sin embargo, todas las comparaciones realizadas en este informe deben ser interpretadas con precaución. En relación con la encuesta de 2023, la realizada en 2019 difiere en cobertura (65 servicios públicos) y tasa de respuesta (44%). Además, las comparaciones internacionales utilizan los datos disponibles en la Encuesta Mundial de Servidores Públicos.¹ Esta última presenta diferencias entre países en relación con las muestras de personal de la administración pública estudiadas, así como en el significado potencial de los cuestionarios utilizados (por las disparidades entre las diversas lenguas y culturas) y en la cobertura de las preguntas administradas.²



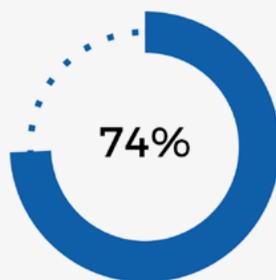
Actitudes laborales

Al menos tres de cuatro personas encuestadas están satisfechas, motivadas e involucradas con su trabajo, conforme lo expresan los índices de satisfacción laboral (83%), motivación laboral (74%) e involucramiento laboral (*engagement*) (76%) informados en la encuesta.

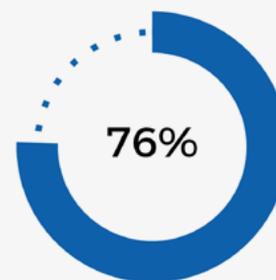
Satisfacción laboral



Motivación laboral



Involucramiento laboral



1 Schuster C., K. S. Mikkelsen, D. Rogger, F. Fukuyama, Z. Hasnain, D. Mistree et al. 2023. The Global Survey of Public Servants: Evidence from 1,300,000 Public Servants in 1,300 Government Institutions in 23 Countries. *Public Administration Review*. 83(4): 982-93. Disponible en: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.13611>.

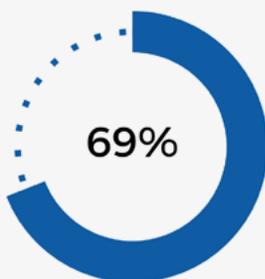
2 Ibidem.

Estos valores se aproximan a los promedios internacionales. Por ejemplo, el promedio de la satisfacción laboral para una muestra de 14 países en la Encuesta Mundial de Servidores Públicos fue del 77%,³ en comparación con el 83% obtenido en Chile (véase el gráfico 3). En términos de la motivación laboral –utilizando un ejemplo de una de las varias preguntas subyacentes al índice de motivación laboral– en una muestra de 12 países, el 79% de las personas encuestadas está dispuesta a realizar tareas adicionales a su trabajo, aunque estas no sean realmente exigidas (vs. el 78% en Chile) (véase el gráfico 6).

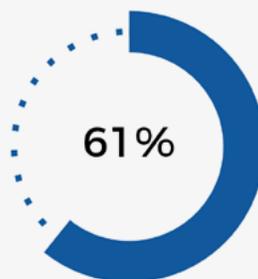
Las cifras de satisfacción, motivación e involucramiento laboral obtenidas son estables en comparación con la Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos de 2019. La satisfacción laboral (83%) es prácticamente la misma que en 2019, cuando se situaba en el 84% (véase el gráfico 2). Algo similar ocurre con el involucramiento laboral. Por ejemplo, el 91% de las personas encuestadas estaba orgullosa del trabajo que hacía en 2019, en comparación con el 88% obtenido en 2023 (véase el gráfico 8). Por otra parte, los resultados de 2023 sugieren una ligera disminución de la motivación laboral. En 2019, por caso, un 77% de los encuestados tenía disposición para comenzar su jornada más temprano o quedarse hasta después de la jornada para terminar un trabajo pendiente, frente a un 71% informado en 2023 (véase el gráfico 5).

De cada diez personas encuestadas, aproximadamente siete están comprometidas con su organización, seis quisieran permanecer en su servicio a corto y largo plazo, y ocho están comprometidas con el servicio público y la ciudadanía.

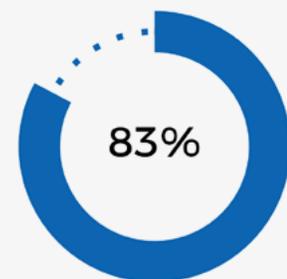
Compromiso organizacional



Intención de permanencia laboral



Compromiso con el servicio público y la ciudadanía



3 Los valores estadísticos obtenidos de la Encuesta Mundial de Servidores Públicos fueron extraídos de: Fukuyama, F., D. Rogger, Z. Hasnain, K. Bersch, C. Schister, L. Mikkelsen et al. 2021. The Global Survey of Public Servants Indicators. s. l.: Universidad de Stanford, UCL, Universidad de Nottingham, Banco Mundial. Disponible en: <https://www.globalsurveyofpublicservants.org/data-dashboard>.

Estos valores de compromiso organizacional, intención de permanencia laboral y compromiso con el servicio público y la ciudadanía son, nuevamente, cercanos a los promedios internacionales. En particular, al contrastar los indicadores de compromiso organizacional, el 66% del personal de la administración pública encuestado en Chile recomendaría su servicio como un buen lugar para trabajar (véase el cuadro 8), cifra semejante al promedio del 68% obtenido en una muestra de cinco países de la Encuesta Mundial de Servidores Públicos (véase el gráfico 11). El análisis comparado de indicadores de compromiso con el servicio público y la ciudadanía arroja resultados similares. El 71% del funcionario del país manifiesta disposición a hacer grandes sacrificios por el bien de la sociedad (véase el cuadro 12), en comparación con el 68% registrado en una muestra de seis países de la Encuesta Mundial de Servidores Públicos (véase el gráfico 15).

Los índices de compromiso organizacional, intención de permanencia laboral y compromiso con el servicio público y la ciudadanía son también cercanos a los obtenidos en 2019, aunque existe cierta fluctuación en algunos de los indicadores que los componen. Por ejemplo, el 75% de quienes contestaron la encuesta en 2019 sentía una fuerte pertenencia con su servicio (vs. el 72% en 2023) y para el 87% era importante que su trabajo contribuyera al bien común (vs. el 96% en 2023) (véanse los gráficos 10 y 14). Al mismo tiempo, el 81% del personal encuestado en 2019 declaró que ser funcionario/a público es parte central de su identidad, cifra que disminuyó al 72% en 2023 (véase el gráfico 14).

Según las mediciones de la encuesta, de cada cinco personas encuestadas, alrededor de cuatro tienen disposiciones y actitudes éticas, tres confían en otros miembros de su servicio y más de tres poseen actitudes o experiencias positivas en relación con la inclusión y no discriminación.



Al igual que en 2019, siete de cada diez personas encuestadas no tienen dificultades para identificar un conflicto de interés al enfrentarse con un dilema ético en un caso hipotético. El 71% está en desacuerdo con actuar de manera no ética en este escenario ficticio, cifra equivalente a la de 2019. Además, el 83% del personal encuestado manifiesta disposición a reportar a la dirección problemas éticos en sus servicios en caso de percibirlos (vs. el 82% para 2019) (véanse el apéndice D, el cuadro 14 y el gráfico 17).

La confianza interpersonal en los servicios públicos representa un desafío, en particular la relacionada con los directivos. El 67% de quienes participaron de la encuesta piensa que los colegas de su equipo son confiables, un porcentaje parecido al de 2019, pero inferior al 74% verificado en una muestra de seis países en la Encuesta Mundial de Servidores Públicos.⁴ Adicionalmente, el 69% confía en su jefatura directa, pero menos de la mitad (44%) indica que el personal directivo de su servicio es confiable (véanse el cuadro 16 y los gráficos 19 y 20).

Las personas encuestadas suscriben a que debería haber un mayor énfasis en la inclusión y no discriminación. Además, cerca de dos de cada diez han sufrido discriminación y/o han sido objeto de acoso (*bullying*) en su trabajo. El 66% indica que debería existir un mayor énfasis en la diversidad e inclusión del sector público (por ejemplo, de pueblos originarios, mujeres y personas con discapacidad). Durante los últimos 12 meses, un 17% indica haber experimentado algún tipo de discriminación en su trabajo por su origen o sus características personales y un 18% haber sido objeto de *bullying*. Estos valores son superiores a las cifras informadas en otros países, como Australia, donde el 10% ha sufrido de discriminación, acoso laboral o *bullying*,⁵ o Reino Unido, donde este porcentaje es de un 7%.⁶ Además, cabe destacar que, entre quienes han experimentado acoso laboral o *bullying* en Chile, solo una minoría (37%) declara haber informado este incidente a su servicio (véase el cuadro 18).

4 La baja confianza en los colegas que existe en Chile podría deberse en parte a la menor confianza general de los chilenos en otros ciudadanos, en comparación con otros países. Véase en: Ipsos. 2022. Confianza interpersonal en el mundo. París: Ipsos. Disponible en: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2022-04/Confianza%20Interpersonal%202022.pdf>.

5 Australian Public Service Commission. 2022. The 2022 APS Employee Census. Canberra: Australian Government. Disponible en: <https://www.apsc.gov.au/sites/default/files/2022-11/APS%20Overall%20Results%20%28excl.%20non-APS%29.pdf>.

6 UK Cabinet Office. 2022. Civil Service People Survey: 2022 results. Londres: UK Cabinet Office. Disponible en: <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-people-survey-2022-results>.

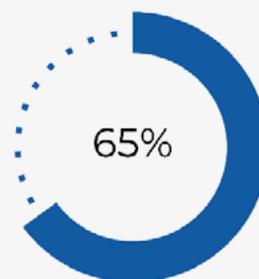
Casi todas las personas encuestadas creen tener las competencias laborales necesarias para su trabajo (95%) y se sienten motivadas a aprender nuevos conocimientos para fortalecerlas (97%)

(véase el cuadro 20). Estos valores se interpretan favorablemente a escala internacional. En Reino Unido, por ejemplo, el 88% de los encuestados cree tener las competencias necesarias para hacer su trabajo efectivamente.⁷

Una de cada tres personas encuestadas ha usado plataformas de inteligencia artificial y cuatro de cada diez expresan temor por el avance de la tecnología.

El 39% manifiesta preocupación de que el avance de la tecnología pueda dejar obsoletas sus competencias y experiencia laboral. Asimismo, un 32% ha usado plataformas de inteligencia artificial (por ejemplo, ChatGPT o Google Bard) (véase el cuadro 20).

Desarrollo de competencias y uso de tecnología



Análisis demográfico y por servicio de las actitudes laborales

Las mujeres, las personas de género no binario u otro, las personas pertenecientes a pueblos originarios y las personas con discapacidad reportan sistemáticamente mayores tasas de discriminación y de *bullying*. En general, un 18% de quienes participaron en la encuesta señala haber sido víctima de *bullying* y un 17% haber sufrido discriminación (véase el cuadro 18). Sin embargo, el porcentaje de quienes afirman haber sido víctima de discriminación aumenta a un 28% al considerar solo a las personas de género no binario u otro, y un 21,5% de ellas señala que ha padecido *bullying*. Estos porcentajes son, respectivamente, del 20 y el 19% para el caso de las mujeres. Además, un 37% de las personas con discapacidad encuestadas confirmó haber sido víctima de discriminación y un 30% haber sufrido *bullying*. Finalmente, un 22% del personal perteneciente a pueblos originarios informó haber experimentado discriminación.

Las personas de género no-binario u otro, y con discapacidad, informaron menores índices de satisfacción laboral y de confianza en los demás miembros de su servicio, lo que representa un verdadero desafío en materia de inclusión. El personal de género no binario u otro reporta menor satisfacción laboral (-5% vs. hombres, -6% vs. mujeres) y confianza en las personas de su organización (-6% vs. hombres), así como menos involucramiento laboral (-10% vs. hombres y mujeres), compromiso organizacional (-9% vs. hombres, -5 vs. mujeres) e intención de permanencia laboral (-6% vs. hombres, -8% vs. mujeres) (véase el gráfico 55). Las personas con discapacidad también informaron menores índices de

7 Ibidem.

satisfacción laboral (-7%) y confianza (-8%) respecto a quienes no se encuentran en esa situación (véase el gráfico 67). No se observan diferencias sistemáticas entre las actitudes laborales de hombres y mujeres, o entre quienes pertenecen a pueblos originarios y quienes no.

Las personas más jóvenes, con título universitario, a contrata y que trabajan en la Región Metropolitana representan un desafío particular para la retención laboral.

La intención de permanencia laboral disminuye un 20% para las personas menores de 40 años (vs. los mayores de 40 años), un 17% para quienes tienen menos de 10 años de servicio (vs. mayor antigüedad), un 14% para los que cuentan con título universitario (vs. sin título universitario), un 12% para el personal a contrata (vs. personal de planta) (véanse los gráficos 57, 59, 61 y 63) y un 10% para quienes trabajan en la Región Metropolitana (vs. otras regiones).

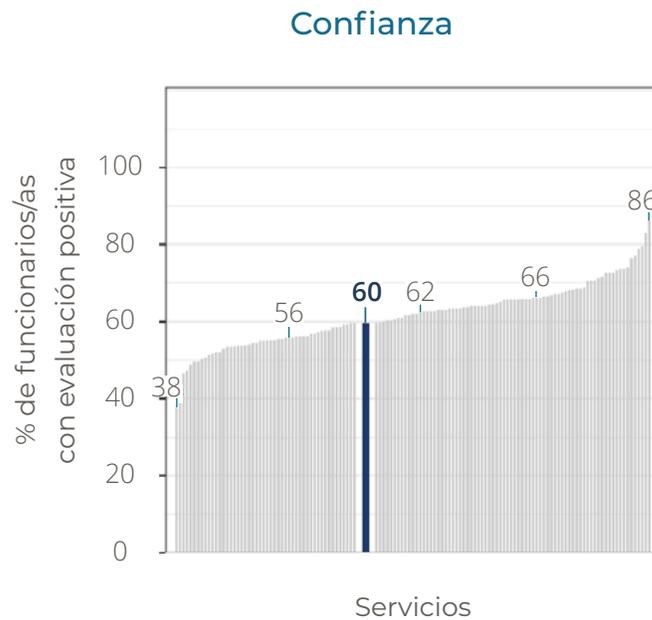
El personal directivo y los profesionales con funciones de jefatura informan mayor motivación, satisfacción e involucramiento laboral. También confían más en otros miembros de su organización y disponen de un mejor puntaje en materia de integridad.

Quienes ejercen roles directivos y profesionales con funciones de jefatura informan, en comparación con el personal que no tiene estas responsabilidades, mayores índices de motivación (11%), involucramiento (7%) y satisfacción laboral (6%), así como de integridad (8%), compromiso organizacional (7%) y confianza hacia otros miembros de su servicio (7%). Al mismo tiempo, no presentan diferencias con el resto en la intención de permanecer en su servicio (véase el gráfico 65).

En las cifras de las actitudes laborales informadas, existe una gran variación entre los distintos servicios.

Por ejemplo, el índice de intención de permanencia laboral oscila entre el 30 y el 78%, el de compromiso organizacional entre el 37 y el 90%, y el de confianza entre el 38 y el 86%. Esta variabilidad en las actitudes acentúa la importancia de generar mejoras a nivel de servicio, particularmente en las prácticas de gestión de personas de los servicios con puntuaciones bajas (gráfico RE1).

Gráfico RE1. Ejemplo de variación de actitudes laborales entre servicios



⊖ Gobierno Central ⊖ Servicios participantes

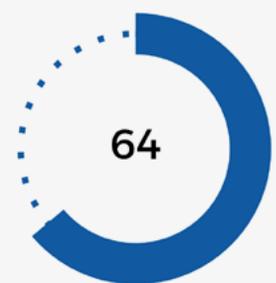
Prácticas de gestión de personas

El índice de reclutamiento y selección señala mejoras graduales en la calidad del reclutamiento y la selección durante los últimos diez años. Este índice incluye, al igual que los demás presentados en el informe, diversas preguntas subyacentes que miden distintos aspectos de las prácticas de gestión respectiva. En este caso, el índice de reclutamiento y selección comprende diferentes ámbitos relativos a la calidad de las prácticas de gestión del reclutamiento y selección de personas (en la parte II se presenta el desglose de los indicadores pertenecientes a cada índice de las prácticas de gestión). El índice (medido en una escala de 0 a 100) muestra un aumento de 63 a 68 puntos al contrastar las personas que ingresaron a la administración pública hace 10 años con quienes lo hicieron hace menos de un año. Esto se debe a una mayor difusión pública de las vacantes y a una mayor atracción de personas con vocación de servicio público. Al cotejar estos dos grupos (personas que se incorporaron a la administración pública hace 10 años vs. hace menos de un año), el porcentaje que se enteró de la oferta laboral de su primer trabajo en el sector público a través de un anuncio en los medios de comunicación subió del 32 al 51%. Asimismo, el porcentaje que declara que la oportunidad de servir a la sociedad y la ciudadanía fue uno de los tres factores más influyentes para incorporarse al sector público aumentó de un 55 a un 64% (véase el gráfico 24).

El reclutamiento y la selección podrían fortalecerse aún más asegurando que todas las vacantes se publiquen y que los procesos de selección se basen en su totalidad por criterios meritocráticos. El 51% de quienes entraron en la función pública en el último año previo a la encuesta se enteró de su primer trabajo mediante la difusión pública de vacantes, cifra similar al promedio internacional del 51% observado en una muestra de cinco países en la Encuesta Mundial de Servidores Públicos (véase el gráfico 25).

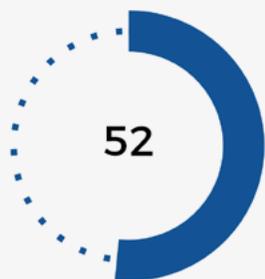
Para el 67% de quienes entraron al Estado hace menos de un año (previo a la encuesta), el apoyo de amigos, familiares u otros contactos personales dentro de la institución no tuvo ninguna importancia para conseguir su primer puesto en el sector público (véase el gráfico 24). Este valor es superior al promedio del 59% obtenido en una encuesta de 2018 realizada a 23.000 funcionarios/as de diez países de África, Asia, Europa del Este y América Latina.⁸ No obstante, según la misma encuesta, Brasil informa un resultado superior (81%) al del Chile.

Reclutamiento y selección (índice agregado)



8 Meyer-Sahling, J., C. Schuster y K. Mikkelsen. 2018. Civil service management in developing countries: what works? Evidence from a Survey with 23,000 Civil Servants in Africa, Asia, Eastern Europe and Latin America. Disponible en: <https://christianschuster.net/Meyer%20Sahling%20Schuster%20Mikkelsen%20-%20What%20Works%20in%20Civil%20Service%20Management.pdf>.

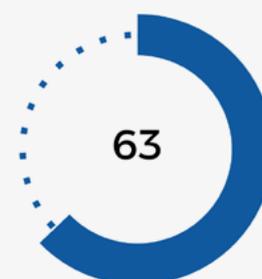
Inducción (índice agregado)



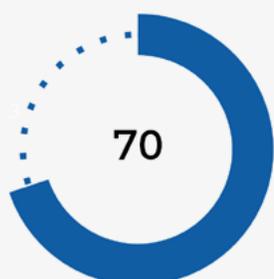
Prácticas esenciales de inducción se aplican a la mitad de quienes ingresan a organizaciones públicas. Por ejemplo, un 48% de las personas encuestadas indica que recibió capacitación para comprender las reglas, los procedimientos y los sistemas necesarios para hacer su trabajo. Al 41% se le explicó la historia y la cultura de su servicio, y al 47%, los valores del servicio público y su importancia (véase el cuadro 24). Estos porcentajes son inferiores a los obtenidos en la Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos de 2019. Por ejemplo, en aquella edición, un 54% indicó que al ingresar a su organización le explicaron la historia y la cultura de su servicio (vs. el 41% en 2023) (véase el gráfico 28).⁹

La mayoría de las personas encuestadas percibe que los ascensos tienen un carácter meritocrático, mientras que una minoría entiende que en su servicio hay buenas oportunidades para desarrollar su carrera. De manera similar a los resultados verificados en 2019, un 62% cree que el apoyo de amigos, familiares u otros contactos personales dentro de la institución no tiene ninguna importancia para ascender a un mejor cargo en el sector público (véase el gráfico 30). Asimismo, un 84% cree que su desempeño laboral es importante para ascender a un mejor cargo en el Estado (puntajes de 5 a 7 en una escala de importancia de 1 [nada importante] a 7 [muy importante]) (véase el cuadro 26), un valor alto en comparación con el promedio del 70% de una muestra de 14 países de la Encuesta Mundial de Servidores Públicos (véase el gráfico 31). Por otra parte, el 39% percibe que tiene buenas oportunidades para desarrollar su carrera en el servicio donde trabaja (véase el cuadro 26).

Ascenso y desarrollo de carrera (índice agregado)



Evaluación de desempeño (índice agregado)



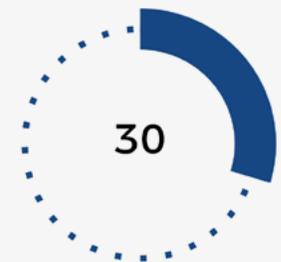
Las evaluaciones de desempeño son casi universales, pero no siempre se aplican buenas prácticas de retroalimentación. La retroalimentación sobre el desempeño es útil para seis de cada diez personas encuestadas. Un 91% indica que ha tenido una evaluación de desempeño en los últimos dos años (vs. el 89% informado en la Encuesta Mundial de Servidores Públicos) (véase el gráfico 34). El 71 y el 77% tienen, respectivamente, conversaciones sobre los objetivos por alcanzar y los resultados obtenidos (en comparación con el 66 y el 76% verificados en 2019) (véase el gráfico 33), y el 69% considera que su superior/a directo/a evalúa su desempeño de manera justa (véase el cuadro 28). Al mismo tiempo, un 60% indica que la retroalimentación que recibe sobre su trabajo le ayuda a mejorar su desempeño (en comparación con el 68% informado en 2019) (véase el gráfico 33).

9 El índice de inducción ha mejorado paulatinamente desde la pandemia de COVID-19 (véase la sección "Inducción" de este informe).

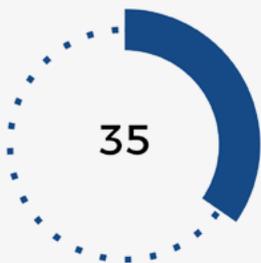
Una minoría percibe su salario como satisfactorio, suficiente, competitivo con el sector privado o vinculado con su desempeño. El 31% de quienes participaron de la encuesta están satisfechos con su remuneración. Este valor es inferior al promedio del 42% encontrado en una muestra de 19 países en la Encuesta Mundial de Servidores Públicos, aunque cercano al 33% obtenido en la Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos 2019. Asimismo, un 38% considera que su salario es suficiente para mantener su hogar, cifra similar al 39% verificado en la edición 2019 de la misma encuesta e inferior al promedio del 45% informado en una muestra de ocho países en la Encuesta Mundial de Servidores Públicos (véanse el cuadro 30 y los gráficos 36, 37 y 38).

Un 37% indica que le sería difícil conseguir un trabajo en el sector privado con mejor paga que la que tiene en su empleo actual, cifra similar al 35% observado en 2019. Adicionalmente, el 12% piensa que su remuneración aumenta cuando logra un buen desempeño laboral (véanse el cuadro 30 y el gráfico 36).

Percepciones salariales (índice agregado)



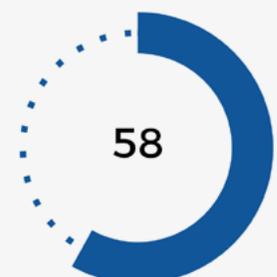
Estabilidad laboral (índice agregado)



La percepción de estabilidad laboral aumentó sustancialmente en comparación con el año 2019, aunque una minoría de las personas encuestadas sigue percibiendo inestabilidad laboral en su trabajo frente a transiciones de gobierno. Un 33% indica que las transiciones de gobierno afectan su estabilidad laboral, valor muy por debajo del 49% obtenido en la Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos 2019 (véase el gráfico 41). Además, un 36% considera que sería difícil desvincularse del sector público. Este porcentaje es superior al 29% informado en 2019 (véase el gráfico 41), aunque sigue estando por debajo del promedio del 46% encontrado en una muestra de 11 países en la Encuesta Mundial de Servidores Públicos (véase el gráfico 42).

Aunque una gran mayoría de las personas encuestadas considera que su trabajo puede realizarse con relativa autonomía, y produce interés y una sensación de logro, todavía persisten desafíos en materia de innovación y de reconocimiento del buen desempeño. Una mayoría señala que su trabajo produce una sensación de logro (74%), que tiene bastante autonomía para decidir cómo ejercerlo (64%) y que sus labores son muy interesantes (72%) (véase el cuadro 34). Esta última cifra es cercana al promedio internacional del 76% informado en una muestra de nueve países en la Encuesta Mundial de Servidores Públicos (véase el gráfico 45).

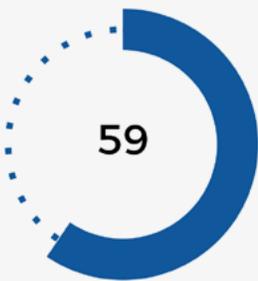
Diseño de puestos de trabajo (índice agregado)



Por otra parte, un 47% de las personas encuestadas considera que son alentadas para generar nuevas y mejores formas de trabajar, y un 49% que son reconocidas y felicitadas cuando tienen un buen desempeño (véase el cuadro 34). Los indicadores de 2019 fueron del 49 y el 47%, respectivamente (véase el gráfico 44).

Un 18% estima que no tiene una carga laboral excesiva, mientras que un 82% considera tener mucho que hacer en su trabajo (véase el cuadro 34). Estas cifras son similares a las encontradas en 2019 (véase el gráfico 44).

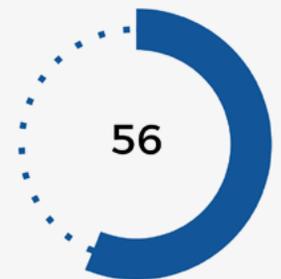
Liderazgo de superiores
(índice agregado)



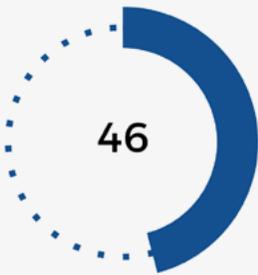
De cada 10 personas encuestadas, alrededor de seis indican que su superior/a directo/a ejerce buenas prácticas de liderazgo. Por ejemplo, el 58% indica que su superior/a directo/a se preocupa por el bienestar del personal a su cargo. Además, un 62% señala que lidera con el buen ejemplo y un 60% que su superior/a directo/a comunica estándares éticos claros, porcentajes muy similares a los obtenidos en 2019 (el 60 y el 61%, respectivamente). El 56% manifiesta que su superior/a directo/a transmite y genera entusiasmo sobre la visión y misión de su servicio, un porcentaje igual al de 2019 e inferior al 58% obtenido en una muestra internacional de siete países (véanse el cuadro 36 y los gráficos 47 y 48).

Existe una cobertura importante de las capacitaciones en diversidad e inclusión, así como en materia de ética. Por otro lado, menos de la mitad de las personas encuestadas indica haberse capacitado en competencias digitales y en aquellas necesarias para desarrollar su trabajo. Un 65% declara que participó de alguna capacitación sobre ética en el sector público, lo que marca un avance importante respecto de 2019 (52%). Además, un 69% manifiesta haber recibido capacitación sobre diversidad e inclusión, mientras que un 45% señala que tiene oportunidades para desarrollar sus competencias digitales y recibir la capacitación necesaria para realizar su trabajo de manera efectiva. Este último valor es similar al de 2019, cuando se situó en el 43% (véanse el cuadro 38 y el gráfico 50).

Capacitación
(índice agregado)



Gestión de la diversidad e inclusión (índice agregado)

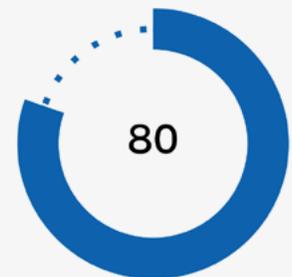


Una minoría de las personas encuestadas percibe que su servicio se preocupa por aumentar la diversidad e inclusión, y que promueve prácticas de desarrollo de personas y de reclutamiento y selección inclusivas. Una proporción aún inferior señala que su servicio gestiona efectivamente los incidentes de discriminación y de *bullying*. Un 43% indica que su servicio hace esfuerzos significativos por aumentar la diversidad e inclusión. Asimismo, un 34% señala que las prácticas de reclutamiento y selección en sus servicios permiten contar con un personal más diverso e inclusivo, y un 45%, que las oportunidades de desarrollo de carrera están abiertas a personas de diversas características. En la misma línea, un 36% señala que su servicio aborda efectivamente los incidentes de discriminación. Una proporción menor, el 13%, cree que, después de haber informado un incidente de acoso laboral o *bullying*, su caso fue abordado satisfactoriamente (véase el cuadro 40).

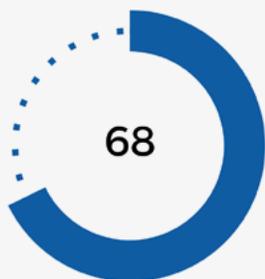
Por otro lado, dos de cada tres personas encuestadas informan prácticas de liderazgo de sus superiores/as directos/as que fomentan la diversidad e inclusión. Un 66% indica que sus jefaturas directas trabajan bien con personas de diversas características, una cifra idéntica a la que manifiesta que dichas jefaturas valoran las opiniones distintas. Además, un 64% confirma que su superior/a directo/a promueve un ambiente laboral diverso e inclusivo (véase el cuadro 40).

Existe un alto grado de cooperación y de solidaridad entre colegas, según quienes participaron en la encuesta. El 87% declara ayudar a colegas que enfrentan cargas laborales excesivas y un 73% señala que sus colegas cooperan para trabajar efectivamente (vs. un 75% en 2019) (véanse el cuadro 42 y el gráfico 53).

Trabajo en equipo (índice agregado)



Trabajo remoto (índice agregado)



Del 25% de las personas que trabaja de forma remota, casi todas desean seguir sosteniendo esta modalidad laboral en el futuro. Sin embargo, algunas señalan brechas en las condiciones para realizar su trabajo de manera efectiva. Un cuarto de las personas encuestadas (25%) declaró haber trabajado de manera remota recientemente (en el último mes). De ese grupo, un 98% quisiera seguir haciéndolo en el futuro (al menos un día por semana) y un 82% considera que trabaja igual o de manera más productiva que en la modalidad presencial. En tanto, un 66% señala no tener impedimentos para el ejercicio de su trabajo de forma remota (por ejemplo, falta de equipamiento o espacio inadecuado en casa), lo que no supone brechas en las condiciones apropiadas para un teletrabajo efectivo (véase el cuadro 44).

Análisis demográfico y por servicio de las prácticas de gestión

Las mujeres informan menores índices de satisfacción con las prácticas de gestión de la diversidad e inclusión en sus servicios. Existe una brecha importante entre hombres y mujeres respecto de cómo experimentan las prácticas de diversidad e inclusión (diferencia de 5 puntos) (véase el gráfico 56).

En la misma línea, las personas con discapacidad evalúan peor que el resto del personal encuestado (sin discapacidad) varias de las prácticas de gestión de personas examinadas, como la gestión de la diversidad e inclusión (-6), el liderazgo de sus superiores/as directos/as (-8%), los procesos de inducción laboral (-5), el trabajo en equipo (-6) y el diseño de sus puestos de trabajo (-5) (véase el gráfico 68).

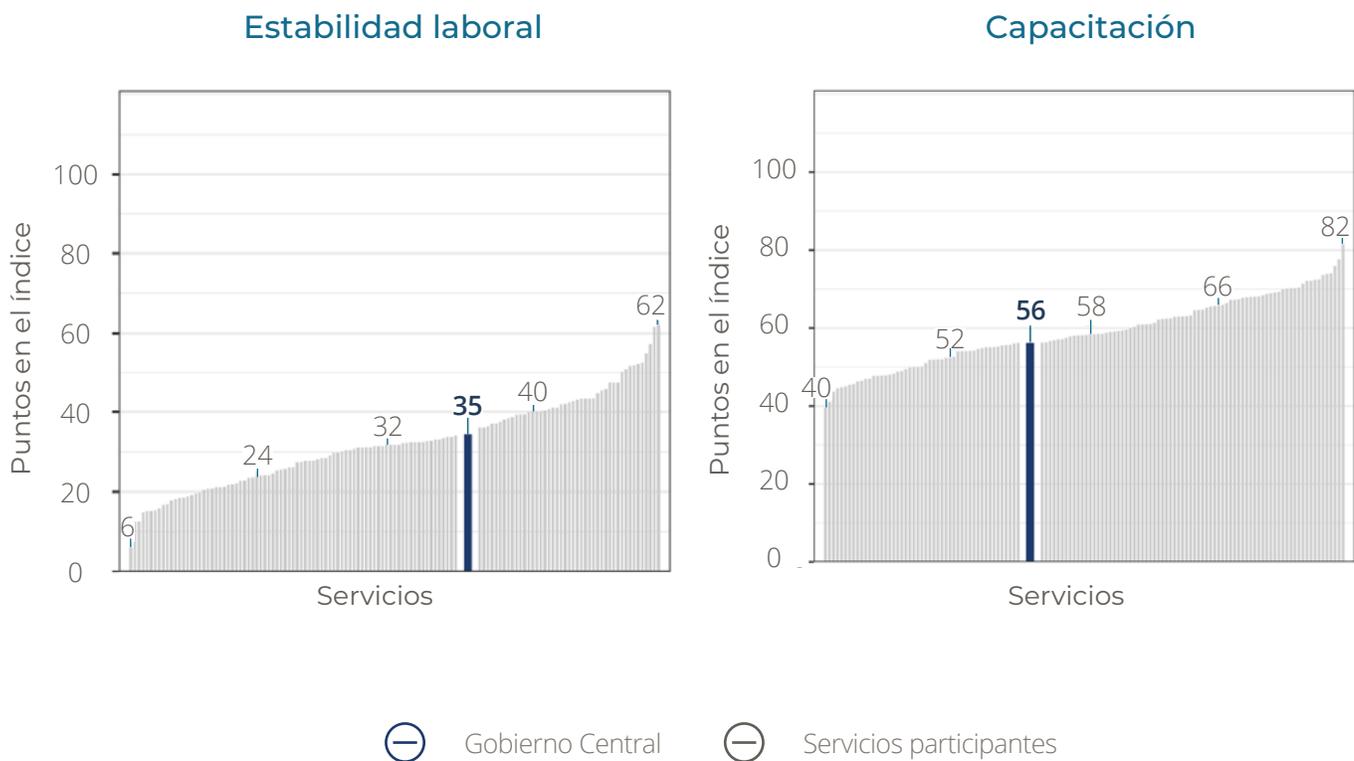
La calidad contractual y la jerarquía marca una diferencia respecto de las condiciones laborales de las personas encuestadas. Quienes se encuentran bajo el régimen de planta permanente tienden a percibir una mayor estabilidad laboral (+16), mejores remuneraciones (+11) y mejores prácticas de capacitación (+8) y de ascenso y desarrollo de carrera (+6) en sus servicios con respecto al personal a contrata (véase el gráfico 64). Algo similar ocurre con las personas que ejercen funciones de jefatura o dirección, quienes tienden a evaluar mejor sus remuneraciones (+9), el diseño de sus puestos de trabajo (+6) y la capacitación (+5) (véase el gráfico 66).

La gestión de la experiencia de trabajo remoto de quienes trabajan en regiones distintas de la Región Metropolitana y de quienes desempeñan funciones directivas o de jefatura supone un desafío particular. En comparación con las personas que trabajan en la Región Metropolitana, quienes lo hacen en las demás regiones informan una peor experiencia de trabajo remoto (-10). Además, las personas que tienen funciones directivas o

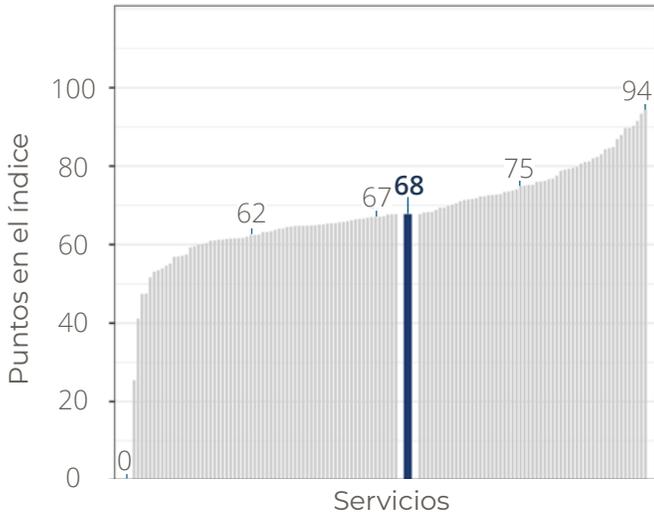
de jefatura también reportan una peor experiencia de trabajo remoto en comparación con quienes no tienen este tipo de responsabilidades (-5).

Pese a que existe un marco institucional común para el empleo público y la gestión de personas en la administración pública, existen diferencias sustanciales entre servicios en varias de las prácticas examinadas. Estas brechas sugieren que la gestión organizacional de cada servicio marca una diferencia significativa. Por ejemplo, existe una amplia variabilidad respecto de la estabilidad laboral percibida entre los diferentes servicios, con puntajes que fluctúan entre 6 (mínimo) y 62 (máximo). Algo similar ocurre con las prácticas de capacitación, cuyo índice varía de 40 a 82 puntos; las experiencias de trabajo remoto, con valores de entre 0 (no se ejerce esta modalidad laboral) y 94 puntos; la evaluación de desempeño, cuyo nivel oscila entre 28 y 86 puntos; las prácticas de liderazgo de superiores, con índices de 40 a 77 puntos, y las prácticas de gestión de la diversidad e inclusión, que presentan valores de entre 30 y 72 puntos (véase el gráfico RE2).

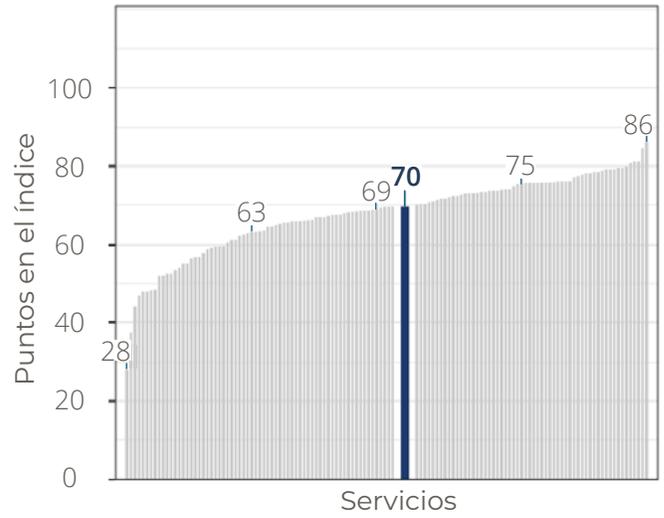
Gráfico RE2. Ejemplos de variación de las prácticas de gestión entre servicios



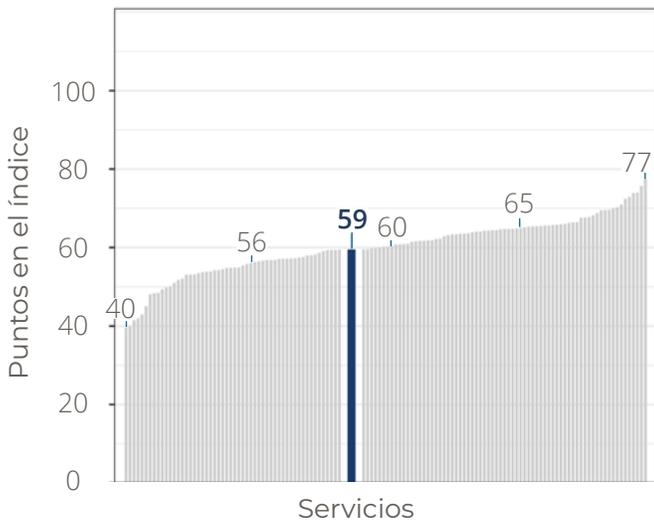
Trabajo remoto



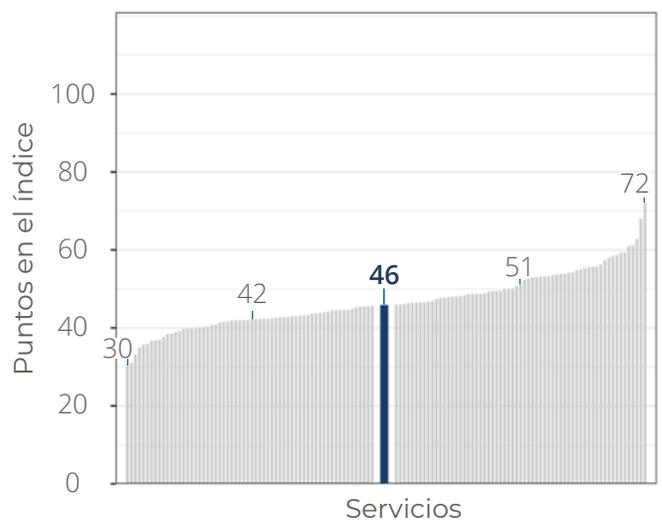
Evaluación de desempeño



Liderazgo de superiores



Gestión de la diversidad e inclusión



⊖ Gobierno Central

⊖ Servicios participantes

Recomendaciones

Los resultados de la Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos 2023, así como el análisis comparado efectuado en relación con la edición de 2019 y otras encuestas a nivel global, permiten realizar las siguientes recomendaciones.

#1: Fortalecer las prácticas de liderazgo en los/as superiores/as jerárquicos/as, especialmente las de tipo transformacional y compasivo.

Alrededor de seis de cada diez personas encuestadas indican que su superior/a directo/a ejerce buenas prácticas de liderazgo, lo que supone una brecha para cuatro de cada diez. La promoción de estas prácticas puede realizarse a través de la implementación de ajustes en los procesos de reclutamiento y selección de quienes ejercen funciones de jefatura (como los directivos u otras personas con dichas funciones), así como en sus mecanismos de evaluación y compensación, especialmente en las jefaturas de primer y segundo nivel jerárquico. En este último caso, por ejemplo, el ejercicio de estas prácticas de liderazgo puede perseguirse mediante la introducción de cambios en los perfiles establecidos y/o en los convenios de desempeño que se suscriben.

También es posible promoverlas mediante un esfuerzo más direccionado de las instancias de formación que proporciona el Servicio Civil. En el país existe una amplia gama de oportunidades que ofrece el Servicio Civil para fortalecer el liderazgo de quienes ejercen funciones directivas y especialmente (aunque no solamente) en relación con las jefaturas de primer y segundo nivel jerárquico.

En esta línea, el Servicio Civil ya cuenta con algunas iniciativas en desarrollo, entre las que se cuentan el trabajo que se realiza desde el Sistema de Alta Dirección Pública mediante un programa llamado “La Brújula”, que persigue el objetivo de ayudar al desarrollo de competencias de las personas que ejercen funciones directivas a partir de la guía de pares con mayor experiencia. Adicionalmente, desde el ejercicio del rol de jefaturas se ha brindado un proceso de acompañamiento a servicios públicos durante 2023 –que también se encuentra previsto para 2024–, con foco en fortalecer las habilidades de quienes ejercen estos roles. Finalmente, se ha generado una red de servicios públicos para que se compartan las buenas prácticas en materias de ejercicio del liderazgo, todo ello con el fin de ofrecer distintas alternativas para enriquecer estos roles y lograr ambientes laborales apropiados.

#2: Sostener consistentemente los principios de meritocracia en las prácticas de reclutamiento y selección, con especial énfasis en la difusión pública de vacantes y en mejorar los procesos de selección.

Para la mayoría de los encuestados, y a pesar de los avances realizados en las últimas dos décadas en materia de reclutamiento meritocrático, los vínculos políticos y personales

siguen teniendo cierta incidencia en la contratación inicial, así como en el desarrollo de la carrera y los ascensos. Por ejemplo, el 51% de las personas recién ingresadas se enteró de su primer trabajo en el sector público mediante la difusión pública de vacantes (véase el cuadro 22).

El fortalecimiento de estas dos prácticas asoma como el principal desafío en el corto plazo. La primera incluye avanzar aún más en la difusión pública de vacantes, apelando también a lo establecido a este respecto en las normas de aplicación general del año 2017. La segunda consiste en diversificar aún más los procesos de selección de manera tal que incluyan más de un método de evaluación. Esto permitirá triangular distintos métodos (por ejemplo, prueba escrita, entrevista con un comité y evaluación psicolaboral) para alcanzar una selección más meritocrática, sin incidencia de criterios personales o políticos.

En esta línea, el Servicio Civil ha avanzado en enriquecer su política comunicacional con el propósito de que más personas puedan conocer las opciones laborales que propone el sector público. Para ello se ha avanzado en la difusión de las vacantes por redes sociales para aumentar el número de postulantes. En conjunto con lo anterior, y buscando incrementar la prevalencia de los principios meritocráticos en los procesos de selección, el porcentaje de personas que ingresan a la administración mediante un proceso de reclutamiento y selección (en lugar de la contratación directa) ha aumentado en los últimos años, pasando de un 49% en 2018 a un 64% en 2022 según datos de la Dirección Nacional del Servicio Civil, lo que muestra una evolución y marca el camino por recorrer.

#3: Mejorar las prácticas de gestión de la diversidad e inclusión en los servicios públicos, incluyendo prácticas de desarrollo de personas y de reclutamiento y selección inclusivas, junto a una mayor cautela frente a eventuales sucesos de discriminación, acoso y *bullying* laboral.

Esto supone, primero, fortalecer y visibilizar aún más las políticas y prácticas de diversidad e inclusión en la administración pública, invitando a los servicios a que repliquen este énfasis de cara al personal, ya que existe una alta heterogeneidad entre las prácticas de diversidad e inclusión que se observan en los servicios.

Adicionalmente, se necesita establecer y diseminar políticas y prácticas que fortalezcan el desarrollo de las personas, así como el reclutamiento y la selección inclusivos. Esto puede llevarse a cabo, por ejemplo, mediante metas de inclusión para los procesos de selección y ascenso, descripciones de puestos inclusivas y comités de selección con miembros de diversos grupos demográficos. Asimismo, se recomienda fortalecer aquellas prácticas dirigidas a evitar los incidentes de discriminación, *bullying* y acoso laboral, o que, en caso de ocurrir, promuevan que tales sucesos sean debidamente informados. Los resultados establecen que cerca de dos de cada diez personas encuestadas han sufrido discriminación y/o han sido objeto de acoso laboral o de *bullying* en su trabajo. Estos valores son superiores a las cifras informadas por otros países, como Australia.

La invitación que se realiza al personal para que informe estos incidentes busca que estos casos sean abordados debida, rápida y confidencialmente, en particular cuando involucra a grupos vulnerables como las personas con discapacidad, que experimentan niveles relativamente altos de discriminación y encuentran poca eficacia al intentar resolverlos mediante su informe. En este sentido, además de otras acciones que se puedan desarrollar, resulta fundamental que, en los reportes de denuncias de maltrato, y acoso laboral y sexual, puedan distinguirse aquellos casos que se relacionen con grupos vulnerables.

Asimismo, el Servicio Civil se ha propuesto una serie de objetivos para avanzar en esta materia. Entre las medidas dispuestas para tal fin, se cuentan la creación de una mesa de inclusión laboral para personas con discapacidad y la preparación de una norma de aplicación general en cuestiones de género. Ambas iniciativas fueron impulsadas durante 2023. Adicionalmente, existe una serie de acciones que ya se están implementando, entre ellas el desarrollo del Programa +Mujeres, que busca que más mujeres puedan acceder a cargos de mayor responsabilidad y liderazgo. Por otro lado, se ha implementado la posibilidad de utilizar el nombre social en los portales de que dispone el Servicio Civil, una medida que busca eliminar las barreras de ingreso a la administración pública de las personas trans, no binarias y de género diverso, y así avanzar en el camino de un empleo público que valore la diversidad.

Finalmente, también se ha impulsado la generación de una red de investigación, en alianza con diversas casas de estudio, un vínculo desde el que se busca problematizar y encontrar –a través de la experiencia comparada– alternativas que le permitan al Servicio Civil seguir avanzando con fuerza en la incorporación de prácticas de gestión de la diversidad e inclusión para el sector público. Junto a lo anterior, también se debe considerar que a nivel de Estado se comenzarán a implementar acciones en relación a la ratificación del Convenio 190 de la Organización Internacional del Trabajo.

#4: Institucionalizar y monitorear la aplicación universal de prácticas esenciales de inducción de las nuevas personas que ingresan al Estado.

Aunque los resultados indican que este tipo de prácticas no se aplican a la mitad de las personas que ingresan a las organizaciones públicas, esto puede subsanarse. Muchas de las prácticas de inducción examinadas por la encuesta son de fácil implementación, pues en su mayoría suponen conversaciones con las personas que recién ingresan a los servicios públicos. Sin embargo, en materia de inducción laboral persisten las mismas brechas identificadas en la Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios de 2019. Por lo tanto, se acentúa aún más la recomendación proporcionada en aquella oportunidad.

Para institucionalizar y monitorear es necesario elaborar un conjunto de buenas prácticas de inducción que conformen un protocolo que las personas que cumplen funciones de jefatura en la administración pública deban seguir (es decir, una lista de verificación o

checklist). Dichas prácticas pueden incluir, entre otras, reuniones con las personas que ingresan sobre determinados temas o puntos, espacios para su interacción con colegas e instancias para darles a conocer el servicio. Este *checklist*, por cierto, debe estar alineado con las normas de aplicación general impartidas por el Servicio Civil, que establecen que las instituciones deben diseñar programas de inducción diferenciados según las características de cada organización y las personas que se incorporan regularmente. La aplicación parcial de las prácticas esenciales de inducción en el Estado reafirma la importancia de realizar mayores esfuerzos para vigilar de manera efectiva la implementación de dichos programas en los servicios.

A este respecto, el Servicio Civil ha venido implementando estrategias de formación multidispositivas a través del Programa CAMPUS Formando Servidoras y Servidores Públicos. Para 2024, se prevé contar con el primer diseño de una malla de formación básica y transversal para todos los funcionarios y funcionarias públicos. Durante 2023, el programa CAMPUS ha integrado diversas mesas interinstitucionales, cuya labor culminará con la elaboración de estas mallas de formación acerca de temas específicos para los diversos perfiles.

#5: Aumentar el valor de las prácticas de evaluación de desempeño en el marco institucional actual.

El índice de evaluación de desempeño entre los servicios oscila entre 28 y 86 puntos (véase el gráfico 32). La marcada heterogeneidad que aquellos presentan en cuanto a la calidad de sus evaluaciones de desempeño revela que definitivamente es posible mejorar las prácticas de evaluación del desempeño dentro del marco institucional vigente. Entendiendo, entonces, que el rediseño del sistema de evaluación y gestión de desempeño del sector público del país constituye un desafío de proporciones considerables, no debe perderse de vista que, mientras tanto, es posible avanzar sustancialmente en el fortalecimiento de las prácticas que presentan mayores brechas en los servicios. Por ejemplo, podrían establecerse protocolos que guíen los procesos de evaluación de desempeño o recordatorios para que quienes ejercen funciones de jefatura no olviden felicitar y brindar reconocimiento a los miembros del servicio cuando realizan un buen trabajo.

Adicionalmente, el Servicio Civil y la Dirección de Presupuestos han formado una mesa de trabajo que busca modernizar el sistema de evaluación del desempeño desde el año 2024 en adelante, en el marco de la Agenda de Modernización del Estado 2022-2026.

#6: Fortalecer, en la medida de lo posible, los mecanismos de compensación y las oportunidades de desarrollo profesional, en particular en los grupos con mayor intención de dejar de trabajar en el servicio público.

Las percepciones salariales muestran algunas de las brechas más grandes en comparación con los promedios internacionales del conjunto de las prácticas de gestión: el 31% de quienes

participaron de la encuesta está satisfecho/a con su remuneración (véase el gráfico 37). Además, solo una minoría (el 39%) percibe buenas oportunidades de desarrollo profesional (véase el cuadro 26). Tanto las percepciones salariales como las de desarrollo profesional son buenos predictores de los índices de retención de personal, y ambas constituyen una prioridad –a la vez que un desafío– para los profesionales jóvenes y con educación universitaria de la capital.

En esta línea, el Servicio Civil ha avanzado en el desarrollo de un proyecto estratégico de atracción, desarrollo y retención de talento, en el que se inscribe el Programa Prácticas Chile, una iniciativa que durante 2023 ha tenido una serie de mejoras para proveer de mayores oportunidades profesionales a los jóvenes que realizan su práctica profesional en el sector público, como, por caso, la creación de un “semillero” de talento joven. Con un propósito similar, desde ese mismo año se ha avanzado en un proyecto llamado “CoLabora”, el cual busca brindar oportunidades de desarrollo profesional a quienes ya están desempeñando tareas en la función pública, a partir de la colaboración en proyectos de interés de otros organismos públicos. Adicionalmente, con el objetivo de ampliar las oportunidades de desarrollo profesional, la administración pública también ha avanzado en materia de teletrabajo y se encuentra debatiendo un proyecto de jornada laboral de 40 horas semanales para el sector. Con estas iniciativas se busca, entre otros fines, retener el talento profesional en el organismo público de origen mediante la generación de redes de colaboración y el desarrollo profesional del personal público en Chile.

#7: Vincular de manera más estrecha las necesidades efectivas de formación con la oferta de capacitación.

Aunque la oferta de capacitación, a la luz de los resultados, parece ser adecuada, los datos ponen en entredicho que esté siendo efectiva para las demandas de las diversas ocupaciones que tienen las personas que trabajan en la administración pública y los desafíos que supone la transformación digital. Un 45% de las personas encuestadas señala tener oportunidades para desarrollar sus competencias digitales, el mismo porcentaje que indica que recibe la capacitación necesaria para realizar su trabajo de manera efectiva (véase el cuadro 38). Sería recomendable analizar la oferta de instancias de capacitación en el sector público y en qué medida esta oferta aborda lo que las personas necesitan para el ejercicio efectivo de sus funciones, para identificar las áreas de formación estratégicas del Estado. Estas áreas, según los resultados de la encuesta, deberían incluir las competencias digitales y el uso de plataformas de inteligencia artificial.

En esta materia, el Servicio Civil –y, en particular, el Programa CAMPUS– ha realizado un trabajo conjunto con la División de Gobierno Digital para el diseño de cursos en materia de transformación digital, que estarán disponibles a partir de 2024 y serán impartidos al personal de la administración pública.

Adicionalmente, también es relevante mencionar que aumentar la oferta formativa en competencias digitales es parte de la Agenda de Modernización del Estado 2022-2026, tarea para la cual el Comité de Modernización del Estado se encuentra realizando un trabajo multisectorial.

#8: Definir planes de acción para los servicios participantes de la encuesta que aborden, a partir de sus resultados, las áreas de desarrollo particulares de cada organismo en lo referente a la gestión de personas.

Tal como fue señalado, existen muy altos niveles de heterogeneidad entre los servicios respecto de las actitudes laborales y las prácticas de gestión de las personas examinadas. Mientras que algunos servicios alcanzan puntuaciones cercanas a los mejores promedios de las comparaciones internacionales, otros se sitúan cerca de los promedios más bajos. Por ejemplo, el índice de gestión de la diversidad e inclusión varía de 30 a 72 puntos entre servicios (véase el gráfico 51). Esto pone de manifiesto que la mejora de las políticas y prácticas a nivel nacional ayudarían a resolver las brechas detectadas, si bien esto no es suficiente. En ese sentido, se necesita una intervención efectiva mediante políticas y prácticas de gestión de personas a nivel de servicio, las que, idealmente, deberían estar integradas en los planes anuales que cada servicio deba diseñar e implementar. Los informes institucionales sobre los resultados de la encuesta que serán entregados a los diferentes servicios permitirán identificar de forma precisa las áreas de mejora de cada uno y diseñar planes de acción para abordarlas. El Servicio Civil, por su parte, podría monitorear y retroalimentar acerca de la forma en que estos planes se integran con la Política de Gestión y Desarrollo de Personas del servicio respectivo.

En este ámbito, desde 2022 el Servicio Civil ha venido avanzado en la elaboración de un nuevo modelo de consultoría de los servicios públicos, que contempla la diversidad que muestra esta encuesta y se articula sobre la base de una estrategia diferenciada, lo que impacta en los resultados organizacionales a través de la gestión y el desarrollo de personas.

El nuevo modelo de consultoría fue motivado, en parte, por los resultados de un estudio de percepción de normas de aplicación general desarrollado a inicios de 2021. A partir de dicho trabajo, fue posible identificar la necesidad de considerar el contexto y las características de las instituciones como condicionantes de la gestión, y, por lo tanto, la potencial variabilidad de las realidades y necesidades de los servicios públicos.

Sin embargo, las acciones que puede realizar el Servicio Civil en esta materia son focalizadas y será necesario fortalecer su alcance para poder actuar con mayor profundidad en los servicios.

#9: Fortalecer la asesoría y el monitoreo del Servicio Civil mediante la identificación de los servicios y ámbitos de gestión de personas que requieren un mayor apoyo.

Los resultados –tanto de las actitudes laborales como del ejercicio de las prácticas de gestión de personas– arrojan una altísima heterogeneidad entre los distintos servicios. Vale la pena, entonces, identificar de forma precisa a los servicios que, de algún modo, están por debajo de sus pares en las actitudes laborales o con relación al área específica de gestión de personas. Luego, los sectores así identificados para su mejora pueden informar sus planes de acción al Servicio Civil para que formen parte del monitoreo especializado que realiza esta entidad.

#10: Institucionalizar, en el corto plazo, la aplicación regular de la Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos, para contar con evidencia confiable sobre las mejoras en el tiempo y medir el éxito de las futuras reformas.

La implementación de esta encuesta sostiene un camino de esfuerzos por constituir en Chile un instrumento regular que informe sobre las políticas y prácticas de gestión de personas a nivel nacional, de manera desagregada para cada servicio que participe. Esta constituye la cuarta oportunidad en que se emplea una encuesta masiva dirigida a las funcionarias y los funcionarios del país, luego de la mencionada encuesta nacional de 2019 y otras encuestas centradas en el trabajo remoto y la transformación digital en el Estado.

En la actualidad, el desafío pasa por mantener y replicar esta iniciativa para medir en el tiempo las actitudes laborales de las personas que trabajan en la administración pública y las prácticas de gestión de personas, tal como fue posible para muchos de los resultados de la encuesta de 2023 aquí reseñada. Además, de esta manera el Servicio Civil contará con evidencia confiable sobre los efectos de las iniciativas que implemente en el mediano y el largo plazo. Los beneficios de las encuestas nacionales regulares –una práctica estándar en muchos países de la OCDE– ponen de relieve la importancia de fortalecer la capacidad del Servicio Civil para llevar a cabo encuestas entre las personas que trabajan en el sector público.



PARTE I

Actitudes laborales

Satisfacción laboral

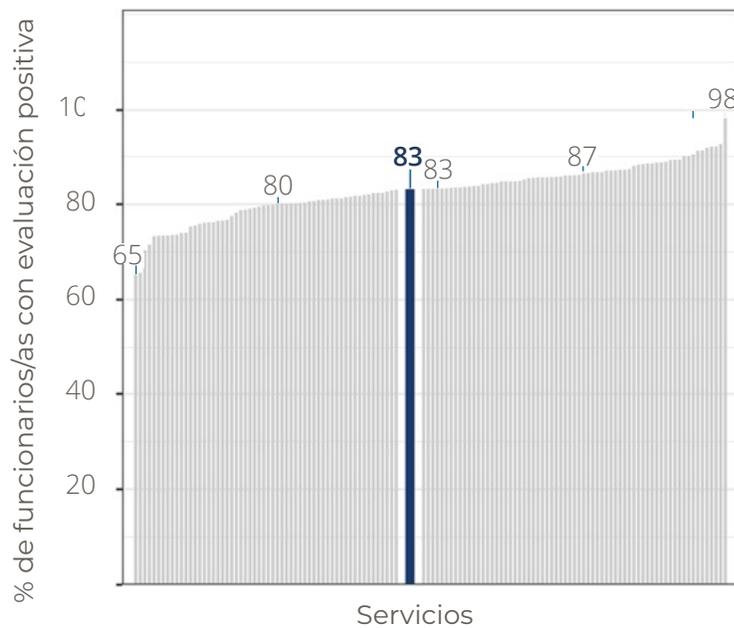
El índice de satisfacción laboral mide cuán satisfechos con su trabajo están quienes trabajan en la administración pública.

Cuadro 1. Índice de satisfacción laboral en el Gobierno Central

Gobierno Central	Máximo (125 servicios)	Mínimo (125 servicios)
83%	98%	65%

Nota: Porcentaje de personas encuestadas con evaluación positiva (de acuerdo o muy de acuerdo) en la pregunta que compone el índice de satisfacción laboral.

Gráfico 1. Índice de satisfacción laboral: Comparación entre servicios públicos del Gobierno Central



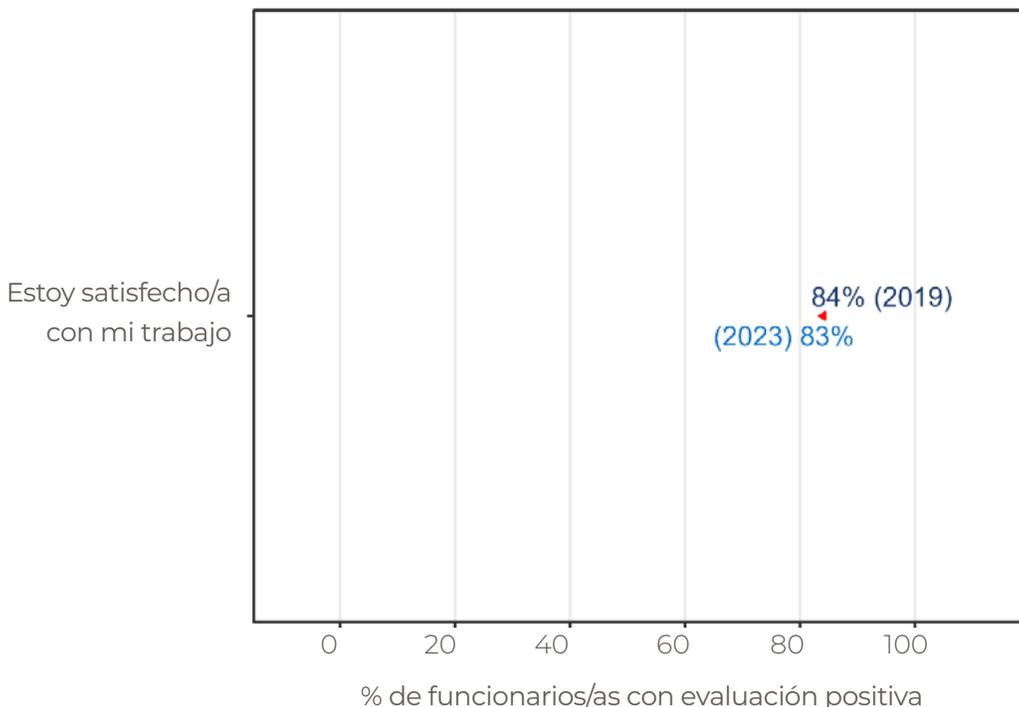
⊖ Gobierno Central ⊖ Servicios participantes

Cuadro 2. Desempeño de los indicadores que componen el índice de satisfacción laboral en el Gobierno Central

Indicador	% con evaluación positiva (de acuerdo o muy de acuerdo)
Estoy satisfecho/a con mi trabajo 	83%

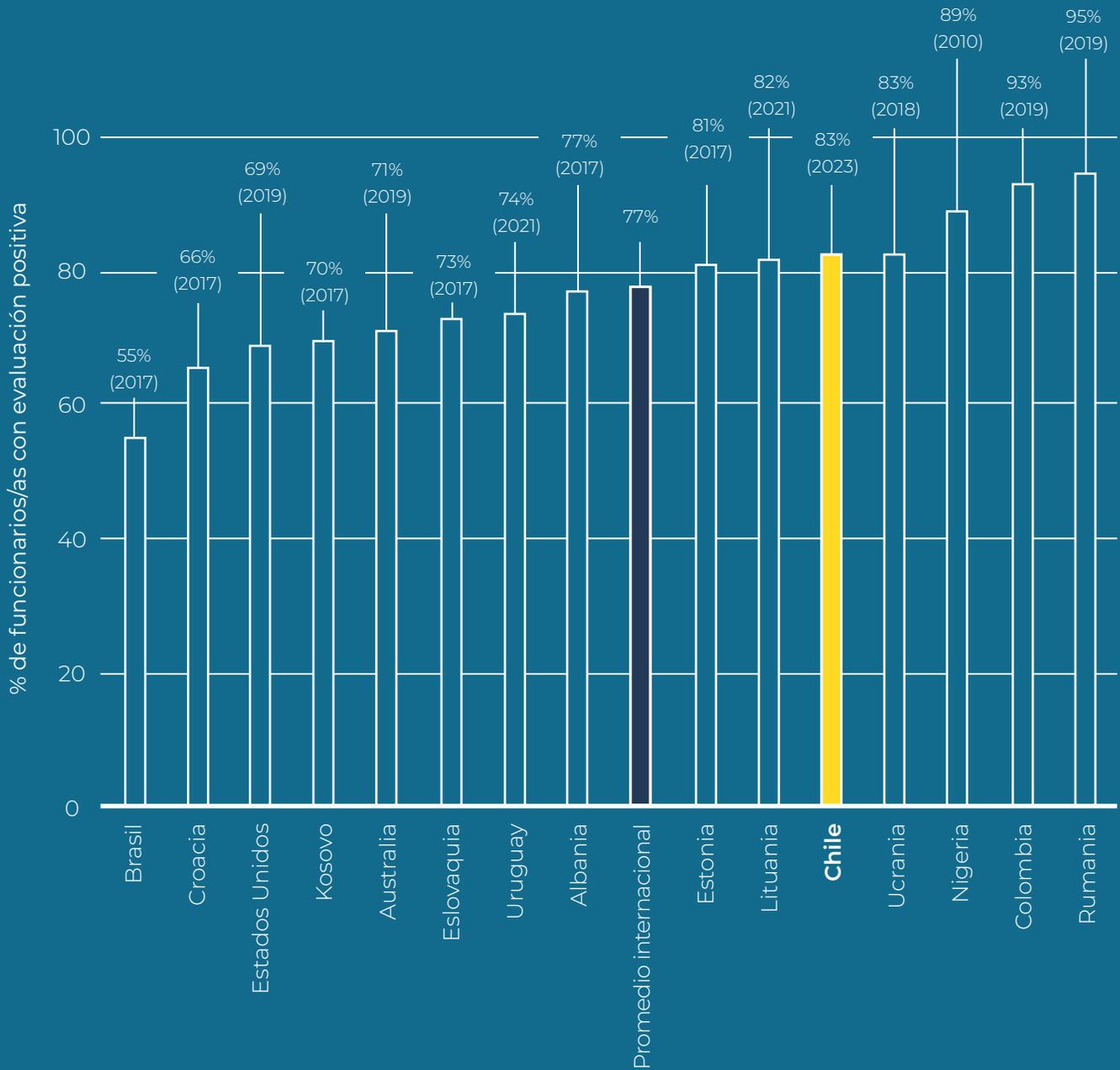
- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Gráfico 2. Evolución en el tiempo: Indicador de satisfacción laboral



Nota: Solo se presentan los indicadores para los cuales fue factible realizar la comparación temporal con la Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos 2019. Los resultados de estas comparaciones deben ser interpretados con cautela, debido a las diferencias que existen entre las muestras de organizaciones y personal de la administración pública que respondió la encuesta.

Gráfico 3. Comparación internacional del indicador *estoy satisfecho/a con mi trabajo*



● Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos

● Encuesta Mundial de Servidores Públicos

Nota: Solo se reportan los indicadores del índice para los cuales fue factible realizar la comparación internacional.

Motivación laboral

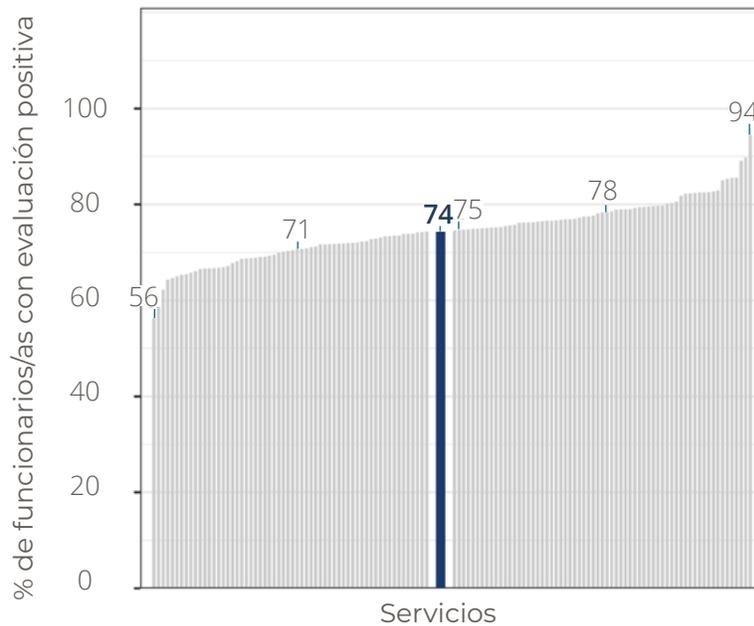
El índice de motivación laboral mide la disposición de quienes trabajan en la administración pública para asumir tareas adicionales a su quehacer laboral y para trabajar desde más temprano o hasta más tarde de su horario laboral habitual.

Cuadro 3. Índice de motivación laboral en el Gobierno Central

Gobierno Central	Máximo (125 servicios)	Mínimo (125 servicios)
74%	94%	56%

Nota: Promedio del porcentaje de personas encuestadas con evaluación positiva (de acuerdo o muy de acuerdo) en las preguntas que componen el índice de motivación laboral.

Gráfico 4. Índice de motivación laboral: Comparación entre servicios públicos del Gobierno Central



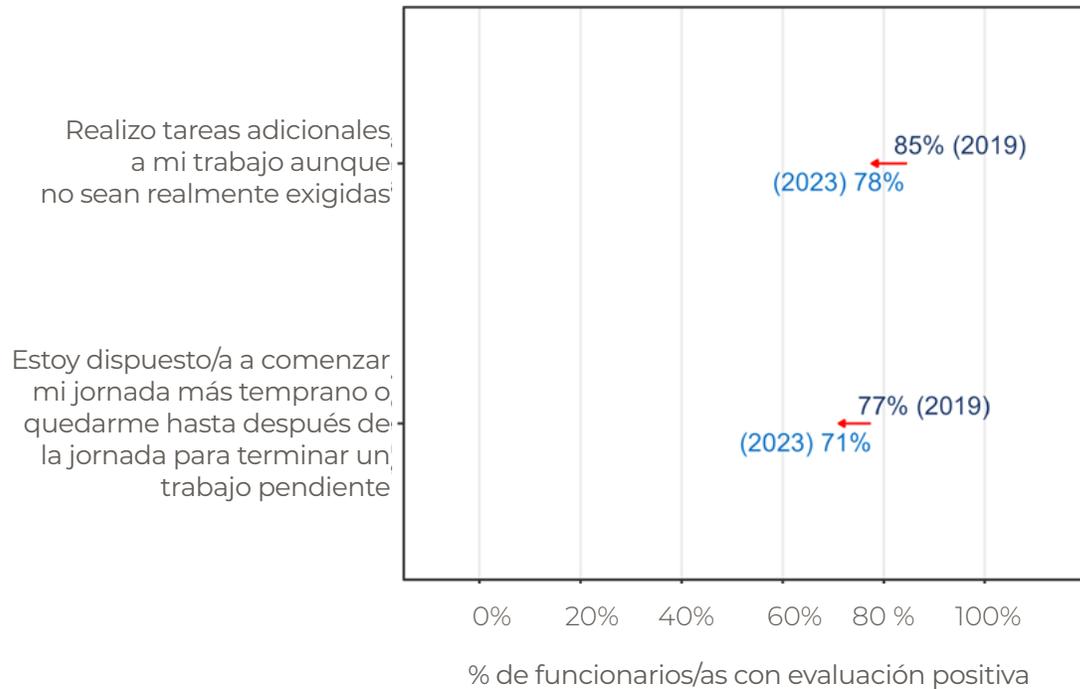
⊖ Gobierno Central ⊖ Servicios participantes

Cuadro 4. Desempeño de los indicadores que componen el índice de motivación laboral en el Gobierno Central

Indicador	% con evaluación positiva (de acuerdo o muy de acuerdo)
<p>Realizo tareas adicionales a mi trabajo, aunque no sean realmente exigidas</p> 	78%
<p>Estoy dispuesto/a a comenzar mi jornada más temprano o a quedarme hasta después de la jornada para terminar un trabajo pendiente</p> 	71%

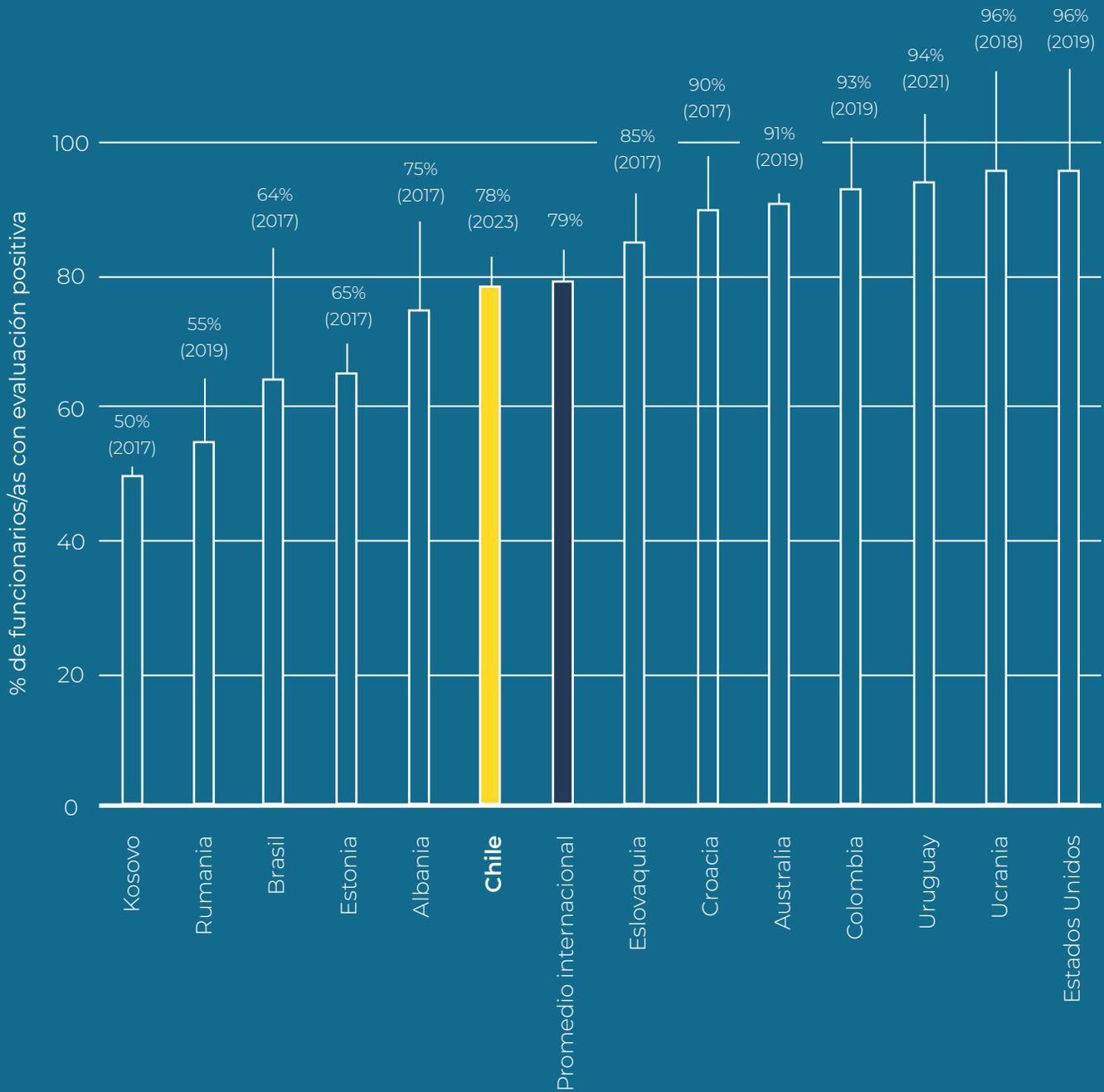
- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Gráfico 5. Evolución en el tiempo: Indicadores de motivación laboral



Nota: Solo se presentan los indicadores para los cuales fue factible realizar la comparación temporal con la Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos 2019. Los resultados de estas comparaciones deben ser interpretados con cautela, debido a las diferencias que existen entre las muestras de organizaciones y personal de la administración pública que respondió la encuesta.

Gráfico 6. Comparación internacional del indicador *realizo tareas adicionales a mi trabajo, aunque no sean realmente exigidas*



● Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos

● Encuesta Mundial de Servidores Públicos

Nota: Solo se reportan los indicadores del índice para los cuales fue factible realizar la comparación internacional.

Involucramiento laboral (*engagement*)

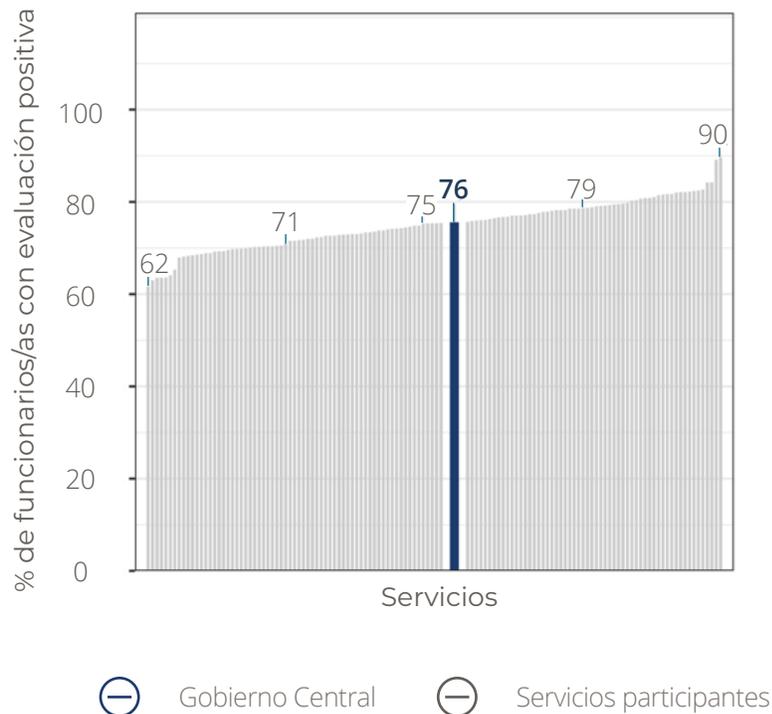
El índice de involucramiento laboral mide cuán emocionalmente comprometido con su trabajo (*engaged*) está el personal de la administración pública.

Cuadro 5. Índice de involucramiento laboral en el Gobierno Central

Gobierno Central	Máximo (125 servicios)	Mínimo (125 servicios)
76%	90%	62%

Nota: Promedio del porcentaje de personas encuestadas con evaluación positiva (de acuerdo o muy de acuerdo) en las preguntas que componen el índice de involucramiento laboral.

Gráfico 7. Índice de involucramiento laboral: Comparación entre servicios públicos del Gobierno Central



Cuadro 6. Desempeño de los indicadores que componen el índice de involucramiento laboral en el Gobierno Central

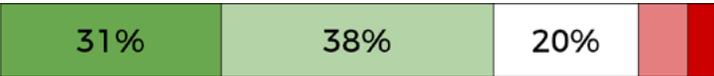
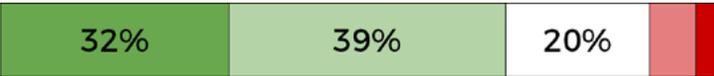
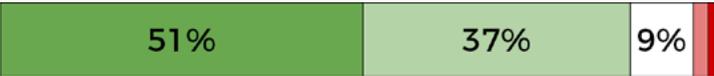
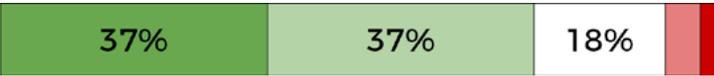
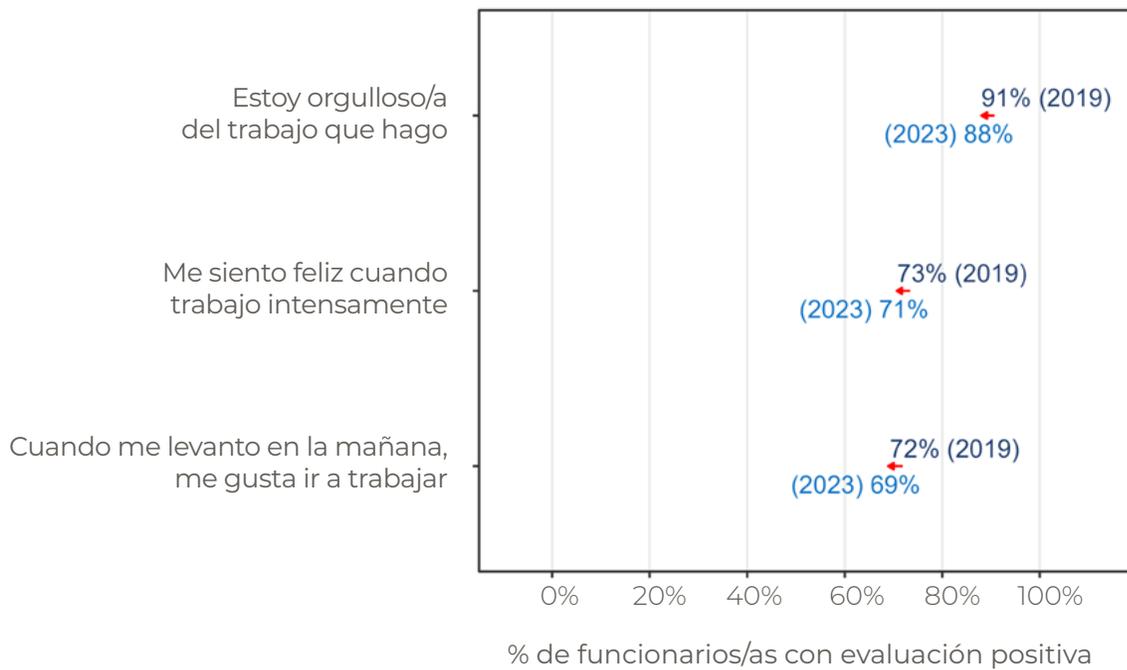
Indicador	% con evaluación positiva (de acuerdo o muy de acuerdo)
<p>Cuando me levanto en la mañana, me gusta ir a trabajar</p> 	69%
<p>Me siento feliz cuando trabajo intensamente</p> 	71%
<p>Estoy orgulloso/a del trabajo que hago</p> 	88%
<p>Mi trabajo me inspira</p> 	75%



Gráfico 8. Evolución en el tiempo: Indicadores de involucramiento laboral



Nota: Solo se presentan los indicadores para los cuales fue factible realizar la comparación temporal con la Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos 2019. Los resultados de estas comparaciones deben ser interpretados con cautela, debido a las diferencias que existen entre las muestras de organizaciones y personal de la administración pública que respondió la encuesta.

Compromiso organizacional

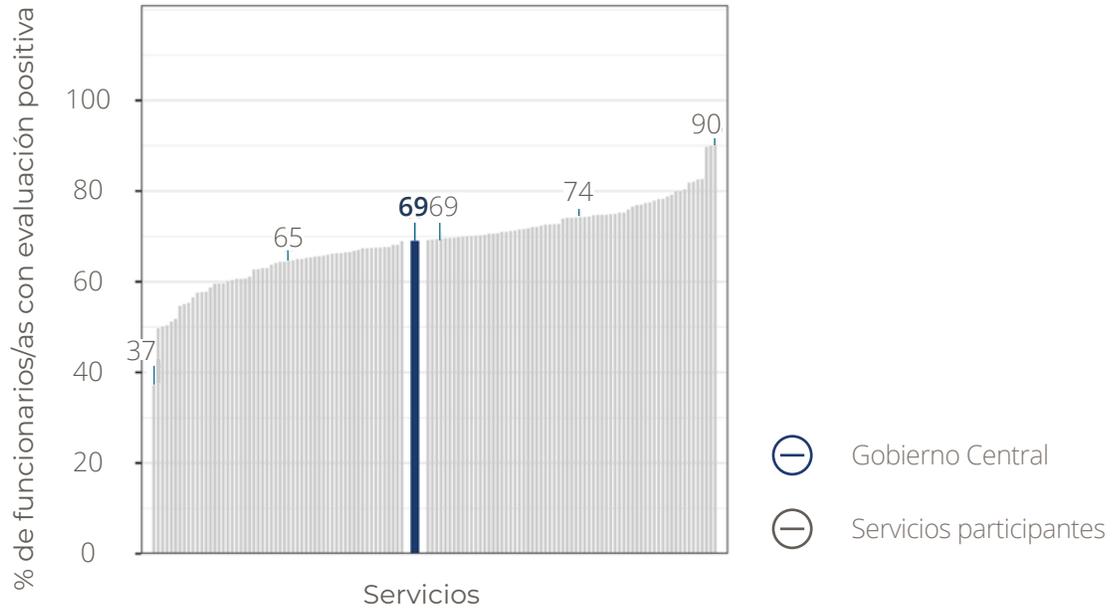
El índice de compromiso organizacional mide qué tan comprometidas con su servicio están las personas que pertenecen a la administración pública, en el sentido de recomendar su organización como un buen lugar para trabajar y sentir una fuerte pertenencia a esta.

Cuadro 7. Índice de compromiso organizacional en el Gobierno Central

Gobierno Central	Máximo (125 servicios)	Mínimo (125 servicios)
69%	90%	37%

Nota: Promedio del porcentaje de personas encuestadas con evaluación positiva (de acuerdo o muy de acuerdo) en las preguntas que componen el índice de compromiso organizacional.

Gráfico 9. Índice de compromiso organizacional: Comparación entre servicios públicos del Gobierno Central

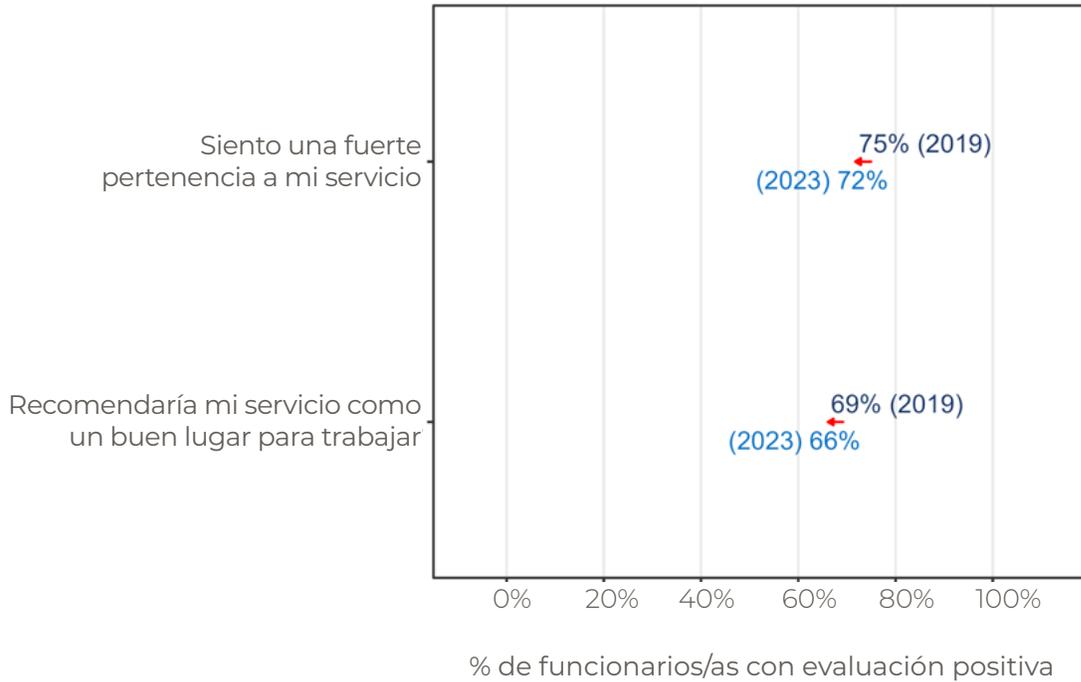


Cuadro 8. Desempeño de los indicadores que componen el índice de compromiso organizacional en el Gobierno Central

Indicador	% con evaluación positiva (de acuerdo o muy de acuerdo)
Recomendaría mi servicio como un buen lugar para trabajar	66%
Siento una fuerte pertenencia a mi servicio	72%

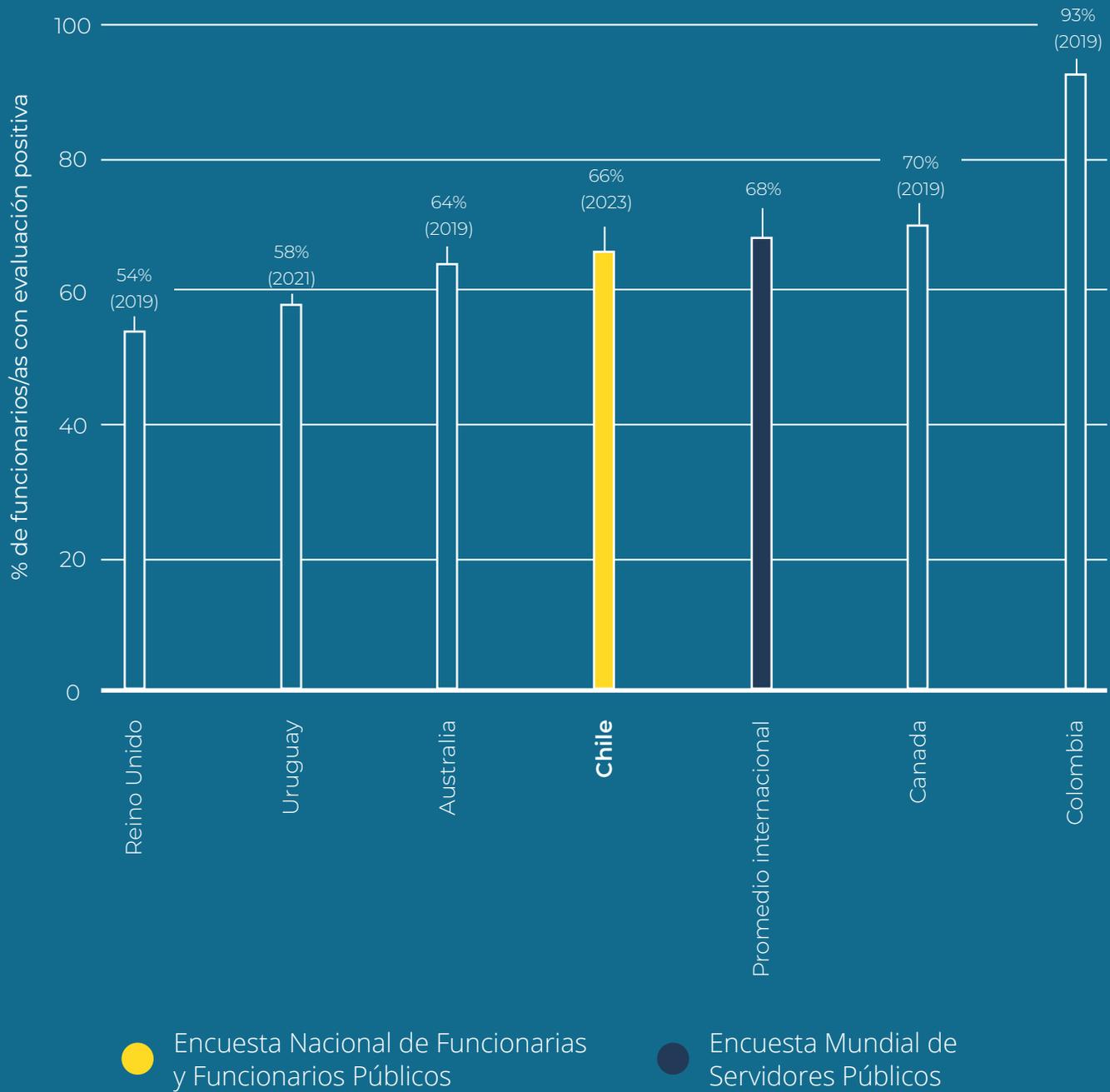


Gráfico 10. Evolución en el tiempo: Indicadores de compromiso organizacional



Nota: Solo se presentan los indicadores para los cuales fue factible realizar la comparación temporal con la Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos 2019. Los resultados de estas comparaciones deben ser interpretados con cautela, debido a las diferencias entre las muestras de organizaciones y personal de la administración pública que respondió la encuesta.

Gráfico 11. Comparación internacional del indicador *recomendaría mi servicio como un buen lugar para trabajar*



Nota: Solo se reportan los indicadores del índice para los cuales fue factible realizar la comparación internacional.

Intención de permanencia laboral (retención)

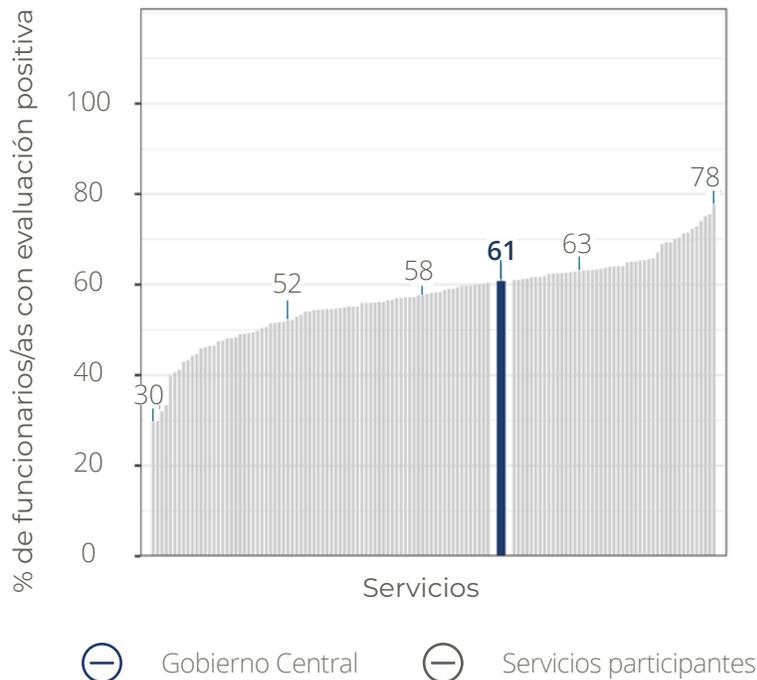
El índice de intención de permanencia laboral (o retención) mide la disposición de quienes trabajan en la administración pública para, en el corto plazo, permanecer en su institución y, en el largo plazo, seguir una carrera en la misma organización.

Cuadro 9. Índice de intención de permanencia laboral en el Gobierno Central

Gobierno Central	Máximo (125 servicios)	Mínimo (125 servicios)
61%	78%	30%

Nota: Promedio del porcentaje de personas encuestadas con evaluación positiva en las preguntas que componen el índice de intención de permanencia laboral.

Gráfico 12. Índice de intención de permanencia laboral: Comparación entre servicios públicos del Gobierno Central



Cuadro 10. Desempeño de los indicadores que componen el índice de intención de permanencia laboral en el Gobierno Central

Indicador	% con evaluación positiva
<p>Quisiera dejar mi servicio dentro de los próximos 12 meses^a</p> 	<p>66% (En desacuerdo o muy en desacuerdo)</p>



<p>Pretendo pasar el resto de mi carrera laboral en mi servicio</p> 	<p>56% (De acuerdo o muy de acuerdo)</p>
---	--



^a Escala invertida, ya que valores inferiores en la escala original indican una mayor intención de permanencia laboral.

Compromiso con el servicio público y la ciudadanía

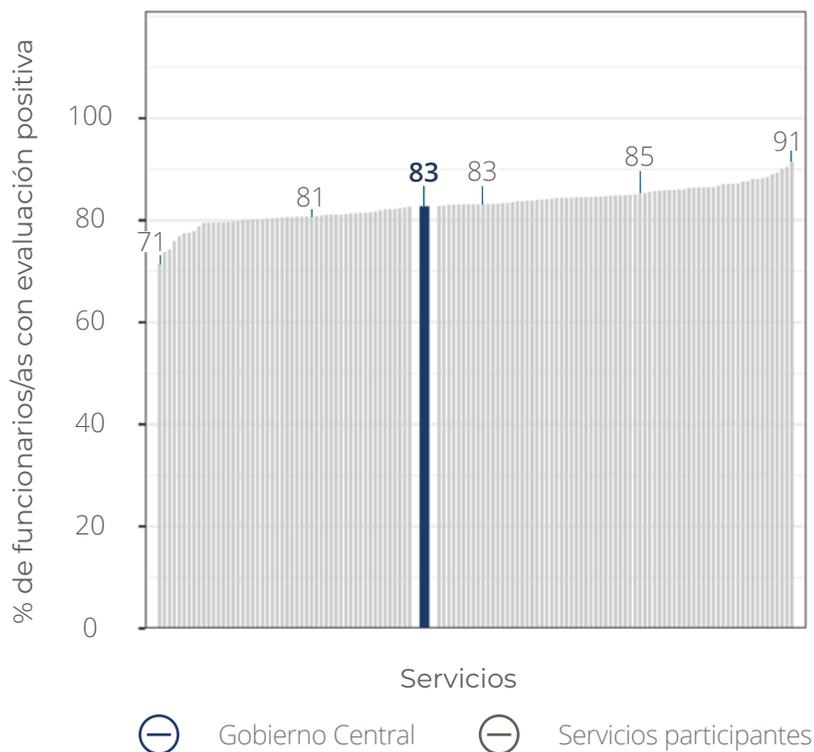
El índice de compromiso con el servicio público y la ciudadanía mide la disposición de quienes trabajan en la administración pública para hacer sacrificios por el bienestar social, su preocupación por la ciudadanía y la identificación que tienen con el servicio público.

Cuadro 11. Índice de compromiso con el servicio público y la ciudadanía en el Gobierno Central

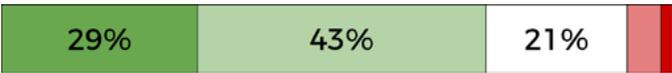
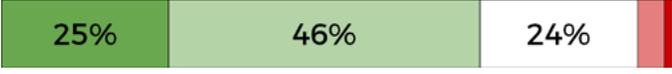
Gobierno Central	Máximo (125 servicios)	Mínimo (125 servicios)
83%	91%	71%

Nota: Promedio del porcentaje de personas encuestadas con evaluación positiva en las preguntas que componen el índice de compromiso con el servicio público y la ciudadanía.

Gráfico 13. Índice de compromiso con el servicio público y la ciudadanía: Comparación entre servicios públicos del Gobierno Central

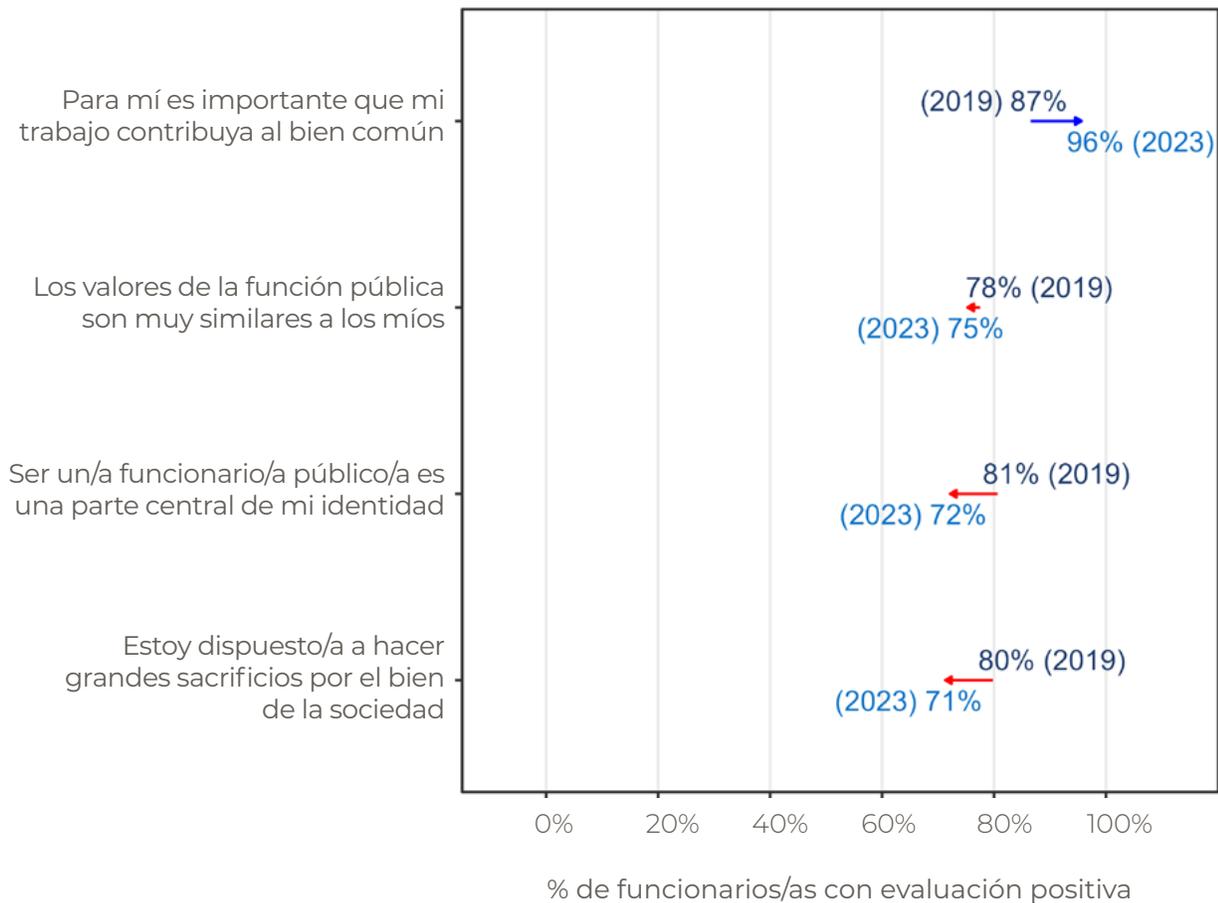


Cuadro 12. Desempeño de los indicadores que componen el índice de compromiso con el servicio público y la ciudadanía en el Gobierno Central

Indicador	% con evaluación positiva (de acuerdo o muy de acuerdo)
Para mí es importante que mi trabajo contribuya al bien común 	96%
Los valores de la función pública son muy similares a los míos 	75%
Ser un funcionario/a público/a es una parte central de mi identidad 	72%
Estoy dispuesto/a a hacer grandes sacrificios por el bien de la sociedad 	71%
Como funcionarios/as, debemos entregar un servicio de la más alta calidad a la ciudadanía 	98%
Como funcionarios/as, debemos involucrar a la ciudadanía en la toma de decisiones, siempre que sea posible 	84%

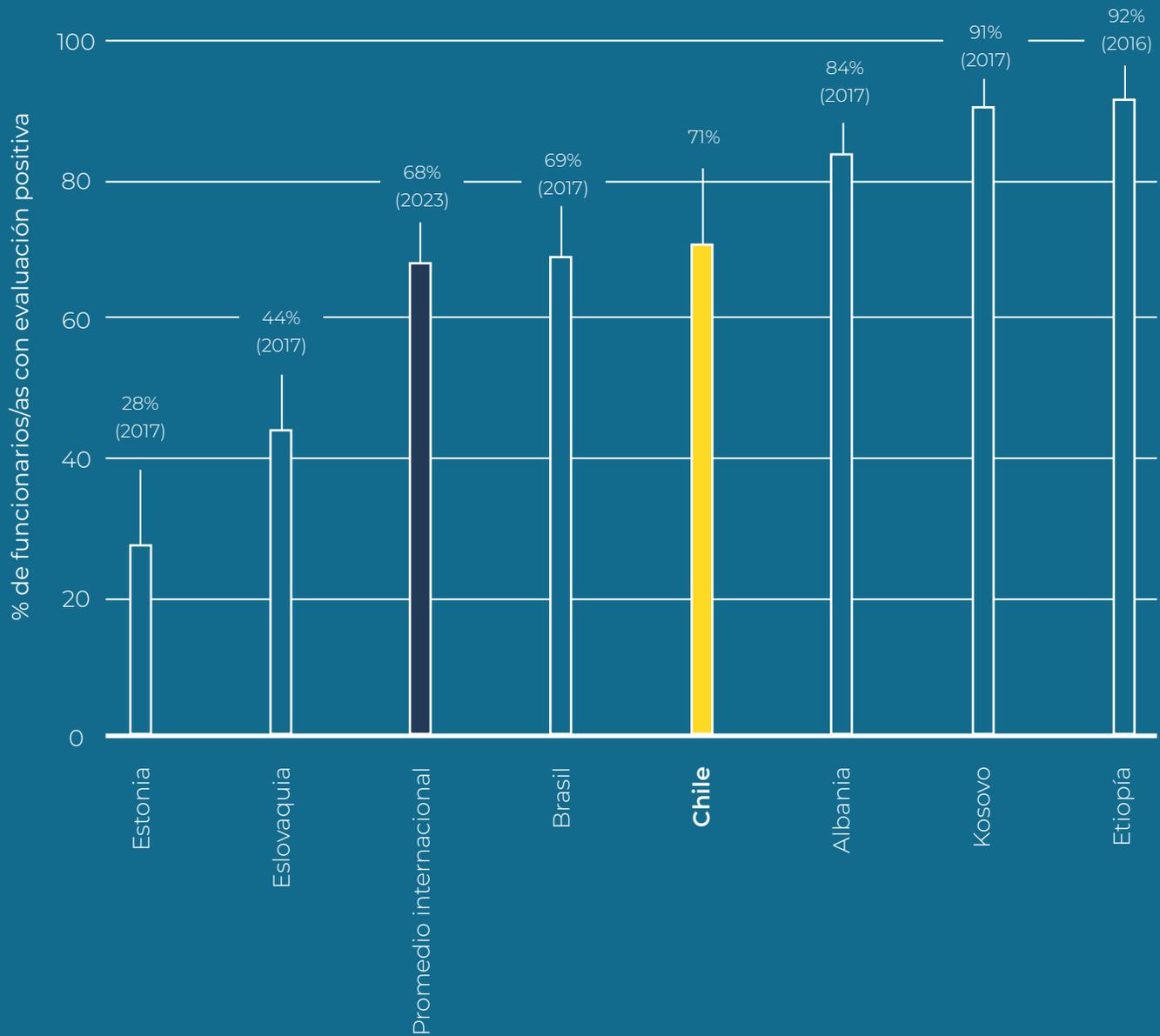


**Gráfico 14. Evolución en el tiempo:
Indicadores de compromiso con el servicio público y la ciudadanía**



Nota: Solo se presentan los indicadores para los cuales fue factible realizar la comparación temporal con la Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos 2019. Los resultados de estas comparaciones deben ser interpretados con cautela, debido a las diferencias entre las muestras de organizaciones y personal de la administración pública que respondió la encuesta.

Gráfico 15. Comparación internacional del indicador *estoy dispuesto/a a hacer grandes sacrificios por el bien de la sociedad*



● Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos

● Encuesta Mundial de Servidores Públicos

Nota: Solo se reportan los indicadores del índice para los cuales fue factible realizar la comparación internacional.

Integridad y ética

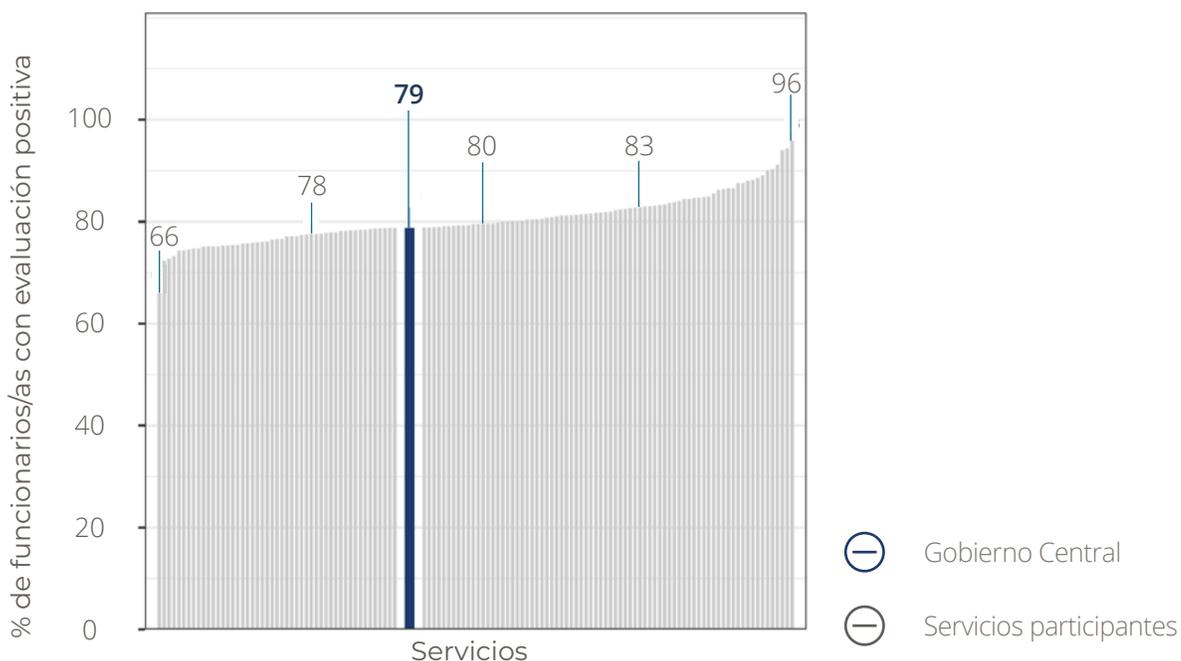
El índice de integridad y ética mide la disposición de quienes trabajan en la administración pública para no involucrarse en conductas no éticas e informar a la dirección de los problemas éticos que puedan presentarse en su servicio, así como sus actitudes hacia el comportamiento no ético de sus colegas.

Cuadro 13. Índice de integridad y ética en el Gobierno Central

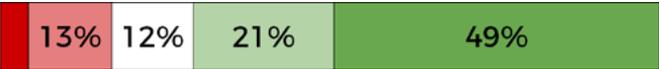
Gobierno Central	Máximo (125 servicios)	Mínimo (125 servicios)
79%	96%	66%

Nota: Promedio del porcentaje de personas encuestadas con evaluación positiva en las preguntas que componen el índice de integridad y ética.

Gráfico 16. Índice de integridad y ética: Comparación entre servicios públicos del Gobierno Central

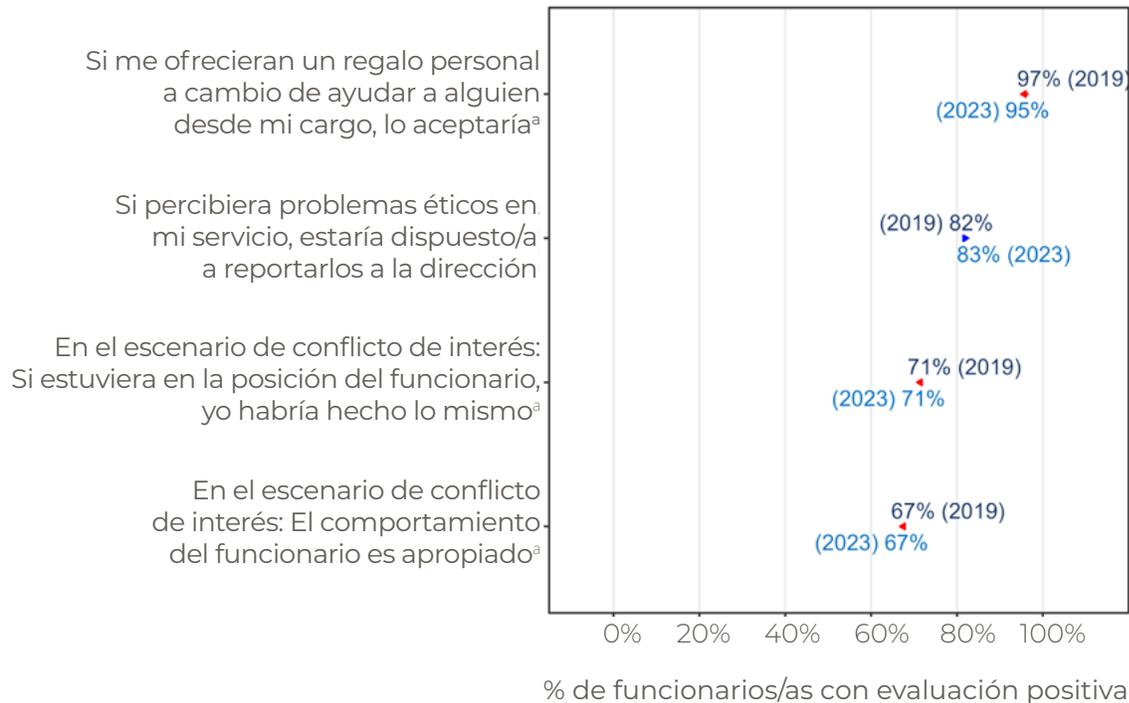


Cuadro 14. Desempeño de los indicadores que componen el índice de integridad y ética en el Gobierno Central

Indicador	% con evaluación positiva
<p>Si percibiera problemas éticos en mi servicio, estaría dispuesto/a a reportarlos a la dirección</p> 	<p>83% (De acuerdo o muy de acuerdo)</p>
<p> ● Muy de acuerdo ● De acuerdo ○ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ● En desacuerdo ● Muy en desacuerdo </p>	
<p>Si me ofrecieran un regalo personal a cambio de ayudar a alguien desde mi cargo, lo aceptaría^a</p> 	<p>95% (En desacuerdo o muy en desacuerdo)</p>
<p>En el escenario de conflicto de interés (véase el apéndice D): El comportamiento del funcionario es apropiado^a</p> 	<p>67% (En desacuerdo o muy en desacuerdo)</p>
<p>En el escenario de conflicto de interés (véase el apéndice D): Si estuviera en la posición del funcionario, yo habría hecho lo mismo^a</p> 	<p>71% (En desacuerdo o muy en desacuerdo)</p>
<p> ● Muy de acuerdo ● De acuerdo ○ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ● En desacuerdo ● Muy en desacuerdo </p>	

^a Escala invertida, ya que valores inferiores en la escala original indican una mayor disposición y actitud ética.

Gráfico 17. Evolución en el tiempo: Indicadores de integridad y ética



Nota: Solo se presentan los indicadores para los cuales fue factible realizar la comparación temporal con la Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos 2019. Los resultados de estas comparaciones deben ser interpretados con cautela, debido a las diferencias entre las muestras de organizaciones y personal de la administración pública que respondió la encuesta.

^a Escala invertida, ya que valores inferiores en la escala original indican una mayor disposición y actitud ética.

Confianza

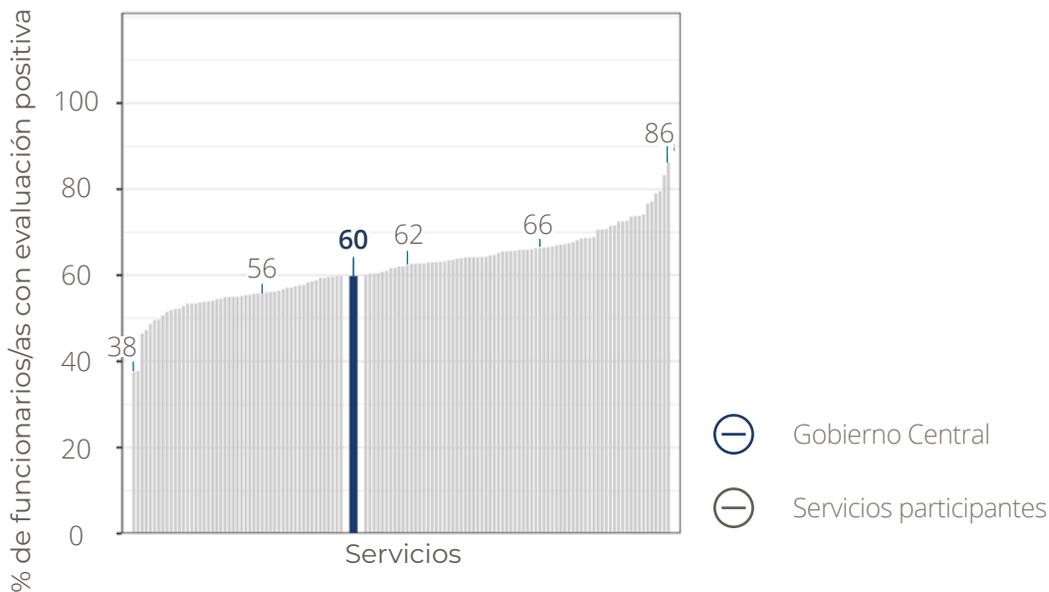
El índice de confianza refleja el grado en que las personas que trabajan en la administración pública confían en sus colegas y jefaturas, así como en quienes ocupan roles directivos dentro de sus servicios.

Cuadro 15. Índice de confianza en la administración pública en el Gobierno Central

Gobierno Central	Máximo (125 servicios)	Mínimo (125 servicios)
60%	86%	38%

Nota: Promedio del porcentaje de personas encuestadas con evaluación positiva (de acuerdo o muy de acuerdo) en las preguntas que componen el índice de confianza.

Gráfico 18. Índice de confianza: Comparación entre servicios públicos del Gobierno Central

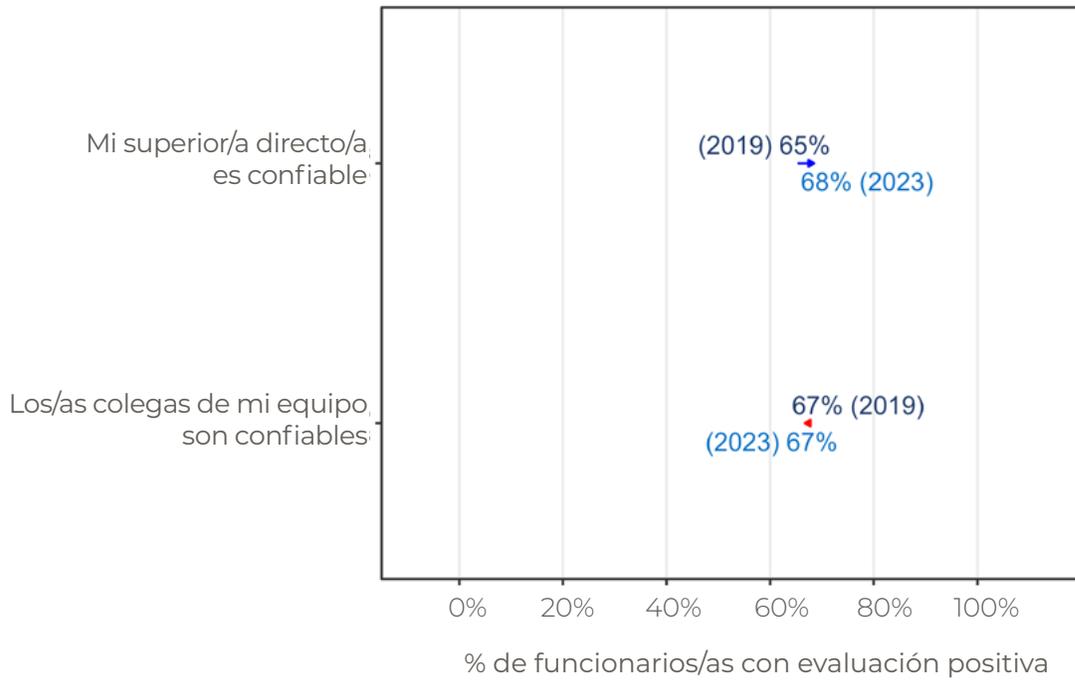


Cuadro 16. Desempeño de los indicadores que componen el índice de confianza en el Gobierno Central

Indicador	% con evaluación positiva (de acuerdo o muy de acuerdo)
Los/as colegas de mi equipo son confiables	67%
Los/as directivos/as de mi servicio son confiables	44%
Mi superior/a directo/a es confiable	69%

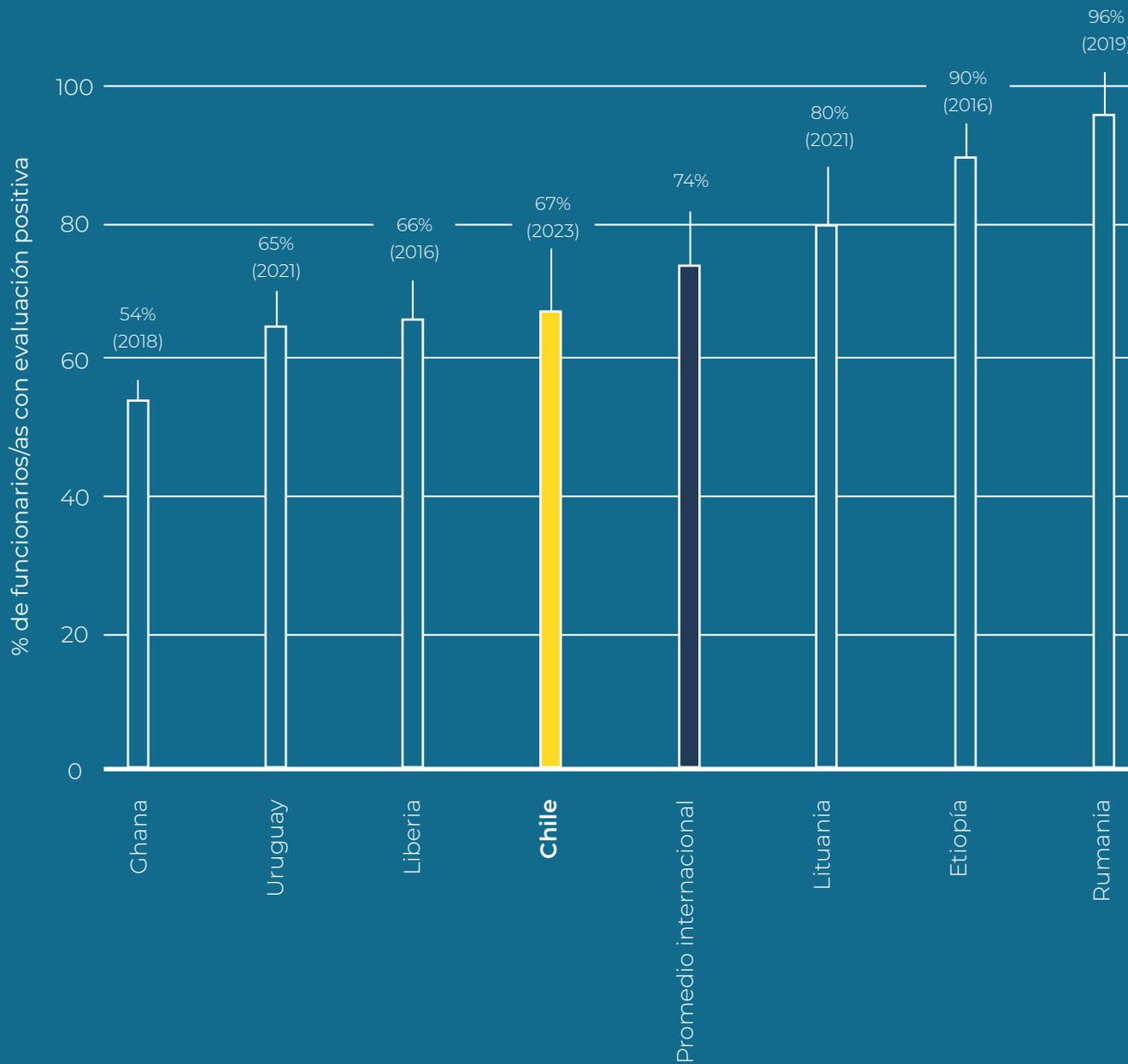
● Muy de acuerdo
 ● De acuerdo
 ○ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
● En desacuerdo
 ● Muy en desacuerdo

Gráfico 19. Evolución en el tiempo: Indicadores de confianza



Nota: Solo se presentan los indicadores para los cuales fue factible realizar la comparación temporal con la Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos 2019. Los resultados de estas comparaciones deben ser interpretados con cautela, debido a las diferencias entre las muestras de organizaciones y personal de la administración pública que respondió la encuesta.

Gráfico 20. Comparación internacional del indicador *los/as colegas de mi equipo son confiables*



● Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos

● Encuesta Mundial de Servidores Públicos

Nota: Solo se reportan los indicadores del índice para los cuales fue factible realizar la comparación internacional.

Inclusión y no discriminación

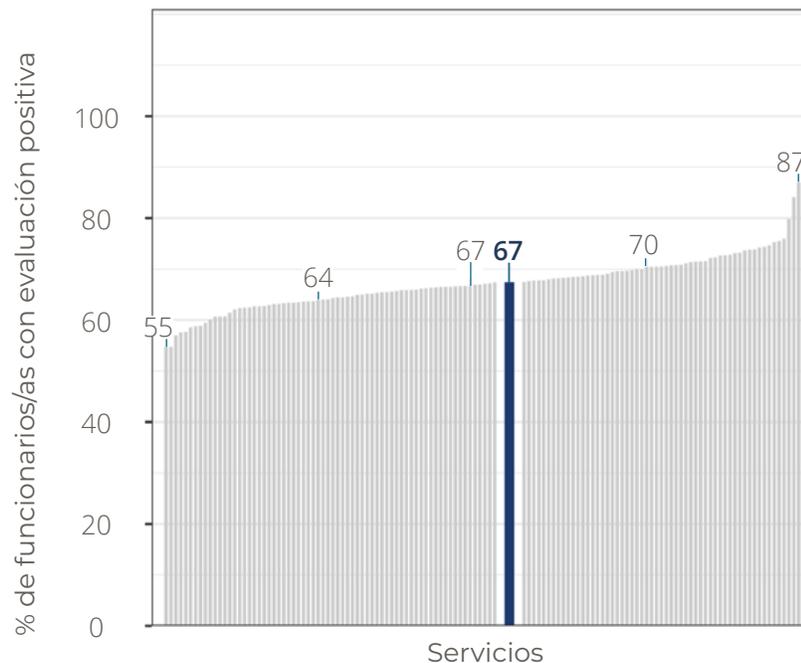
El índice de inclusión y no discriminación mide la disposición que tienen las personas que trabajan en la administración pública para avanzar en materias de diversidad e inclusión en su servicio; en qué medida han estado exentas de incidentes de discriminación, acoso laboral y/o *bullying*; y, en caso de que estos hayan tenido lugar, su disposición a informarlos a su servicio.

Cuadro 17. Índice de inclusión y no discriminación en el Gobierno Central

Gobierno Central	Máximo (125 servicios)	Mínimo (125 servicios)
67%	87%	55%

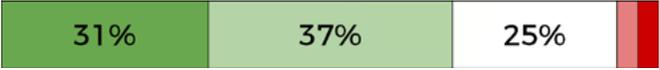
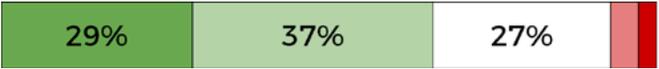
Nota: Promedio del porcentaje de personas encuestadas con evaluación positiva en las preguntas que componen el índice de inclusión y no discriminación.

Gráfico 21. Índice de inclusión y no discriminación: Comparación entre servicios públicos del Gobierno Central



⊖ Gobierno Central ⊖ Servicios participantes

Cuadro 18. Desempeño de los indicadores que componen el índice de inclusión y no discriminación en el Gobierno Central

Indicador	% con evaluación positiva
<p>Hacer de mi servicio un lugar más diverso e inclusivo es importante para mí</p> 	<p>69% (De acuerdo o muy de acuerdo)</p>
<p>Debería ponerse un mayor énfasis en la diversidad e inclusión en el sector público (por ejemplo, pueblos originarios, mujeres, personas con discapacidad)</p> 	<p>66% (De acuerdo o muy de acuerdo)</p>
<p>Durante los últimos 12 meses, ¿ha experimentado usted algún tipo de discriminación en su trabajo por su origen o sus características personales?</p>	<p>83% (No)</p>
<p>Durante los últimos 12 meses, ¿ha sido usted objeto de acoso laboral o de <i>bullying</i> en su trabajo?</p>	<p>82% (No)</p>
<p>¿Reportó este incidente de acoso laboral o <i>bullying</i> a su servicio? (únicamente para las personas que indicaron haber sido objeto de acoso laboral o <i>bullying</i> en su trabajo durante los últimos 12 meses)</p>	<p>37% (Sí)</p>



Desarrollo de competencias y uso de tecnología

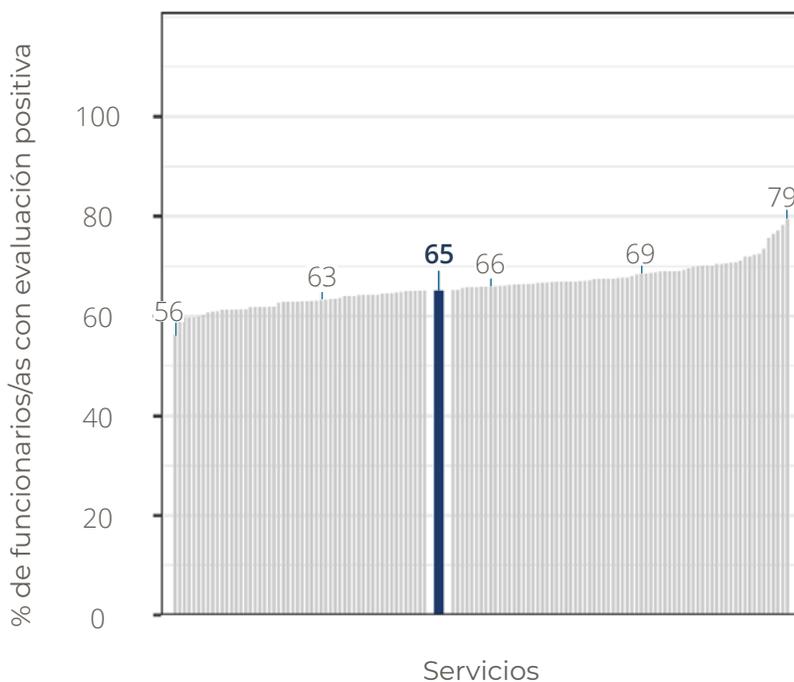
El índice de desarrollo de competencias y uso de tecnología mide el nivel de suficiencia de competencias laborales percibida por quienes trabajan en administración pública; su motivación por fortalecerlas; su percepción de que sus competencias no se han vuelto obsoletas con el cambio tecnológico; y su experiencia con el uso de plataformas de inteligencia artificial.

Cuadro 19. Índice de desarrollo de competencias y uso de tecnología en el Gobierno Central

Gobierno Central	Máximo (125 servicios)	Mínimo (125 servicios)
65%	79%	56%

Nota: Promedio del porcentaje de personas encuestadas con evaluación positiva en las preguntas que componen el índice de desarrollo de competencias y uso de tecnología.

Gráfico 22. Índice de desarrollo de competencias y uso de tecnología: Comparación entre servicios públicos del Gobierno Central



⊖ Gobierno Central ⊖ Servicios participantes

Cuadro 20. Desempeño de los indicadores que componen el índice de desarrollo de competencias y uso de tecnología en el Gobierno Central

Indicador	% con evaluación positiva
<p>Tengo las competencias necesarias para cumplir con mi trabajo efectivamente</p>	<p>95% (De acuerdo o muy de acuerdo)</p>
<p>Me motiva aprender nuevos conocimientos para mejorar mi desempeño laboral</p>	<p>97% (De acuerdo o muy de acuerdo)</p>
<p> ● Muy de acuerdo ● De acuerdo ○ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ● En desacuerdo ● Muy en desacuerdo </p>	
<p>Me preocupa que el avance de la tecnología pueda dejar obsoletas mis competencias y mi experiencia laboral^a</p>	<p>39% (En desacuerdo o muy en desacuerdo)</p>
<p> ● Muy de acuerdo ● De acuerdo ○ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ● En desacuerdo ● Muy en desacuerdo </p>	
<p>¿Ha usado plataformas de inteligencia artificial (por ejemplo, ChatGPT o Google Bard)?</p>	<p>32% (Sí)</p>

^a Escala invertida, ya que valores inferiores en la escala original indican una mejor actitud hacia el uso de la tecnología.



PARTE II

Prácticas de gestión de personas

Reclutamiento y selección

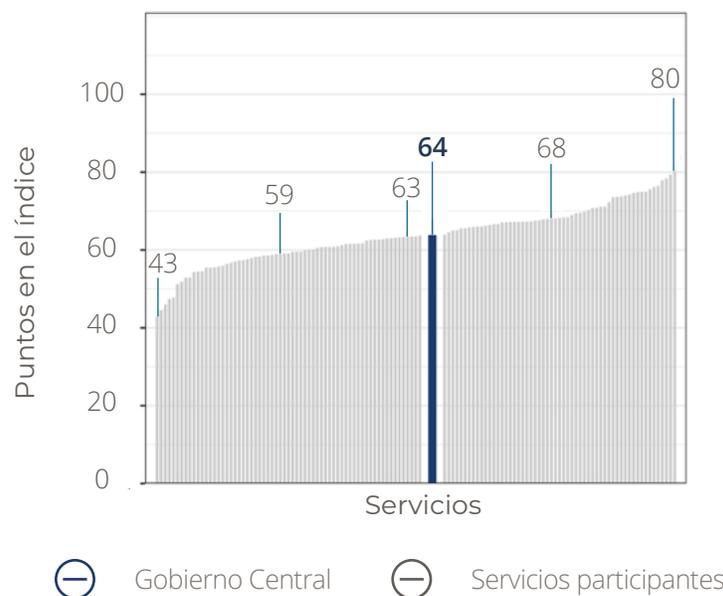
El índice de reclutamiento y selección, para el que se utiliza una escala de 0 a 100, mide en qué grado los procedimientos de reclutamiento y selección son transparentes, imparciales y meritocráticos, así como la capacidad que tiene la administración pública para atraer personas con vocación de servicio público. El promedio del índice refleja el reclutamiento y la selección de quienes ingresaron a la administración pública en los últimos diez años.

Cuadro 21. Índice de reclutamiento y selección en el Gobierno Central

Gobierno Central	Máximo (125 servicios)	Mínimo (125 servicios)
64	80	43

Nota: Promedio de la puntuación (escala de 0 a 100), de los indicadores de reclutamiento y selección. La puntuación de cada indicador corresponde al porcentaje de personas con evaluación positiva según lo establecido en cada uno de ellos.

Gráfico 23. Índice de reclutamiento y selección: Comparación entre servicios públicos del Gobierno Central



Nota: La muestra está conformada únicamente por personas reclutadas en los últimos 10 años.

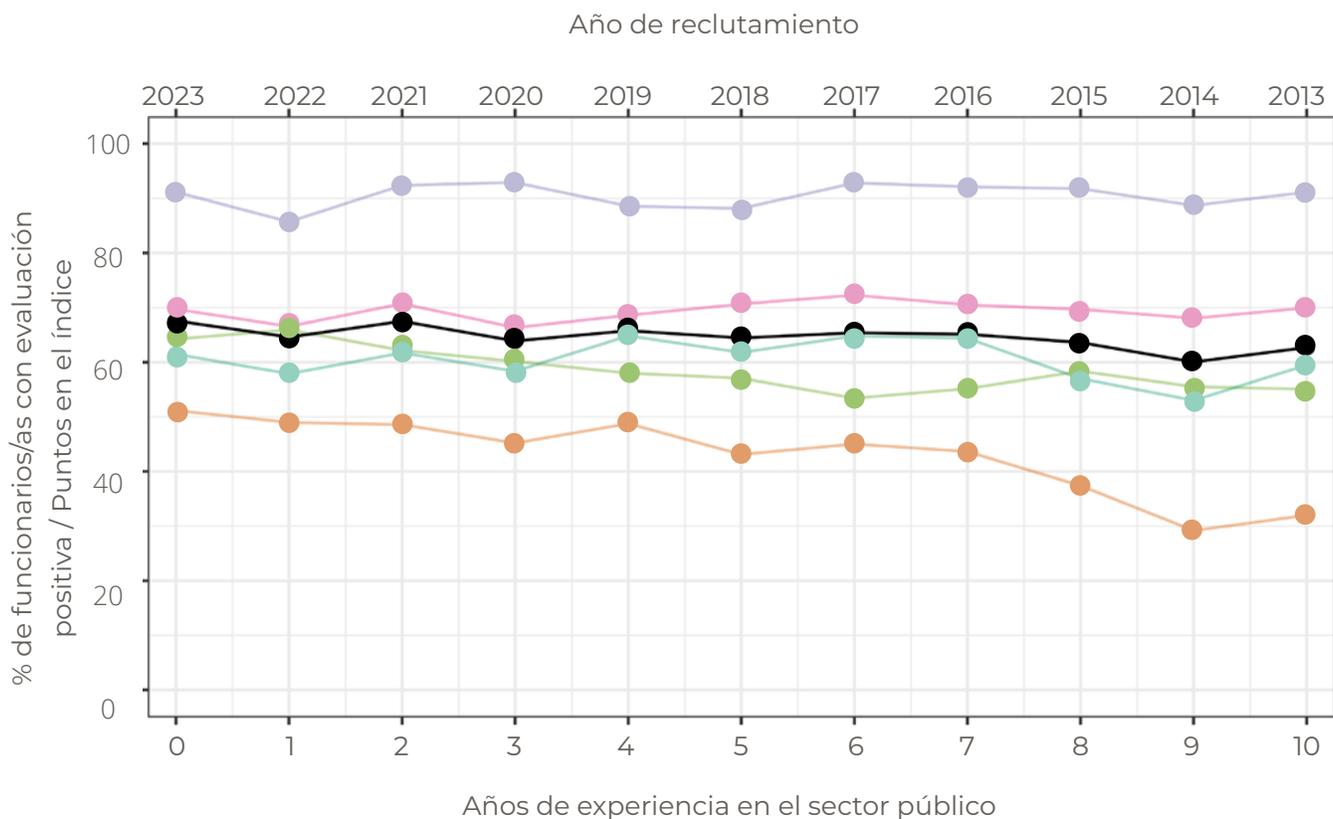
Cuadro 22. Desempeño de los indicadores que componen el índice de reclutamiento y selección en el Gobierno Central

Indicador	% con evaluación positiva
<p>Difusión pública de vacantes</p> <p>Se enteró de la oferta laboral de su primer trabajo en el sector público por un anuncio o una bolsa de empleo (y no por personas conocidas u otra forma)</p>	41%
<p>Atracción de personas con vocación de servicio público</p> <p>La oportunidad de servir a la sociedad y la ciudadanía constituye uno de los tres factores más influyentes para incorporarse al sector público</p>	64%
<p>Proceso de selección triangulado (múltiples métodos de evaluación)</p> <p>Para ingresar a su primer trabajo en el sector público, fue evaluado mediante al menos dos de las siguientes modalidades: prueba escrita, entrevista y evaluación psicolaboral</p>	58%
<p>Reclutamiento sin ninguna incidencia de conexiones políticas^a</p> <p>El apoyo de un/a político/a o de alguien con vínculos políticos no tuvo ninguna importancia para conseguir su primer trabajo en el sector público (medido con una escala de 1 [nada importante] a 7 [muy importante])</p> 	88%
<p>Reclutamiento sin ninguna incidencia de conexiones personales^a</p> <p>El apoyo de familiares, amistades u otros contactos personales dentro del Estado no tuvo ninguna importancia para conseguir su primer trabajo en el sector público (medido con una escala de 1 [nada importante] a 7 [muy importante])</p> 	67%

● 7 (Muy importante) ● 6 ● 5 ○ 4 ● 3 ● 2 ● 1 (Nada importante)

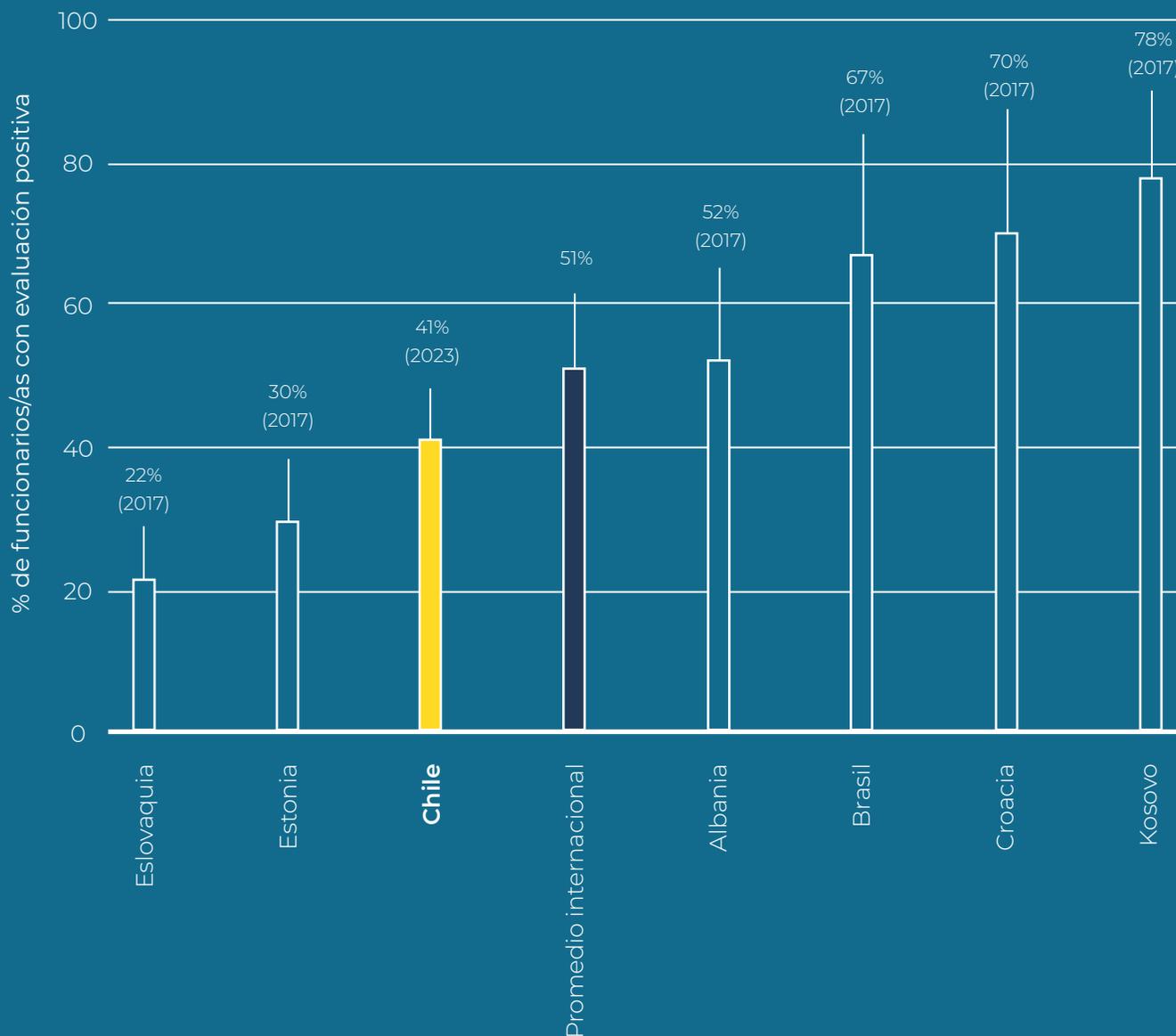
^a Escala invertida, ya que valores inferiores en la escala original indican mejores procesos de reclutamiento y selección. Mayores niveles del índice de reclutamiento y selección, que incluye estos indicadores con escala invertida, están estadísticamente asociados con mayores niveles de motivación, compromiso, integridad y/o satisfacción laboral percibidos (véase el apéndice C).

Gráfico 24. Evolución del índice de reclutamiento y selección y de sus indicadores, según años de servicio en el sector público



- % que indica la oportunidad de servir a la sociedad y ciudadanía como uno de los tres factores más importantes para incorporarse al sector público
- % que indica que el apoyo de amigos, familiares u otros contactos personales dentro de la institución no fue importante para conseguir el primer puesto en la organización
- % que indica que el apoyo de un/a político/a o de alguien con vínculos políticos no fue importante para conseguir el primer puesto en la organización
- % que se enteró de la oferta laboral de su primer trabajo en el sector público por un anuncio
- % que, en el reclutamiento y selección para su primer trabajo en el sector público, pasó por al menos dos evaluaciones
- Índice

Gráfico 25. Comparación internacional de las personas que se enteraron de la oferta laboral de su primer trabajo en el sector público mediante un anuncio



● Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos

● Encuesta Mundial de Servidores Públicos

Nota: Solo se presentan los indicadores del índice para los cuales fue factible realizar la comparación internacional. El indicador refleja el reclutamiento y la selección de personas que ingresaron en la administración pública en los últimos diez años.

Inducción

El índice de inducción, medido mediante una escala de 0 a 100, evalúa la presencia de prácticas fundamentales para inducir a quienes recién ingresan en la administración pública con sus tareas laborales, su equipo, la organización (su cultura y reglas) y el servicio público. También examina el desarrollo de prácticas de inducción que permiten, a quienes ingresan recientemente a sus organizaciones, comprender sus cualidades particulares y la manera en que estas pueden contribuir al servicio. Las preguntas de inducción solo se administraron a las personas que fueron reclutadas en su servicio en los últimos dos años.

Cuadro 23. Índice de inducción en el Gobierno Central

Gobierno Central	Máximo (125 servicios)	Mínimo (125 servicios)
52	79	19

Nota: Promedio de la puntuación (escala de 0 a 100) de los indicadores de inducción. La puntuación de cada indicador corresponde al porcentaje de personas con evaluación positiva según lo establecido en cada uno de ellos.

Gráfico 26. Índice de inducción: Comparación entre servicios públicos del Gobierno Central

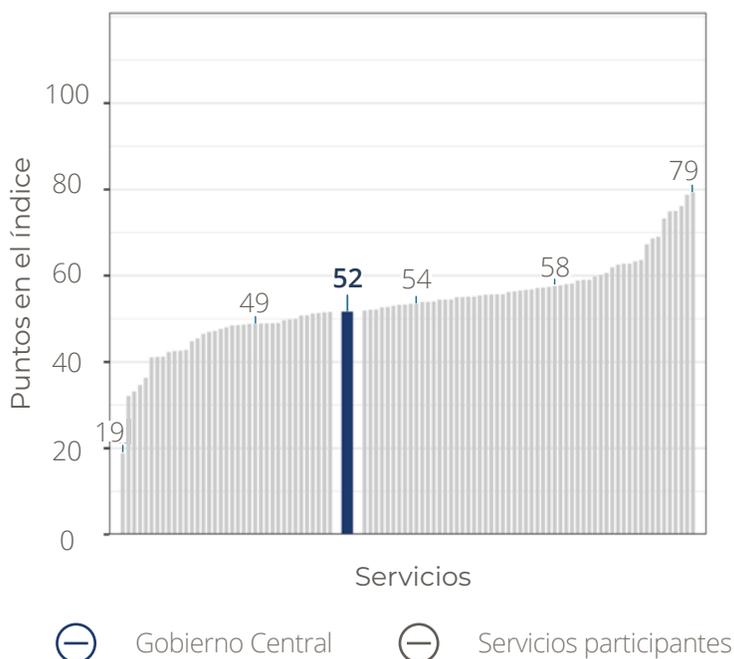
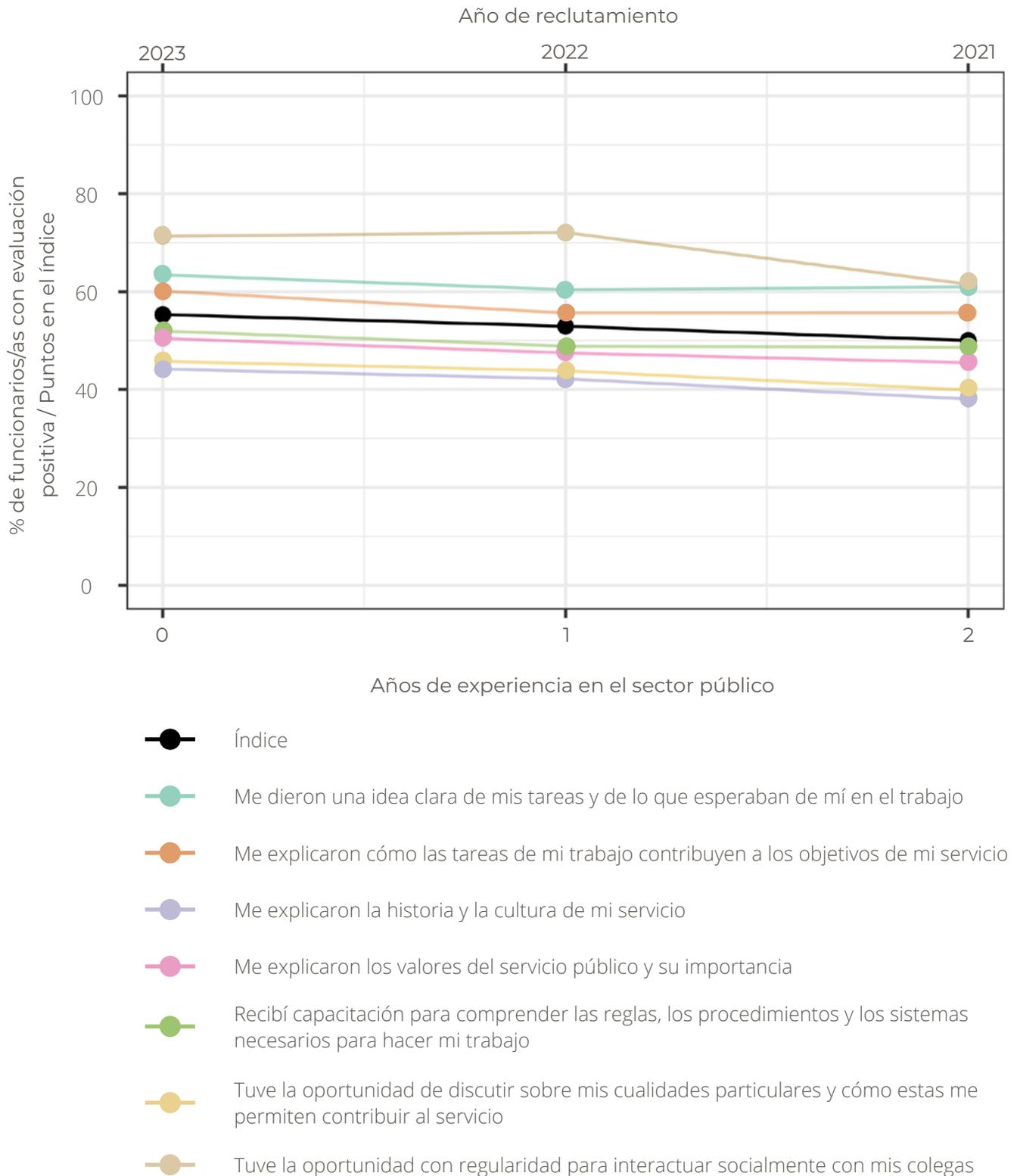
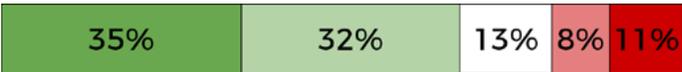
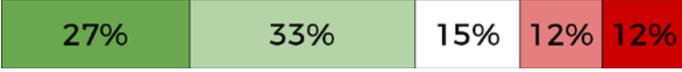


Gráfico 27. Evolución del índice de inducción, según años de servicio en el sector público



Cuadro 24. Desempeño de los indicadores que componen el índice de inducción el Gobierno Central

Indicador	% con evaluación positiva (de acuerdo o muy de acuerdo)
<p>Inducción en equipo Tuve oportunidades con regularidad para interactuar socialmente con mis colegas</p> 	67%
<p>Inducción en tareas Me dieron una idea clara de mis tareas y de lo que esperan de mí en el trabajo</p> 	60%
<p>Capacitación en reglas y sistemas Recibí capacitación para comprender las reglas, los procedimientos y los sistemas necesarios para hacer mi trabajo</p> 	48%
<p>Inducción en organización (objetivos) Me explicaron cómo las tareas de mi trabajo contribuyen a los objetivos de mi servicio</p> 	56%

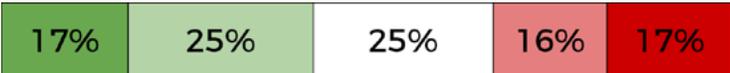
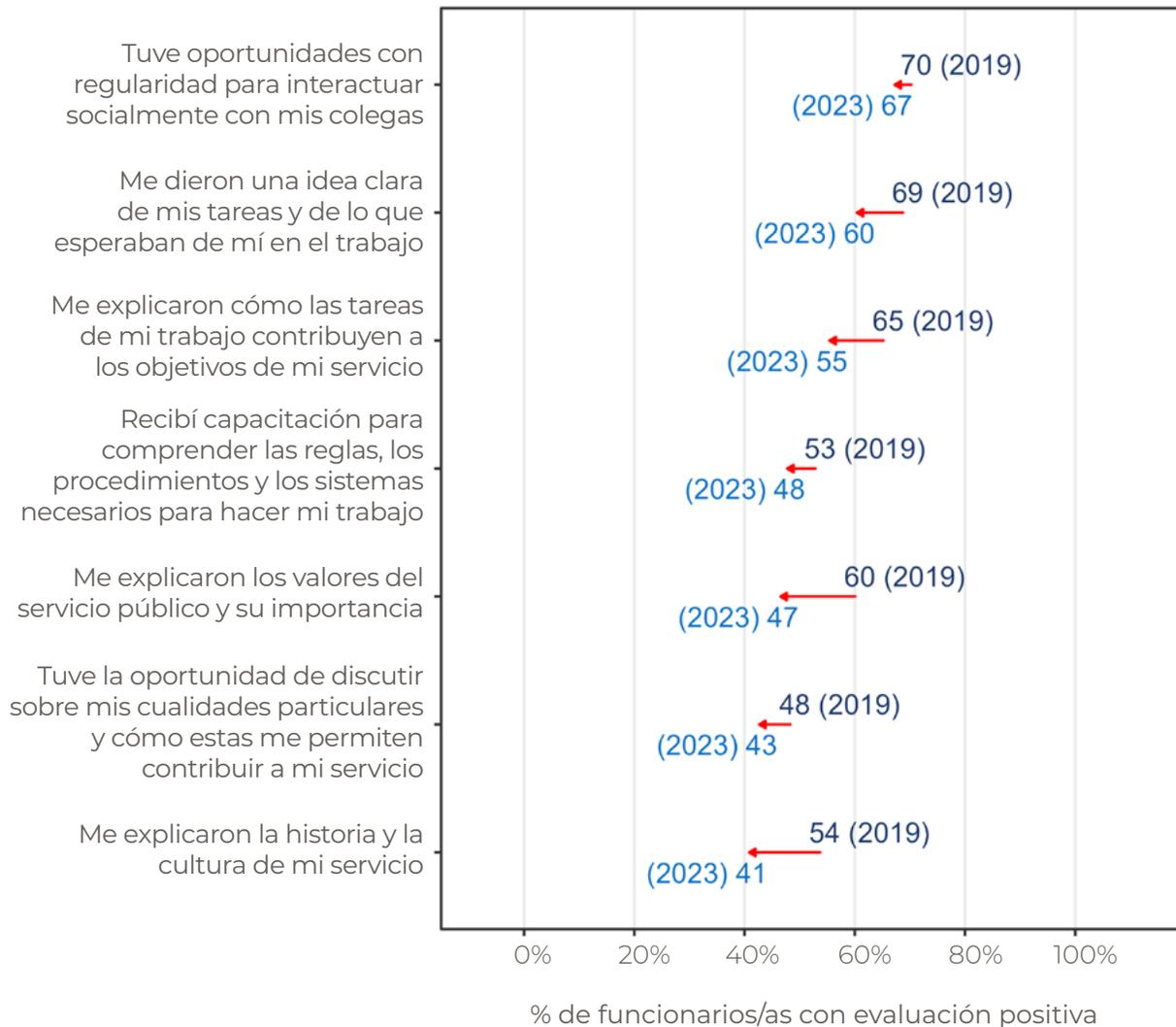
Indicador	% con evaluación positiva (de acuerdo o muy de acuerdo)
<p>Inducción en organización (cultura) Me explicaron la historia y la cultura de mi servicio</p> 	41%
<p>Inducción en servicio público Me explicaron los valores del servicio público y su importancia</p> 	47%
<p>Discusión de cualidades individuales Tuve la oportunidad de discutir sobre mis cualidades particulares y cómo estas me permiten contribuir al servicio</p> 	43%



Gráfico 28. Evolución en el tiempo: Indicadores de inducción



Nota: Solo se presentan los indicadores para los cuales fue factible realizar la comparación temporal con la Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos 2019. Los resultados de estas comparaciones deben ser interpretados con cautela, debido a las diferencias entre las muestras de organizaciones y personal de la administración pública que respondió la encuesta.

Ascenso y desarrollo de carrera

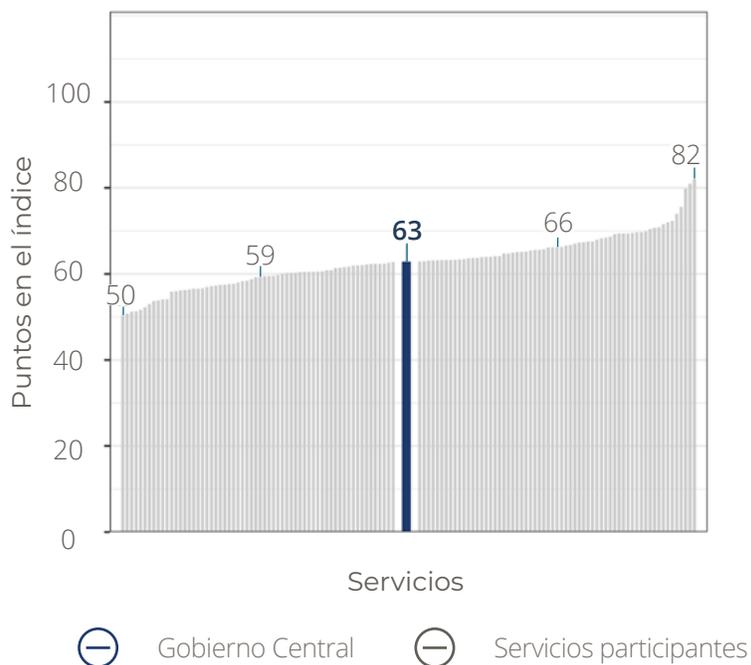
El índice de ascenso y desarrollo de carrera, medido con una escala de 0 a 100, evalúa la meritocracia percibida en los procesos de promoción a mejores cargos y las oportunidades que existen para el desarrollo de carrera en el sector público.

Cuadro 25. Índice de ascenso y desarrollo de carrera en el Gobierno Central

Gobierno Central	Máximo (125 servicios)	Mínimo (125 servicios)
63	82	50

Nota: Promedio de la puntuación (escala de 0 a 100) de los indicadores de ascenso y desarrollo de carrera. La puntuación de cada indicador corresponde al porcentaje de personas con evaluación positiva según lo establecido en cada uno de ellos.

Gráfico 29. Índice de ascenso y desarrollo de carrera: Comparación entre servicios públicos del Gobierno Central



Cuadro 26. Desempeño de los indicadores que componen el índice de ascenso y desarrollo de carrera en el Gobierno Central

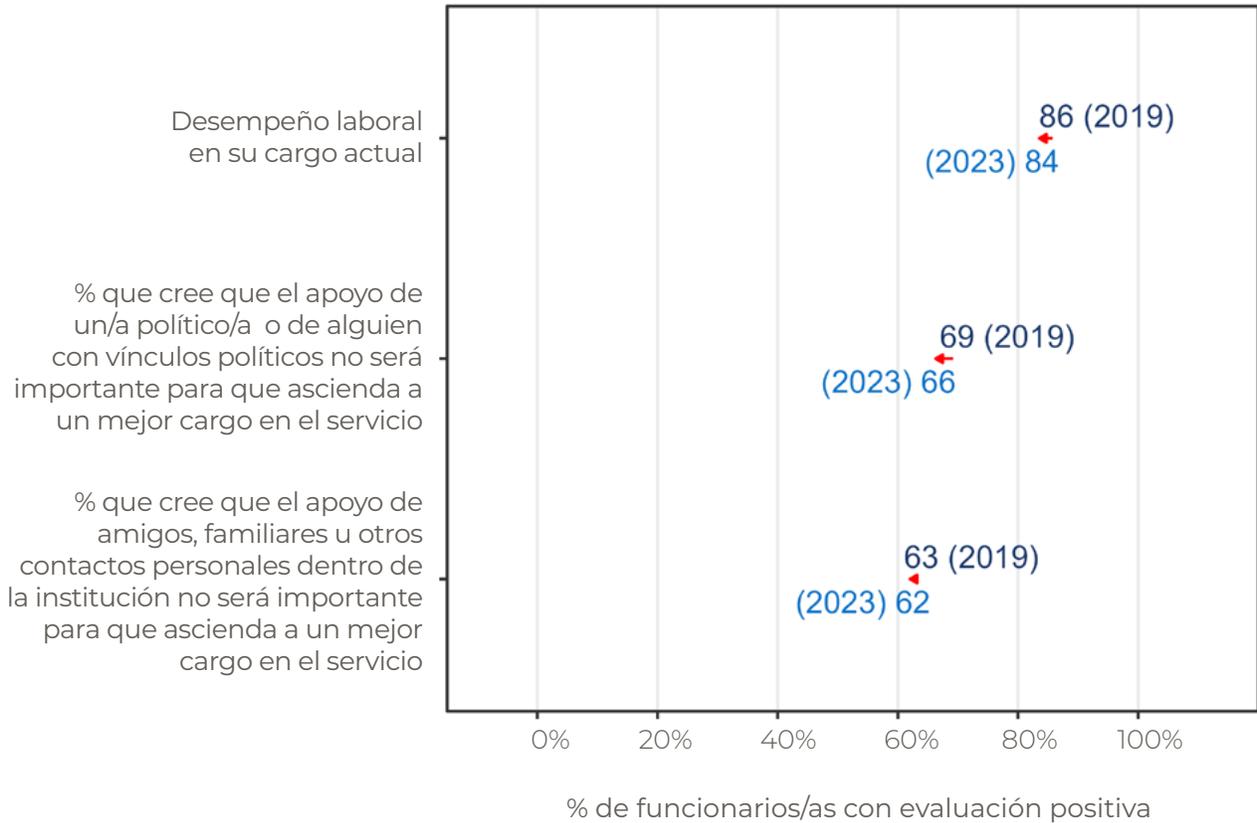
Indicador	% con evaluación positiva
<p>Oportunidades de ascenso En mi servicio, tengo buenas oportunidades para desarrollar mi carrera</p> 	<p>39% (De acuerdo o muy de acuerdo)</p>
<p> ● Muy de acuerdo ● De acuerdo ○ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ● En desacuerdo ● Muy en desacuerdo </p>	
<p>Ascensos sin incidencia de conexiones personales^a El apoyo de familiares, amistades u otros contactos personales dentro del Estado no tiene ninguna importancia para ascender a un mejor cargo en el sector público (medido en una escala de 1 [nada importante] a 7 [muy importante])</p> 	<p>62%</p>
<p>Ascensos sin incidencia de conexiones políticas^a El apoyo de un/a político/a o de alguien con vínculos políticos no tiene ninguna importancia para ascender a un mejor cargo en el sector público (medido en una escala de 1 [nada importante] a 7 [muy importante])</p> 	<p>66%</p>
<p> ● 7 (Muy importante) ● 6 ● 5 ○ 4 ● 3 ● 2 ● 1 (Nada importante) </p>	

Indicador	% con evaluación positiva
<p>Ascensos basados en el desempeño</p> <p>El desempeño laboral es importante para ascender a un mejor cargo en el sector público (opciones 5 a 7, en una escala de importancia de 1 [nada importante] a 7 [muy importante])</p> 	84%

● 7 (Muy importante)
 ● 6
 ● 5
 ○ 4
 ● 3
 ● 2
 ● 1 (Nada importante)

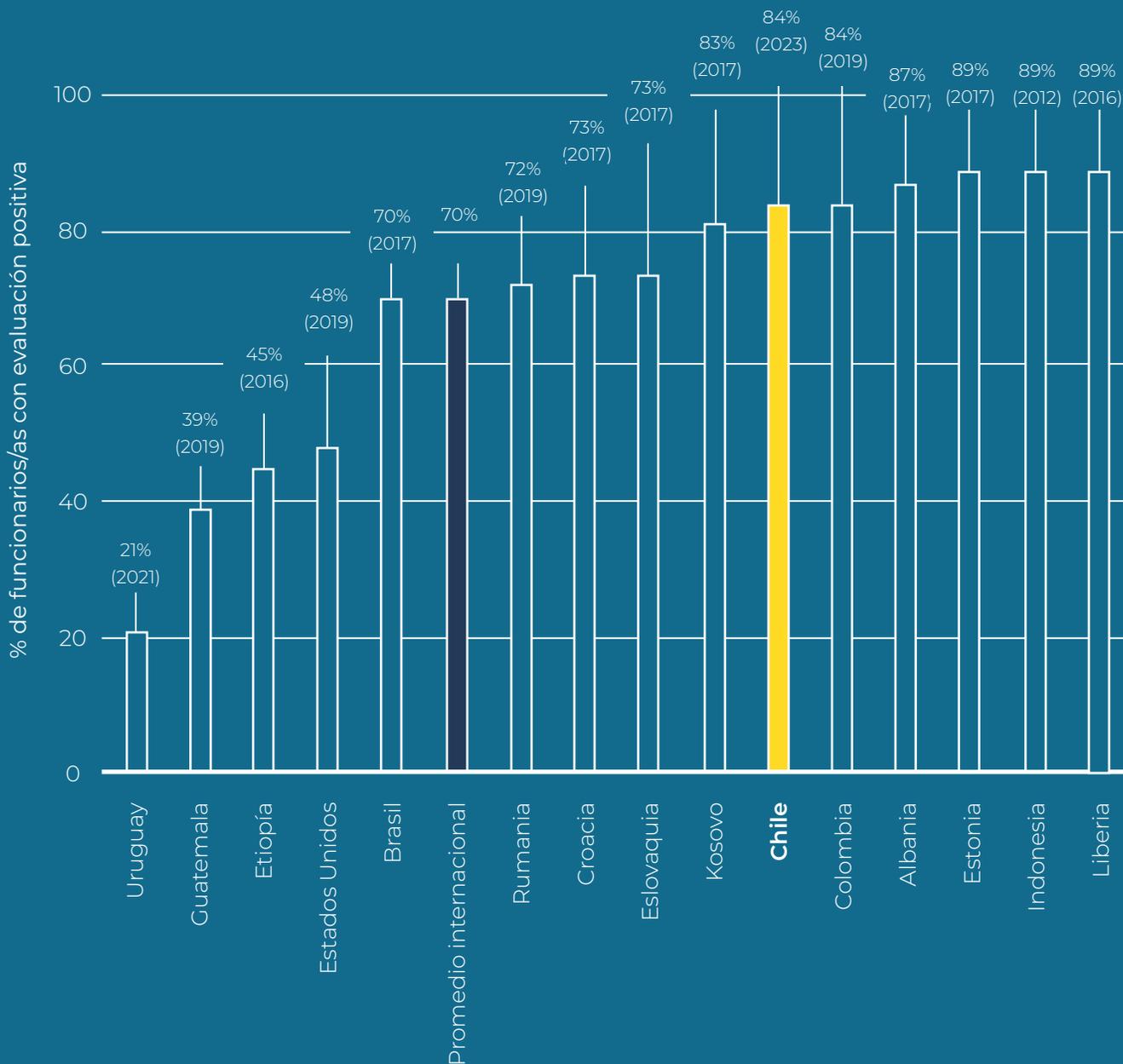
^a Escala invertida, ya que valores inferiores en la escala original indican mejores perspectivas de ascenso y desarrollo de carrera. Mayores niveles del índice de ascenso y desarrollo de carrera, que incluye estos indicadores con escala invertida, están estadísticamente asociados con mayores niveles de motivación, compromiso, integridad y/o satisfacción laboral percibidos (véase el apéndice C).

Gráfico 30. Evolución en el tiempo: Indicadores de ascenso y desarrollo de carrera



Nota: Solo se presentan los indicadores para los cuales fue factible realizar la comparación temporal con la Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos 2019. Los resultados de estas comparaciones deben ser interpretados con cautela, debido a las diferencias entre las muestras de organizaciones y personal de la administración pública que respondió la encuesta.

Gráfico 31. Comparación internacional de las personas que creen que el desempeño laboral es importante para ascender en la administración pública



● Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos

● Encuesta Mundial de Servidores Públicos

Nota: Solo se reportan los indicadores del índice para los cuales fue factible realizar la comparación internacional.

Evaluación de desempeño

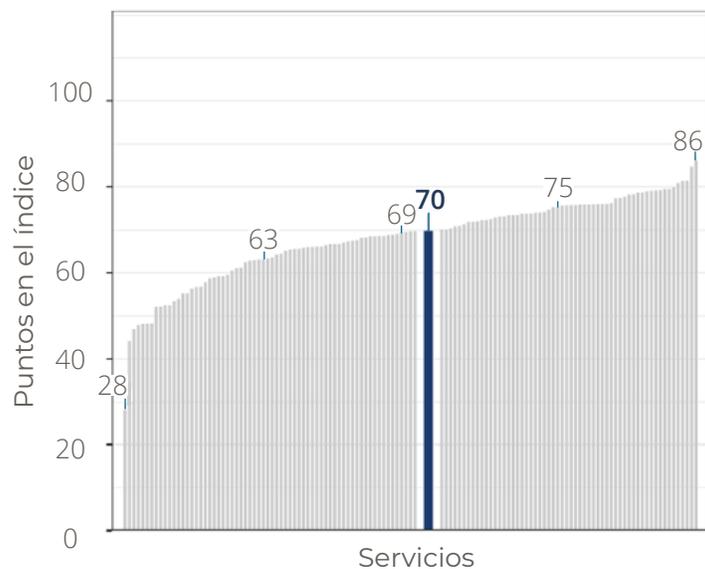
El índice de evaluación de desempeño, para el que se utiliza una escala de 0 a 100, mide si las personas que trabajan en la administración pública son evaluadas regularmente; estos procesos se implementan mediante buenas prácticas, como la discusión sobre los objetivos y resultados; y la evaluación recibida se percibe como justa y útil.

Cuadro 27. Índice de evaluación de desempeño en el Gobierno Central

Gobierno Central	Máximo (125 servicios)	Mínimo (125 servicios)
70	86	28

Nota: Promedio de la puntuación (escala de 0 a 100) de los indicadores de evaluación de desempeño. La puntuación de cada indicador corresponde al porcentaje de personas con evaluación positiva según lo establecido en cada uno de ellos. En la construcción del índice agregado, quienes reportan no haber tenido una evaluación formal de desempeño en los últimos dos años recibieron un puntaje de 0 en los indicadores relacionados con la calidad de dicha evaluación.

Gráfico 32. Índice de evaluación de desempeño: Comparación entre servicios públicos del Gobierno Central



⊖ Gobierno Central ⊖ Servicios participantes

Cuadro 28. Desempeño de los indicadores que componen el índice de evaluación de desempeño en el Gobierno Central

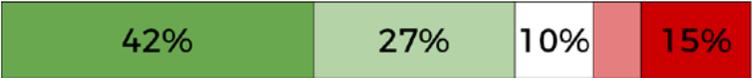
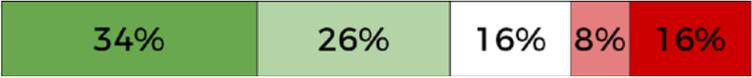
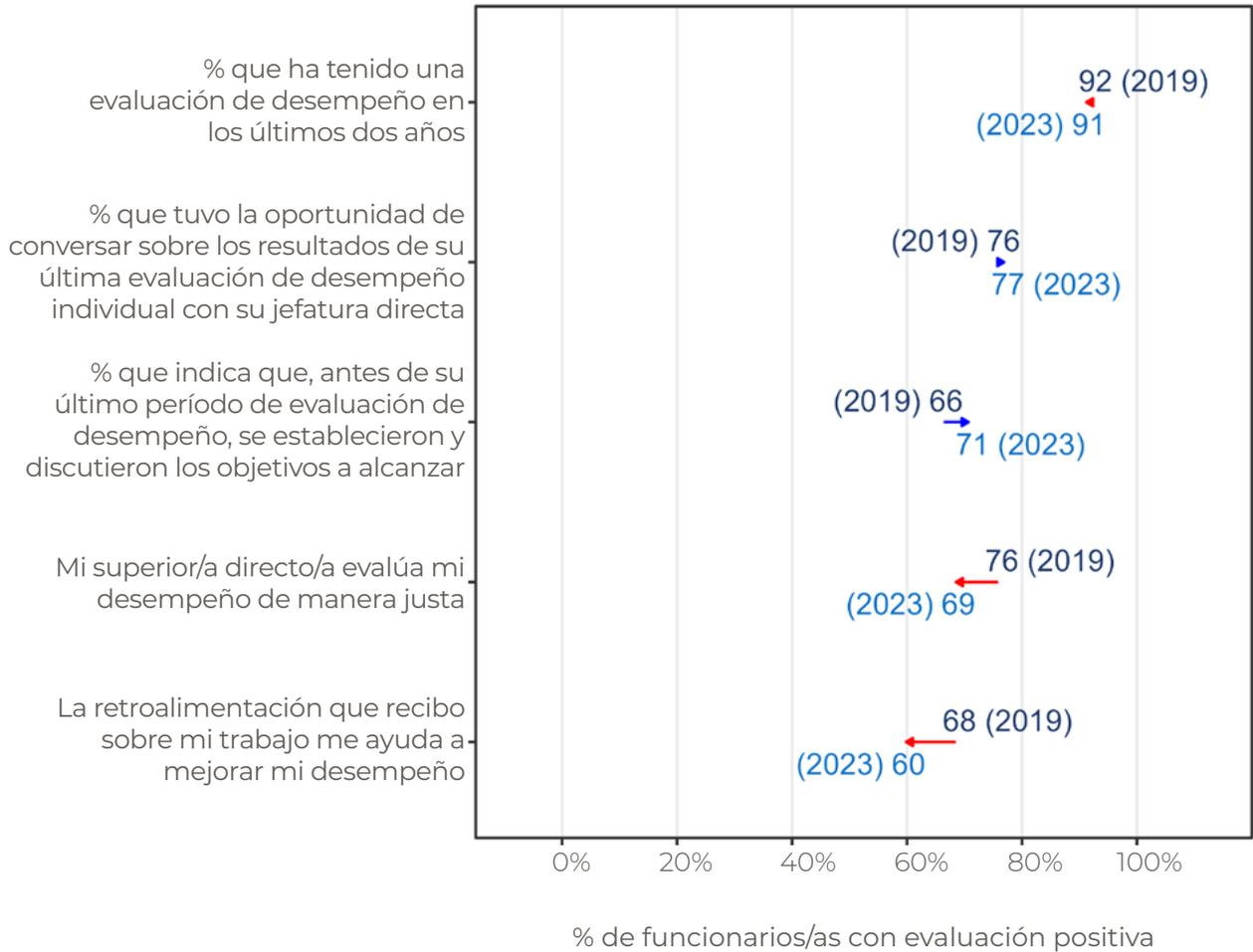
Indicador	% con evaluación positiva
<p>Aplicación de evaluaciones Durante los últimos dos años en el sector público, ¿ha tenido una evaluación formal de desempeño?</p>	91% (Sí)
<p>Conversación sobre objetivos Antes de su última evaluación de desempeño individual, ¿se establecieron y discutieron con usted los objetivos a alcanzar? (únicamente para personas que tuvieron una evaluación formal de desempeño en los últimos dos años)</p>	71% (Sí)
<p>Conversación sobre resultados ¿Tuvo la oportunidad de conversar sobre los resultados de su última evaluación de desempeño individual con su superior/a directo/a? (únicamente para personas que tuvieron una evaluación formal de desempeño en los últimos dos años)</p>	77% (Sí)
<p>Percibe la evaluación como justa Mi superior/a directo/a evalúa mi desempeño de manera justa</p> 	69% (De acuerdo o muy de acuerdo)
<p>Considera que la retroalimentación es útil La retroalimentación que recibo sobre mi trabajo me ayuda a mejorar mi desempeño</p> 	60% (De acuerdo o muy de acuerdo)

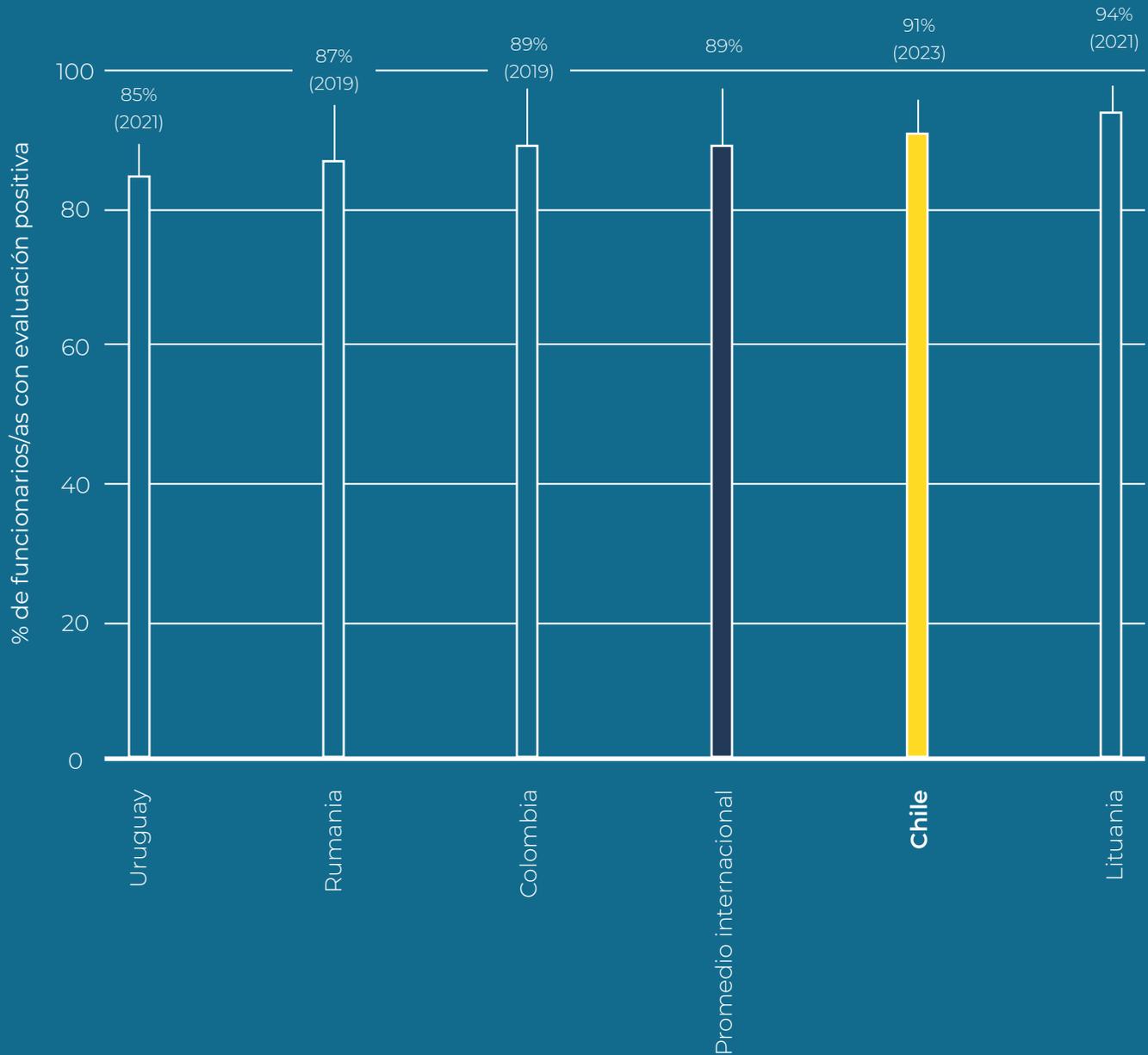


Gráfico 33. Evolución en el tiempo: Indicadores de evaluación de desempeño



Nota: Solo se presentan los indicadores para los cuales fue factible realizar la comparación temporal con la Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos 2019. Los resultados de estas comparaciones deben ser interpretados con cautela, debido a las diferencias entre las muestras de organizaciones y personal de la administración pública que respondió la encuesta.

Gráfico 34. Comparación internacional de las personas que tuvieron una evaluación de desempeño en los últimos dos años en la administración pública



● Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos

● Encuesta Mundial de Servidores Públicos

Nota: Solo se reportan los indicadores del índice para los cuales fue factible realizar la comparación internacional.

Percepciones salariales

El índice de percepciones salariales, para el que se utiliza una escala de 0 a 100, evalúa el grado en que las personas que trabajan en la administración pública perciben sus remuneraciones como satisfactorias, suficientes para mantener el hogar, competitivas y vinculadas al desempeño individual.

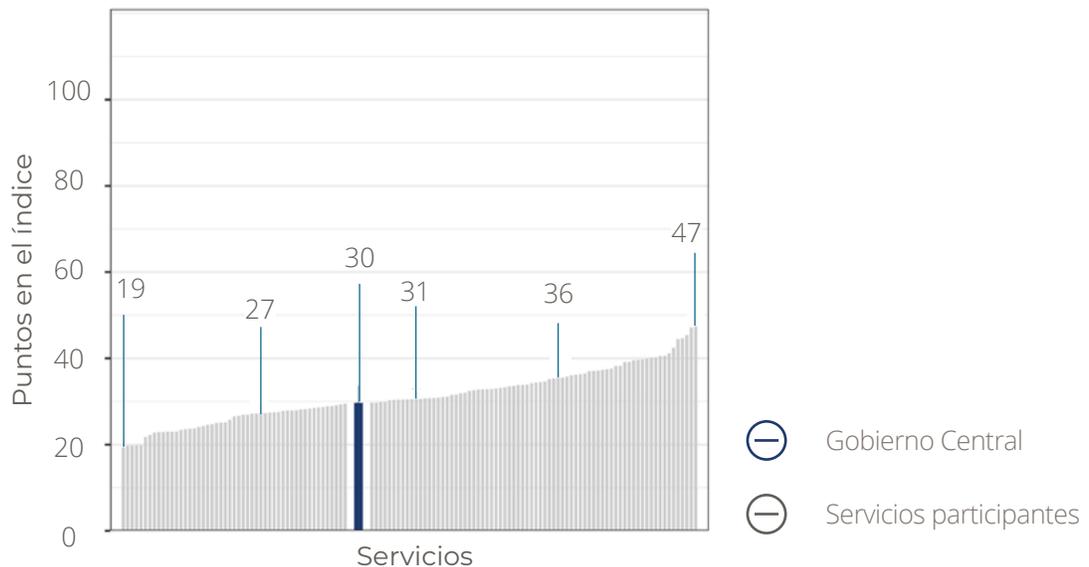
Cuadro 29. Índice de percepciones salariales en el Gobierno Central

Gobierno Central	Máximo (125 servicios)	Mínimo (125 servicios)
30	47	19

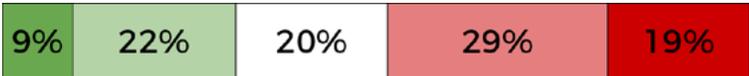
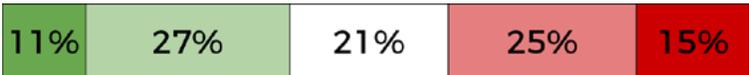
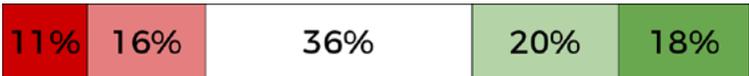


Nota: Promedio de la puntuación (escala de 0 a 100) de los indicadores de percepciones salariales. La puntuación de cada indicador corresponde al porcentaje de personas con evaluación positiva según lo establecido en cada uno de ellos.

Gráfico 35. Índice de percepciones salariales: Comparación entre servicios públicos del Gobierno Central

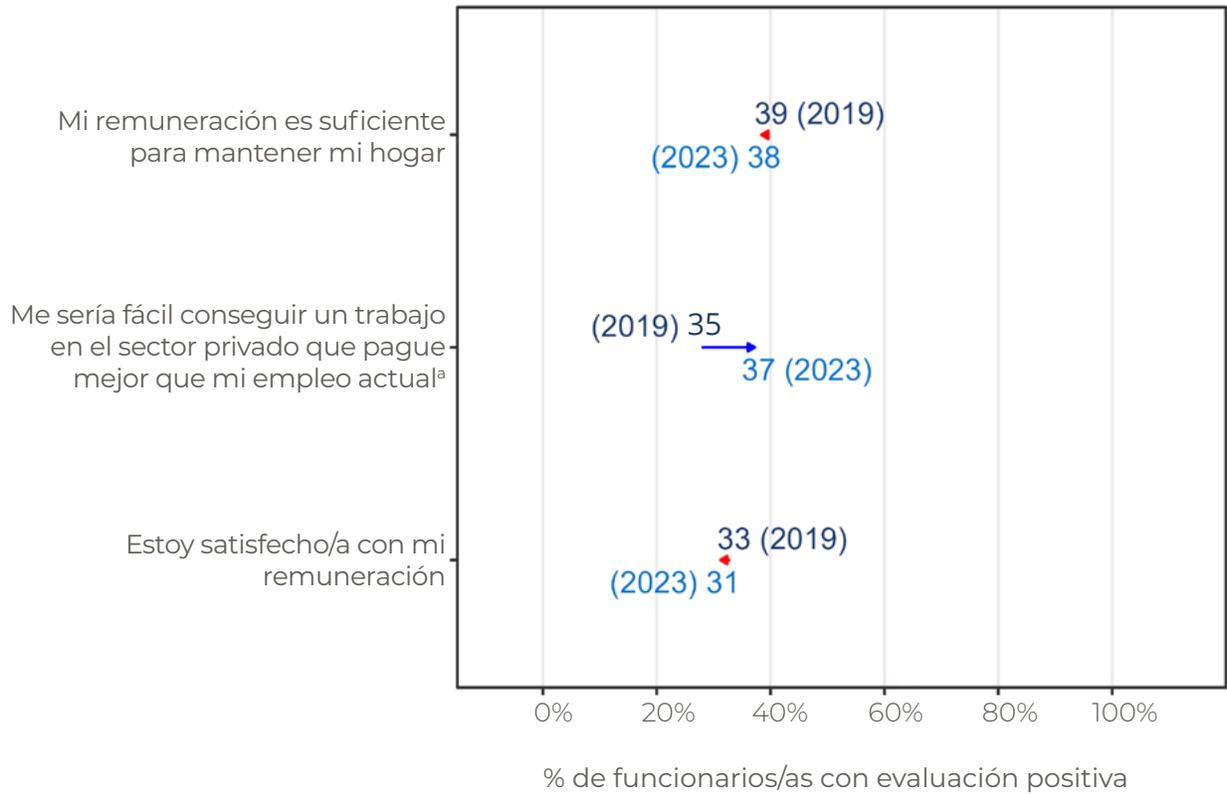


Cuadro 30. Desempeño de los indicadores que componen el índice de percepciones salariales en el Gobierno Central

Indicador	% con evaluación positiva
<p>Satisfacción salarial Estoy satisfecho/a con mi remuneración</p> 	<p>31% (De acuerdo o muy de acuerdo)</p>
<p>Suficiencia salarial para mantener el hogar Mi remuneración es suficiente para mantener mi hogar</p> 	<p>38% (De acuerdo o muy de acuerdo)</p>
<p>Percibe un vínculo entre desempeño y salario Mi remuneración aumenta si logro un buen desempeño laboral</p> 	<p>12% (De acuerdo o muy de acuerdo)</p>
<p> ● Muy de acuerdo ● De acuerdo ○ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ● En desacuerdo ● Muy en desacuerdo </p>	
<p>Competitividad salarial (en relación con el sector privado)^a Me sería fácil conseguir un trabajo en el sector privado que pague mejor que mi empleo actual</p> 	<p>37% (En desacuerdo o muy desacuerdo)</p>
<p> ● Muy de acuerdo ● De acuerdo ○ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ● En desacuerdo ● Muy en desacuerdo </p>	

^a Escala invertida, ya que valores inferiores en la escala original indican mejores percepciones salariales. Mayores niveles del índice de percepciones salariales, que incluye este indicador con escala invertida, están estadísticamente asociados con mayores niveles de motivación, compromiso, integridad y/o satisfacción laboral percibidos (véase el apéndice C).

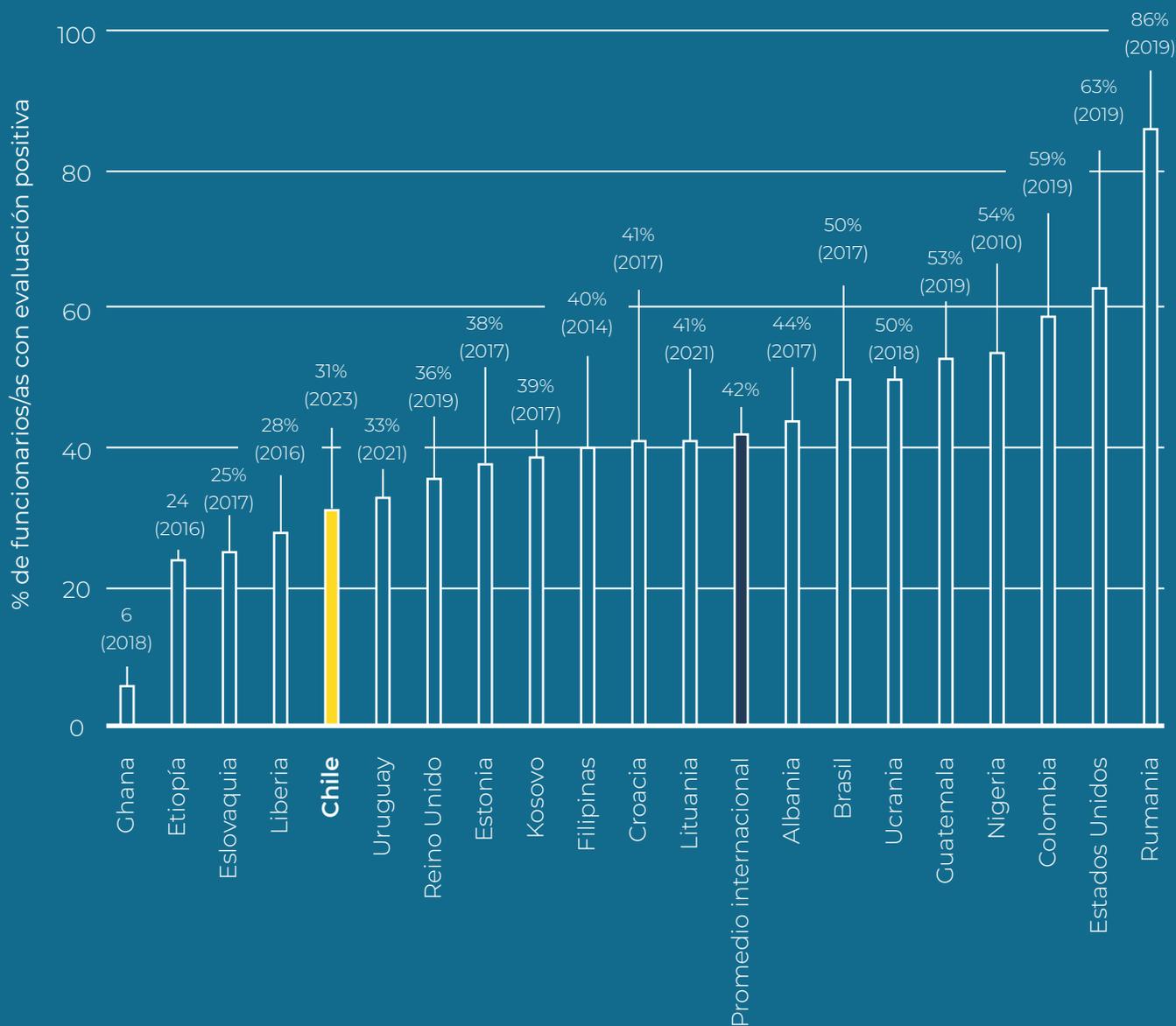
Gráfico 36. Evolución en el tiempo: Indicadores de percepciones salariales



Nota: Solo se presentan los indicadores para los cuales fue factible realizar la comparación temporal con la Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos 2019. Los resultados de estas comparaciones deben ser interpretados con cautela, debido a las diferencias entre las muestras de organizaciones y personal de la administración pública que respondió la encuesta.

ª Escala invertida, ya que valores inferiores en la escala original indican mejores percepciones salariales.

Gráfico 37. Comparación internacional del indicador *estoy satisfecho/a con mi remuneración*

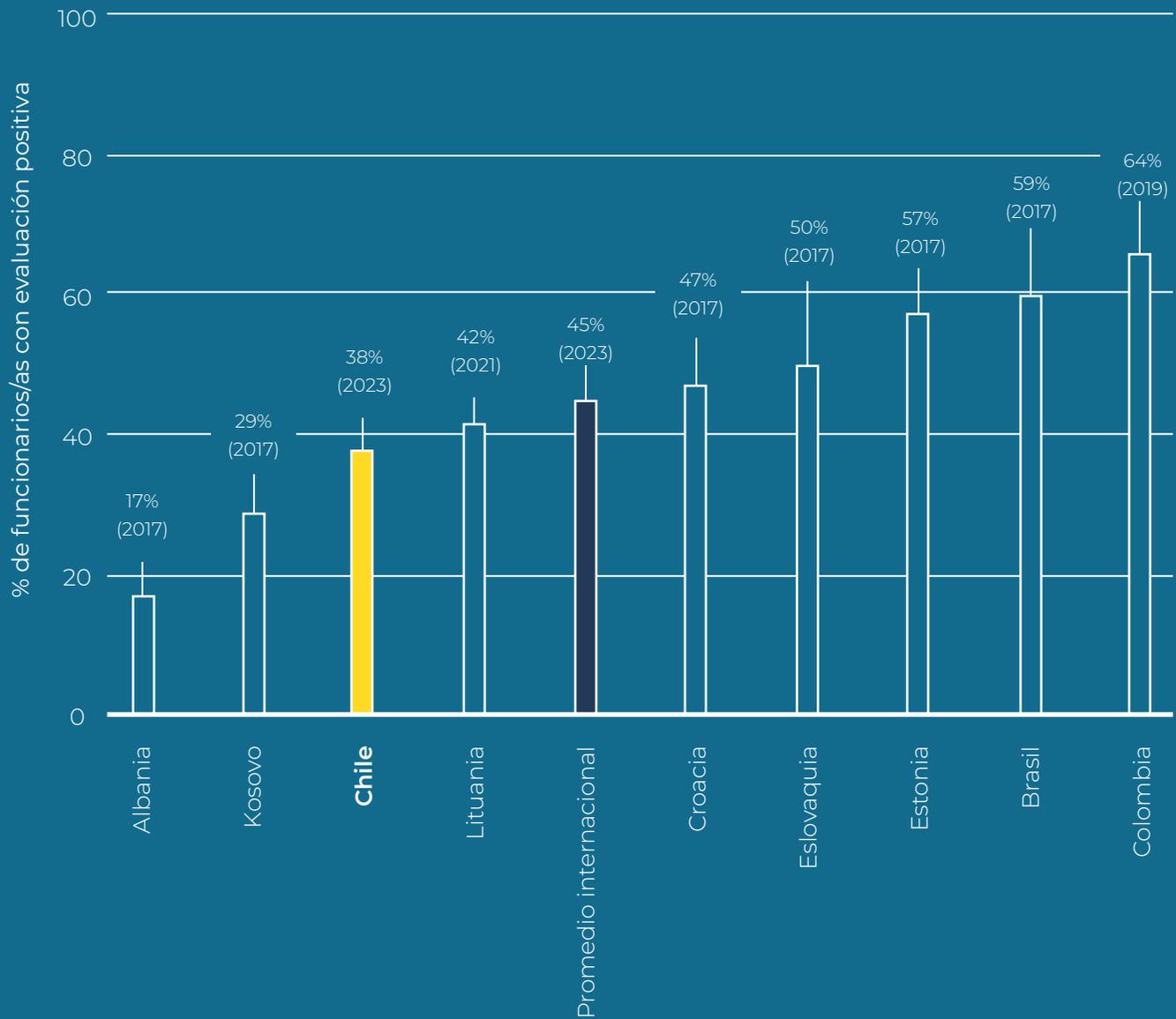


● Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos

● Encuesta Mundial de Servidores Públicos

Nota: Solo se reportan los indicadores del índice para los cuales fue factible realizar la comparación internacional.

Gráfico 38. Comparación internacional del indicador *mi remuneración es suficiente para mantener mi hogar*



● Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos

● Encuesta Mundial de Servidores Públicos

Nota: Solo se reportan los indicadores del índice para los cuales fue factible realizar la comparación internacional.

Gráfico 39. Comparación internacional del indicador *me sería fácil conseguir un trabajo en el sector privado que pague mejor que mi empleo actual*



● Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos

● Encuesta Mundial de Servidores Públicos

Nota: Solo se reportan los indicadores del índice para los cuales fue factible realizar la comparación internacional.

Estabilidad laboral

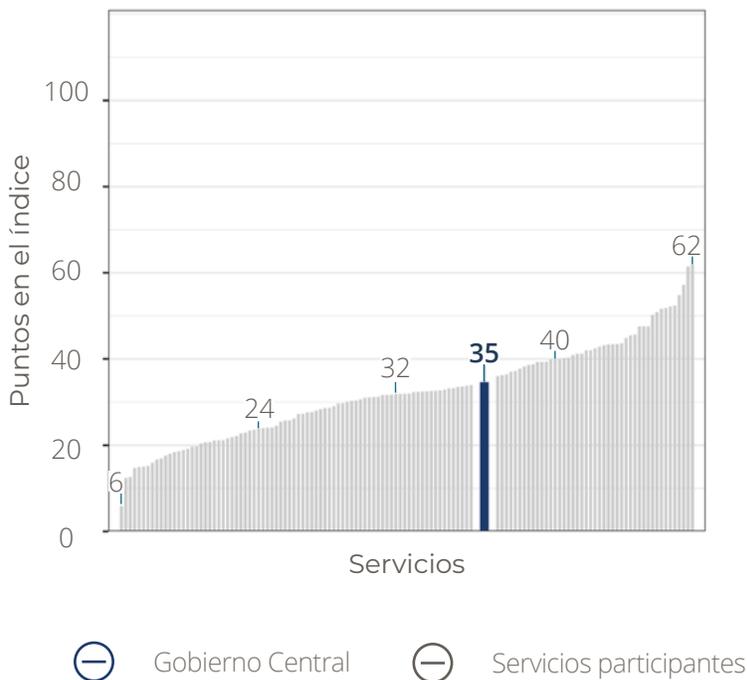
El índice de estabilidad laboral, medido con una escala de 0 a 100, evalúa la seguridad del empleo percibida por quienes trabajan en la administración pública y cómo esta última se ve afectada por las transiciones políticas de gobierno.

Cuadro 31. Índice de estabilidad laboral en el Gobierno Central

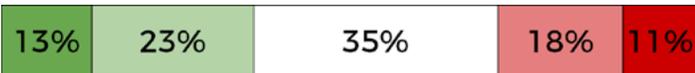
Gobierno Central	Máximo (125 servicios)	Mínimo (125 servicios)
35	62	6

Nota: Promedio de la puntuación (escala de 0 a 100) de los indicadores de estabilidad laboral. La puntuación de cada indicador corresponde al porcentaje de personas con evaluación positiva según lo establecido en cada uno de ellos.

Gráfico 40. Índice de estabilidad laboral percibida: Comparación entre servicios públicos del Gobierno Central



Cuadro 32. Desempeño de los indicadores que componen el índice de estabilidad laboral en el Gobierno Central

Indicador	% con evaluación positiva
<p>Estabilidad laboral percibida</p> <p>Sería difícil que me desvinculen del sector público</p> 	<p>36%</p> <p>(De acuerdo o muy de acuerdo)</p>

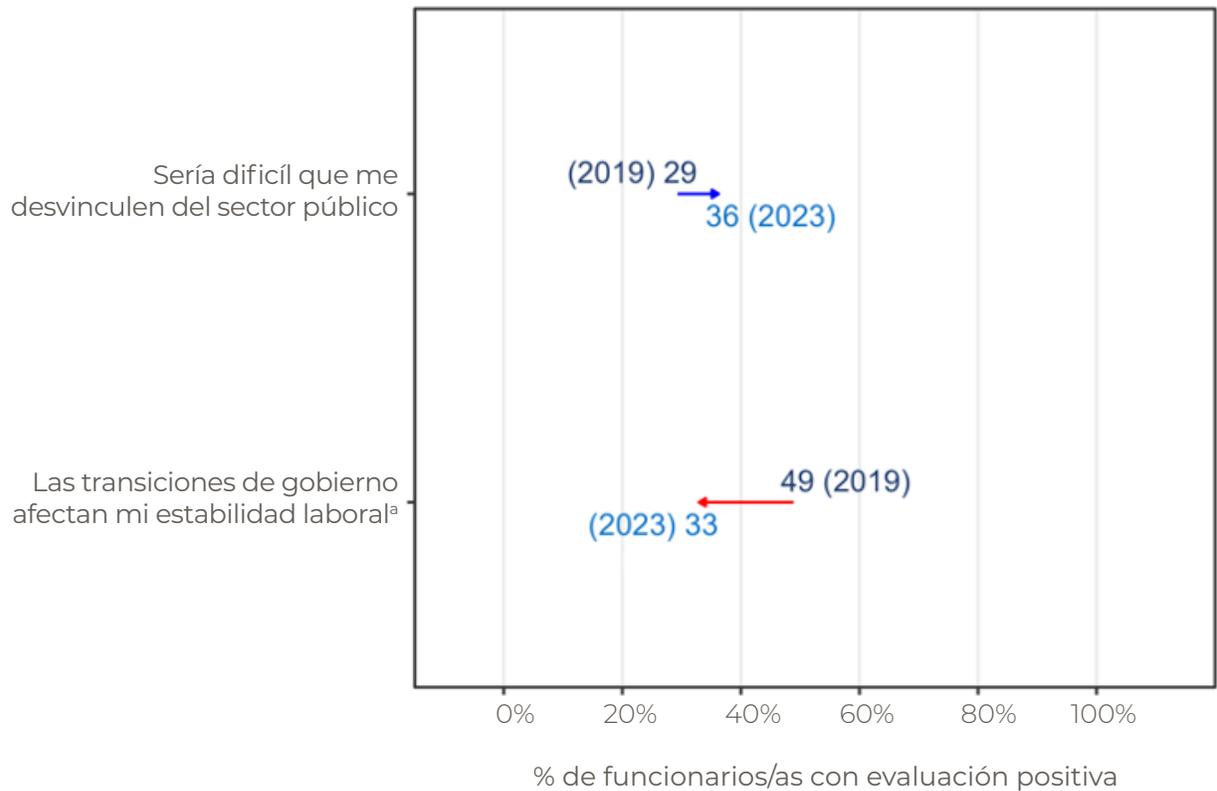


<p>Transiciones de gobierno y estabilidad laboral^a</p> <p>Las transiciones de gobierno afectan mi estabilidad laboral</p> 	<p>33%</p> <p>(En desacuerdo o muy en desacuerdo)</p>
---	---



^a Escala invertida, ya que valores inferiores en la escala original indican una mejor estabilidad laboral percibida. Mayores niveles del índice de estabilidad laboral, que incluye este indicador con escala invertida, están estadísticamente asociados con mayores niveles de motivación, compromiso, integridad y/o satisfacción laboral percibidos (véase el apéndice C).

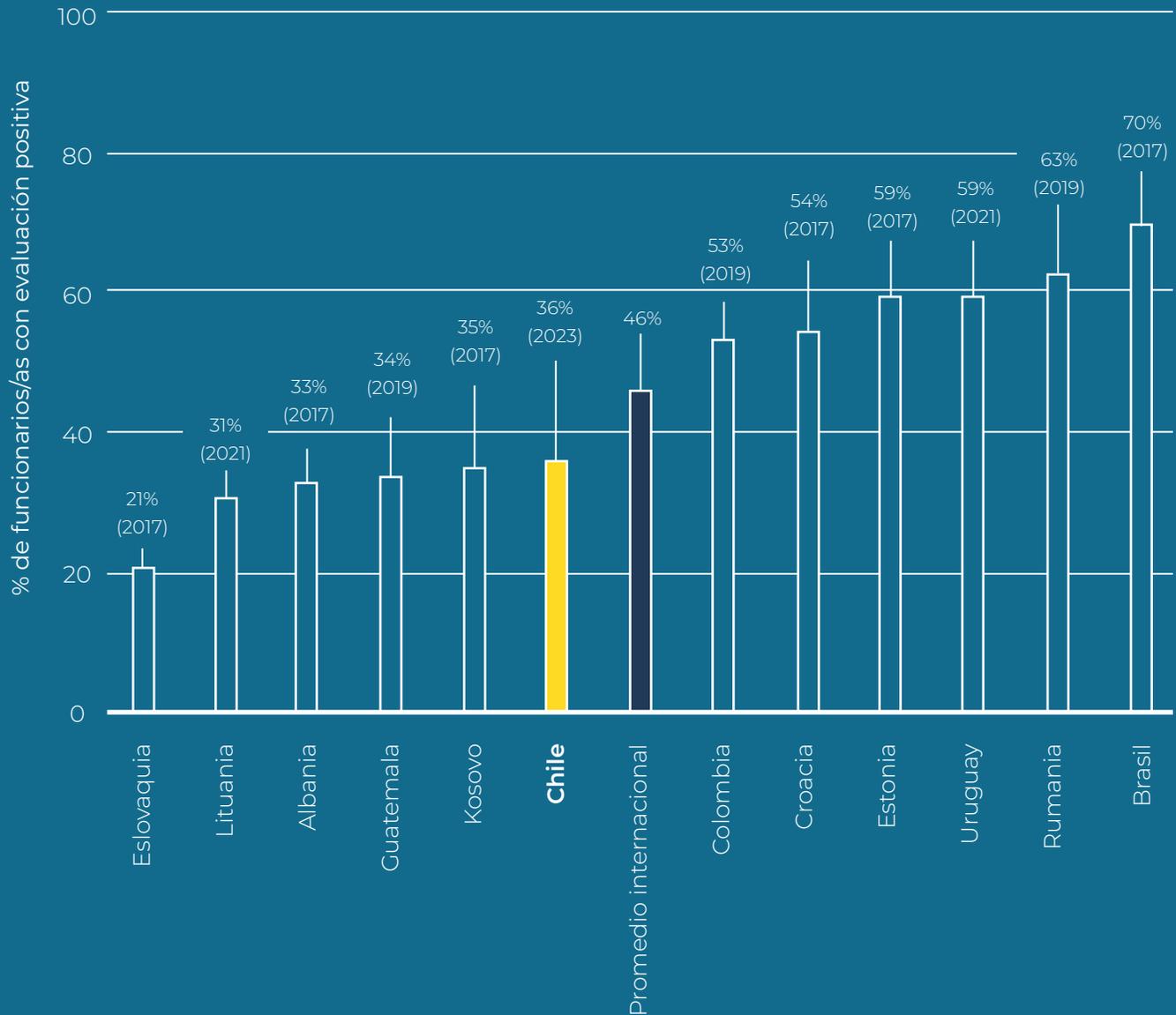
Gráfico 41. Evolución en el tiempo: Indicadores de estabilidad laboral



Nota: Solo se presentan los indicadores para los cuales fue factible realizar la comparación temporal con la Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos 2019. Los resultados de estas comparaciones deben ser interpretados con cautela, debido a las diferencias entre las muestras de organizaciones y personal de la administración pública que respondió la encuesta.

^a Escala invertida, ya que valores inferiores en la escala original indican una mejor estabilidad laboral percibida.

Gráfico 42. Comparación internacional del indicador *sería difícil que me desvinculen del sector público*



● Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos

● Encuesta Mundial de Servidores Públicos

Nota: Solo se reportan los indicadores del índice para los cuales fue factible realizar la comparación internacional.

Diseño de puestos de trabajo

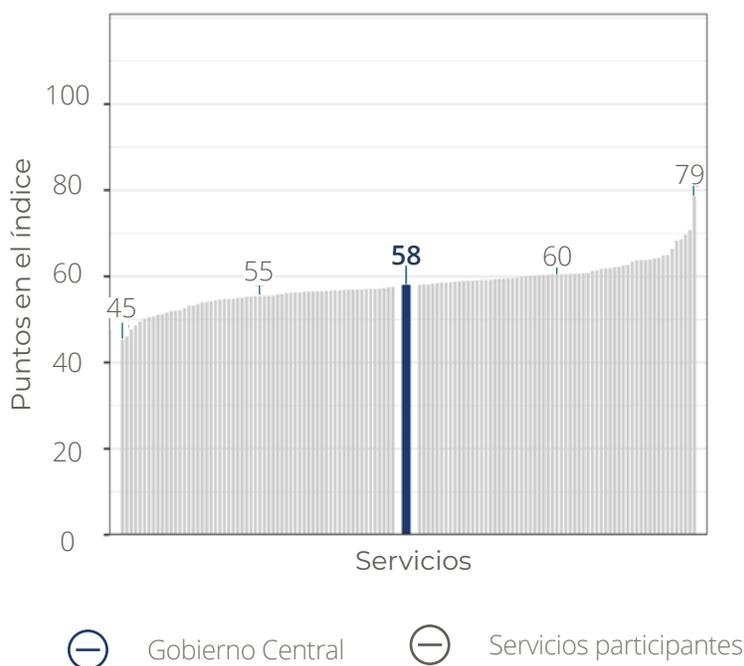
El índice de diseño de puestos de trabajo, medido en una escala de 0 a 100, refleja en qué medida quienes pertenecen a la administración pública tienen cargas laborales adecuadas (ni excesivas ni insuficientes) y sus puestos de trabajo tienen atributos esenciales para su motivación (como la autonomía, el interés de las tareas, el grado de innovación y el reconocimiento por un buen desempeño en el trabajo realizado).

Cuadro 33. Índice de diseño de puestos de trabajo en el Gobierno Central

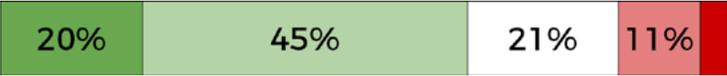
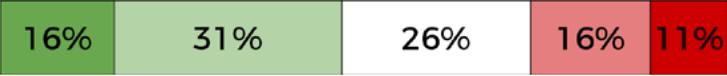
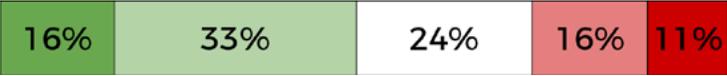
Gobierno Central	Máximo (125 servicios)	Mínimo (125 servicios)
58	79	45

Nota: Promedio de la puntuación (escala de 0 a 100) de los indicadores de diseño de puestos de trabajo. La puntuación de cada indicador corresponde al porcentaje de personas con evaluación positiva según lo establecido en cada uno de ellos.

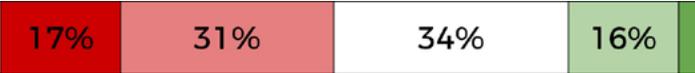
Gráfico 43. Índice de diseño de puestos de trabajo: Comparación entre servicios públicos del Gobierno Central



Cuadro 34. Desempeño de los indicadores que componen el índice de diseño de puestos de trabajo en el Gobierno Central

Indicador	% con evaluación positiva
<p>Autonomía laboral Tengo bastante autonomía para decidir cómo hago mi trabajo</p> 	<p>64% (De acuerdo o muy de acuerdo)</p>
<p>Tareas interesantes El quehacer regular de mi trabajo es muy interesante</p> 	<p>72% (De acuerdo o muy de acuerdo)</p>
<p>Trabajo y sensación de logro El trabajo que realizo me genera una sensación de logro</p> 	<p>74% (De acuerdo o muy de acuerdo)</p>
<p>Espacio para innovación En mi trabajo me siento alentado/a a generar nuevas y mejores formas de hacer las cosas</p> 	<p>47% (De acuerdo o muy de acuerdo)</p>
<p>Reconocimiento por buen desempeño En mi trabajo me reconocen y felicitan cuando tengo un buen desempeño</p> 	<p>49% (De acuerdo o muy de acuerdo)</p>

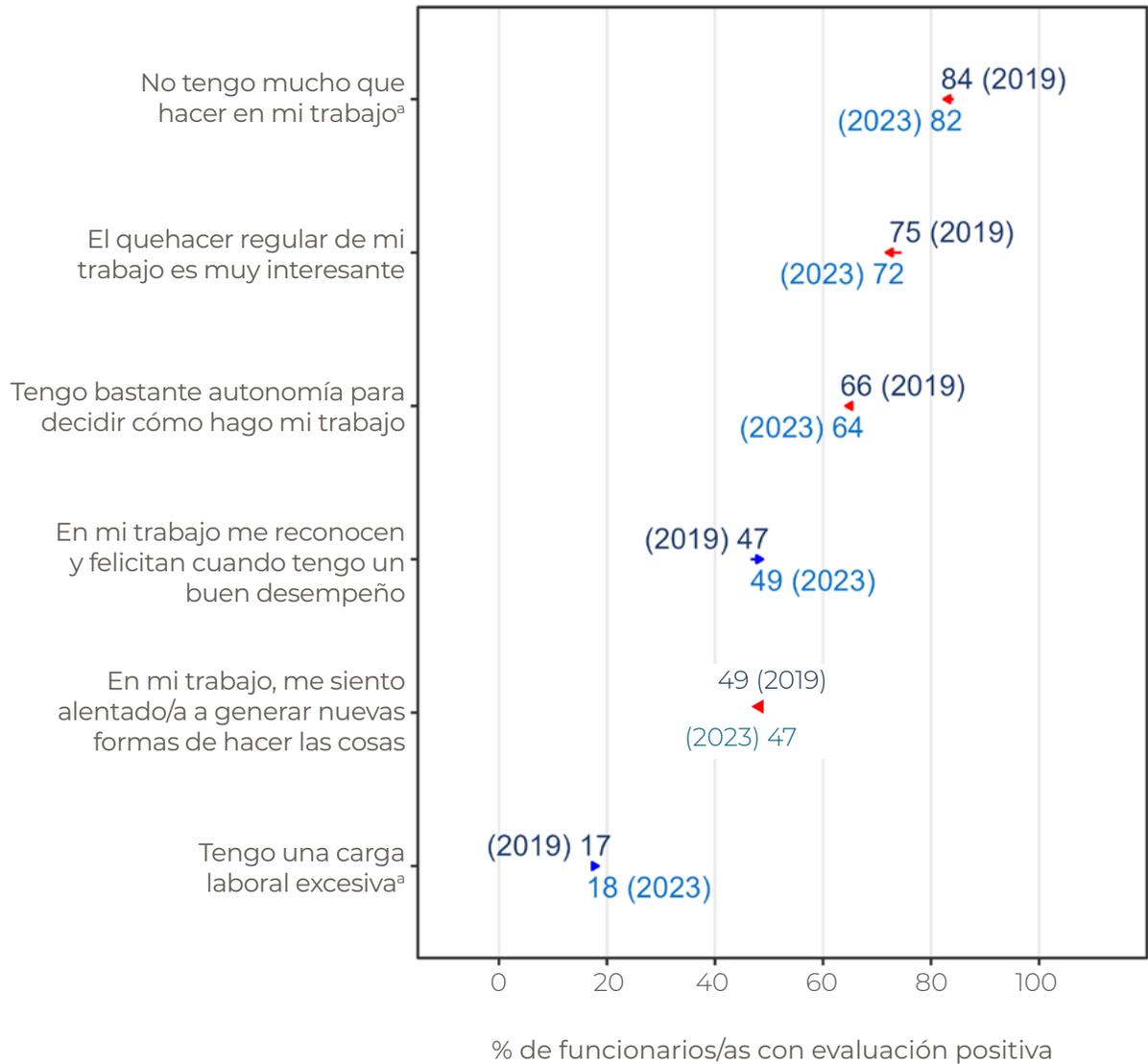


Indicador	% con evaluación positiva
<p>Carga laboral excesiva^a Tengo una carga laboral excesiva</p> 	<p>18% (En desacuerdo o muy en desacuerdo)</p>
<p>Carga laboral insuficiente^a No tengo mucho que hacer en mi trabajo</p> 	<p>82% (En desacuerdo o muy en desacuerdo)</p>



^a Escala invertida, ya que valores inferiores en la escala original indican un mejor diseño de puestos de trabajo. Mayores niveles del índice de diseño de puestos de trabajo, que incluye estos indicadores con escala invertida, están estadísticamente asociados con mayores niveles de motivación, compromiso, integridad y/o satisfacción laboral percibidos (véase el apéndice C).

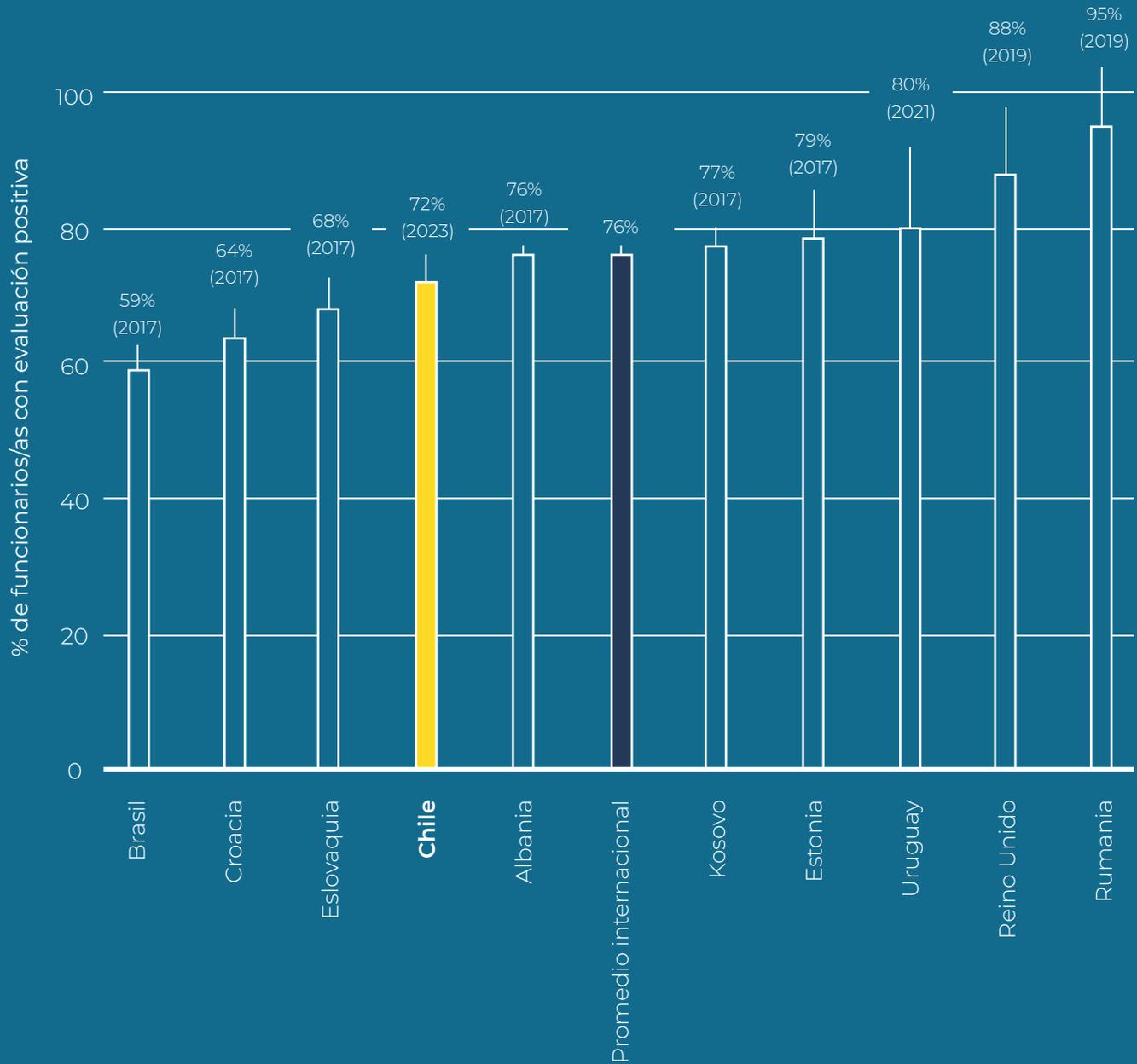
Gráfico 44. Evolución en el tiempo: Indicadores de diseño de puestos de trabajo



Nota: Solo se presentan los indicadores para los cuales fue factible realizar la comparación temporal con Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos 2019. Los resultados de estas comparaciones deben ser interpretados con cautela, debido a las diferencias entre las muestras de organizaciones y personal de la administración pública que respondió la encuesta.

^a Escala invertida, ya que valores inferiores en la escala original indican un mejor diseño de puestos de trabajo.

Gráfico 45. Comparación internacional del indicador *el quehacer regular de mi trabajo es muy interesante*



● Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos

● Encuesta Mundial de Servidores Públicos

Nota: Solo se reportan los indicadores del índice para los cuales fue factible realizar la comparación internacional.

Liderazgo de superiores

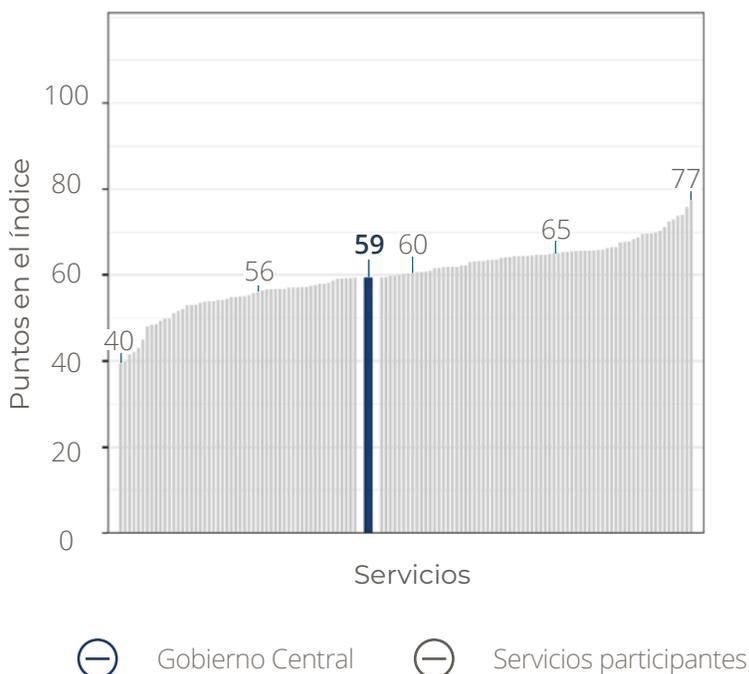
El índice de liderazgo de superiores, medido con una escala de 0 a 100, evalúa el desarrollo efectivo de distintas prácticas por parte de las jefaturas directas de quienes trabajan en la administración pública. Entre ellas, si se preocupan por el bienestar de sus subordinados/as y lideran mediante el buen ejemplo, de forma ética y motivando respecto de los propósitos estratégicos del servicio.

Cuadro 35. Índice de liderazgo de superiores en el Gobierno Central

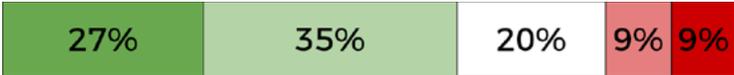
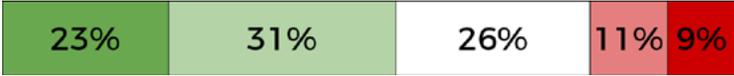
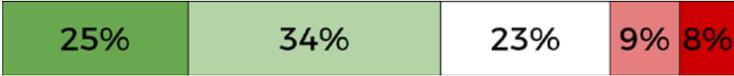
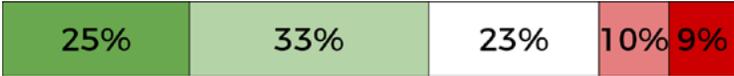
Gobierno Central	Máximo (125 servicios)	Mínimo (125 servicios)
59	77	40

Nota: Promedio de la puntuación (escala de 0 a 100) de los indicadores de liderazgo de superiores. La puntuación de cada indicador corresponde al porcentaje de personas con evaluación positiva según lo establecido en cada uno de ellos.

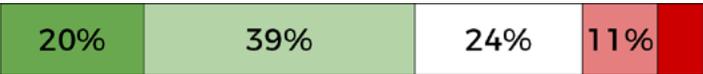
Gráfico 46. Índice de liderazgo de superiores: Comparación entre servicios públicos del Gobierno Central



Cuadro 36. Desempeño de los indicadores que componen el índice de liderazgo de superiores en el Gobierno Central

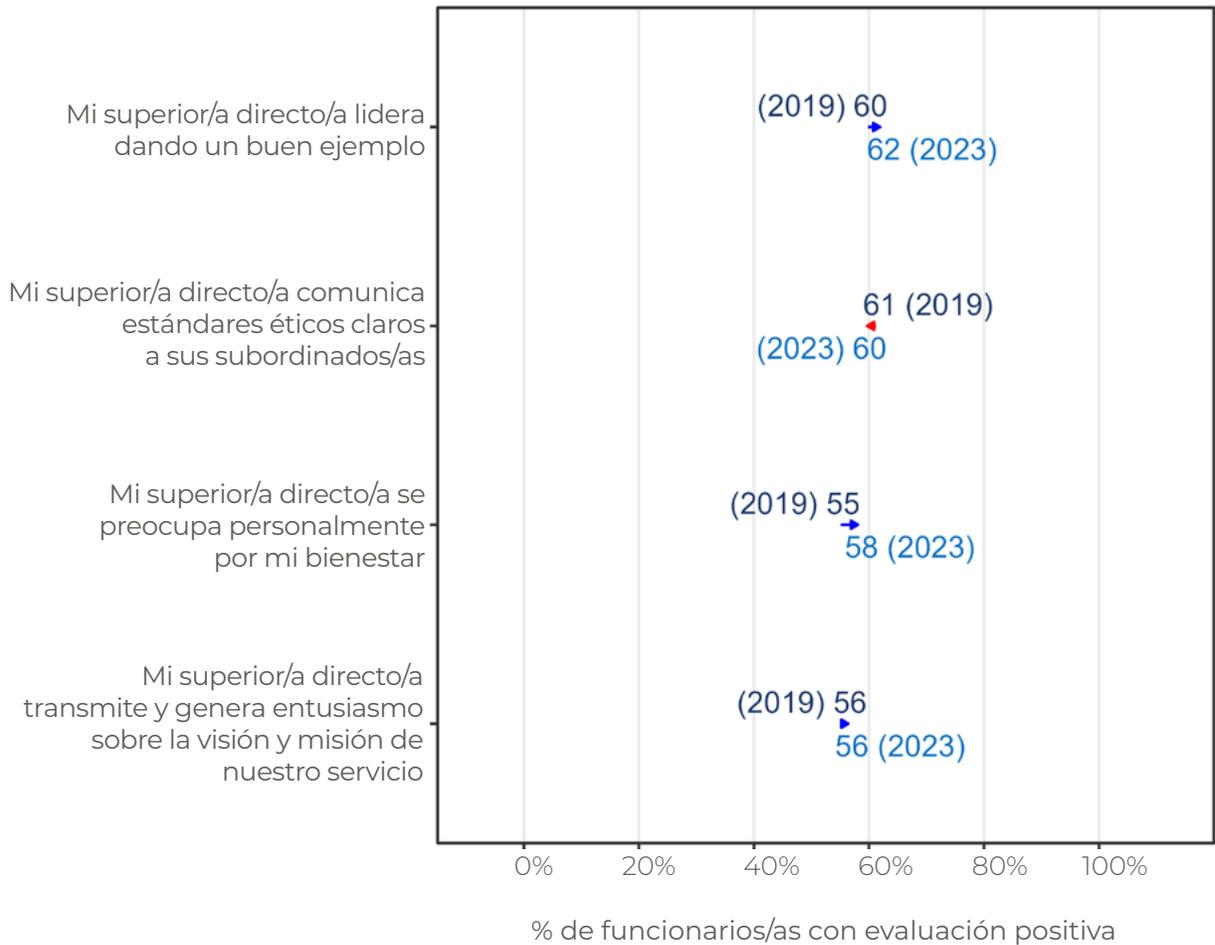
Indicador	% con evaluación positiva
<p>Liderazgo con buen ejemplo Mi superior/a directo/a lidera dando un buen ejemplo</p> 	62%
<p>Liderazgo transformacional Mi superior/a directo/a transmite y genera entusiasmo sobre la visión y misión de nuestro servicio</p> 	56%
<p>Liderazgo al servicio Mi superior/a directo/a pone las necesidades del equipo por delante de sus propias necesidades</p> 	54%
<p>Liderazgo ético Mi superior/a directo/a comunica estándares éticos claros a sus subordinados/as</p> 	60%
<p>Liderazgo compasivo Mi superior/a directo/a se preocupa personalmente por mi bienestar</p> 	58%



Indicador	% con evaluación positiva
<p>Liderazgo con expectativas claras Mi superior/a directo/a establece metas claras para mí y para mi equipo</p> 	62%
<p>Liderazgo y monitoreo Mi superior/a directo/a monitorea mi trabajo de cerca para asegurarse de que cumpla con los estándares que se requieren</p> 	59%
<p>Evaluación general liderazgo En general, siento que mi superior/a directo/a está haciendo un buen trabajo</p> 	65%

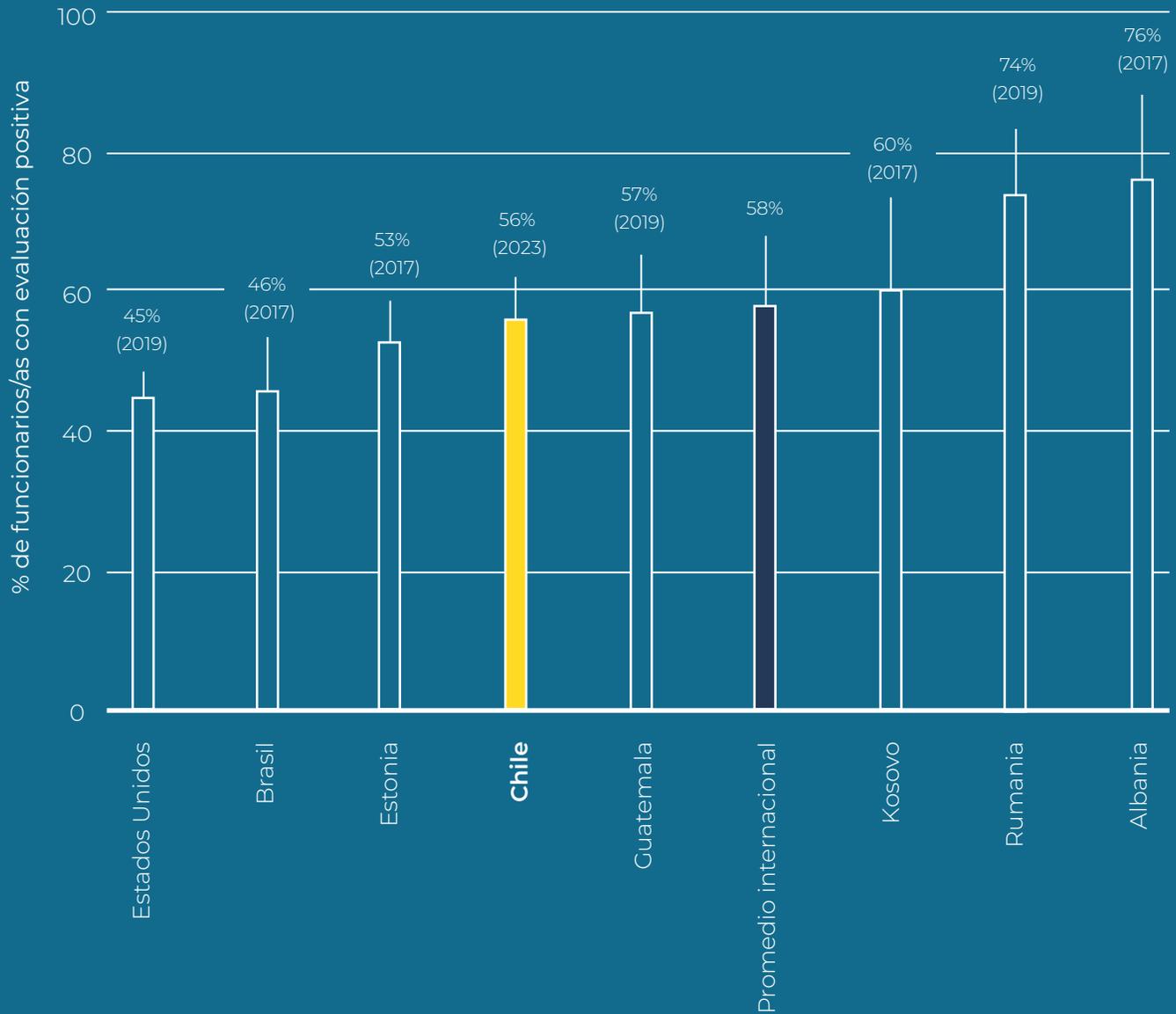
- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Gráfico 47. Evolución en el tiempo: Indicadores de liderazgo de superiores



Nota: Solo se presentan los indicadores para los cuales fue factible realizar la comparación temporal con la Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos 2019. Los resultados de estas comparaciones deben ser interpretados con cautela, debido a las diferencias entre las muestras de organizaciones y personal de la administración pública que respondió la encuesta.

Gráfico 48. Comparación internacional del indicador *mi superior/a directo/a transmite y genera entusiasmo sobre la visión y misión de nuestro servicio*



● Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos

● Encuesta Mundial de Servidores Públicos

Nota: Solo se reportan los indicadores del índice para los cuales fue factible realizar la comparación internacional.

Capacitación

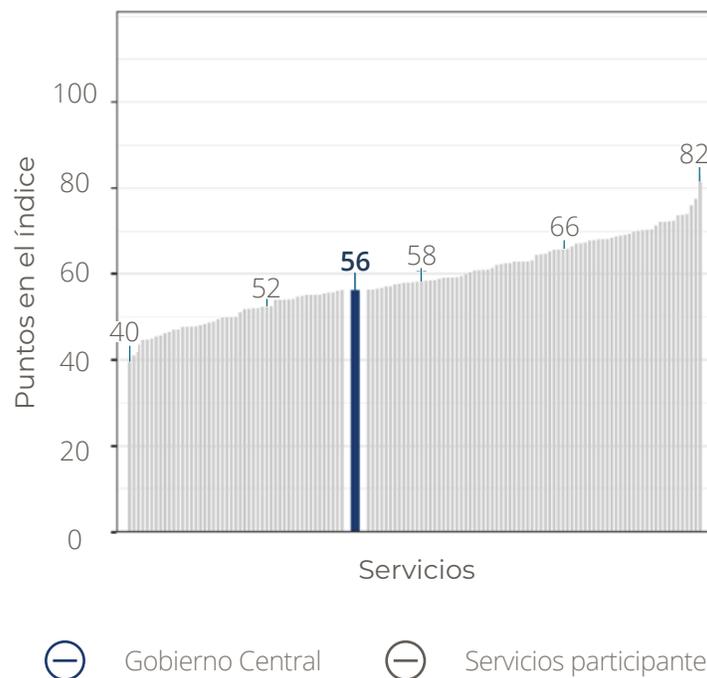
El índice de capacitación, medido a través de una escala de 0 a 100, evalúa si las personas que pertenecen a la administración pública reciben capacitación suficiente para hacer su trabajo efectivamente y mejorar sus competencias digitales, así como si han sido capacitadas sobre ética y diversidad e inclusión.

Cuadro 37. Índice de capacitación en el Gobierno Central

Gobierno Central	Máximo (125 servicios)	Mínimo (125 servicios)
56	82	40

Nota: Promedio de la puntuación (escala de 0 a 100) de los indicadores de capacitación. La puntuación de cada indicador corresponde al porcentaje de personas con evaluación positiva según lo establecido en cada uno de ellos.

Gráfico 49. Índice de capacitación: Comparación entre servicios públicos del Gobierno Central

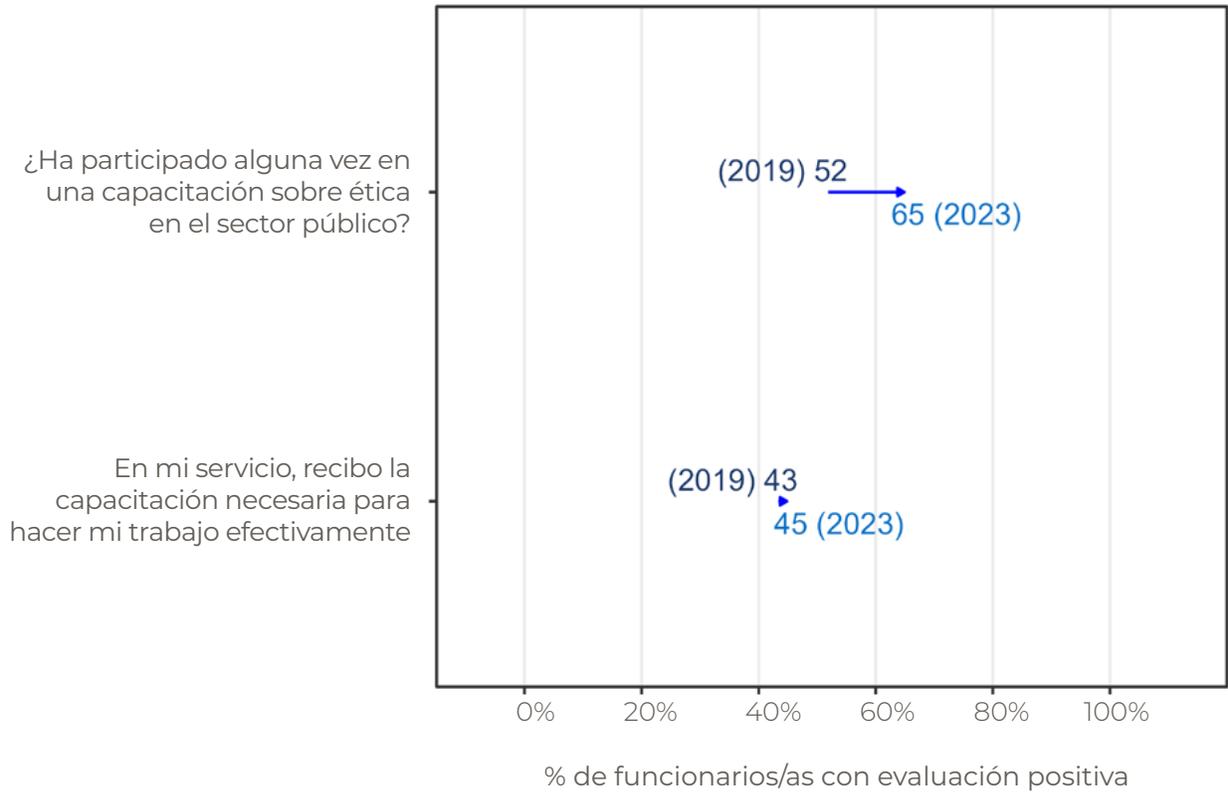


Cuadro 38. Desempeño de los indicadores que componen el índice de capacitación en el Gobierno Central

Indicador	% con evaluación positiva
<p>Capacitación en ética ¿Ha participado alguna vez en una capacitación sobre ética en el sector público?</p>	65% (Sí)
<p>Capacitación en diversidad e inclusión ¿Ha participado alguna vez en una capacitación sobre género, diversidad, inclusión y/o no-discriminación en el sector público?</p>	69% (Sí)
<p>Capacitación en competencias digitales Mi servicio me entrega las oportunidades para desarrollar efectivamente mis competencias digitales</p> 	45% (De acuerdo o muy de acuerdo)
<p>Suficiencia de capacitación En mi servicio recibo la capacitación necesaria para hacer mi trabajo de manera efectiva</p> 	45% (De acuerdo o muy de acuerdo)



Gráfico 50. Evolución en el tiempo: Indicadores de capacitación



Nota: Solo se presentan los indicadores para los cuales fue factible realizar la comparación temporal con la Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos 2019. Los resultados de estas comparaciones deben ser interpretados con cautela, debido a las diferencias entre las muestras de organizaciones y personal de la administración pública que respondió la encuesta.

Gestión de la diversidad e inclusión

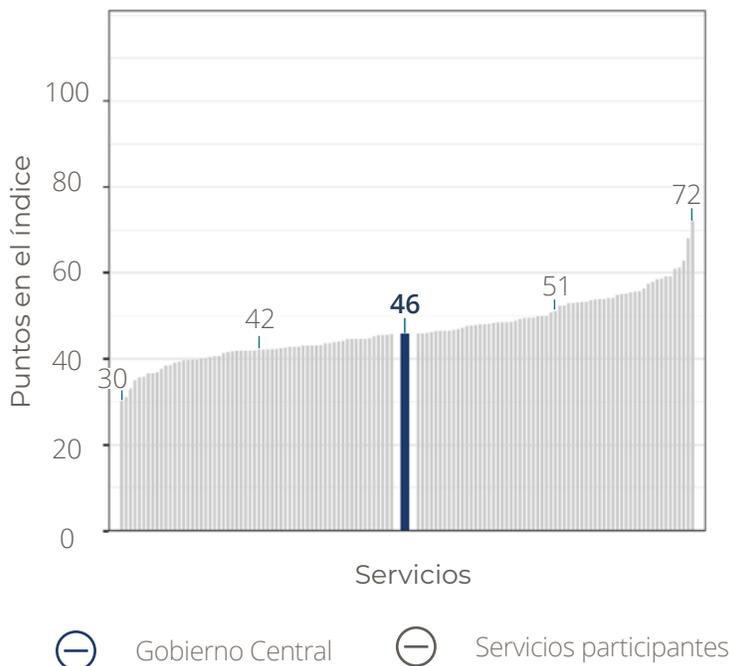
El índice de gestión de la diversidad e inclusión, medido con una escala de 0 a 100, examina la promoción de la diversidad y la inclusión en los servicios, especialmente en el desarrollo de carrera y el reclutamiento y la selección de personas, además de la efectividad percibida de la gestión de episodios de discriminación. También evalúa la diversidad e inclusión en varias prácticas de liderazgo de jefaturas directas.

Cuadro 39. Índice de gestión de la diversidad e inclusión en el Gobierno Central

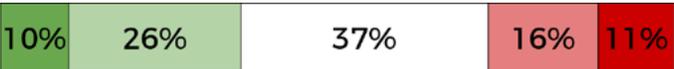
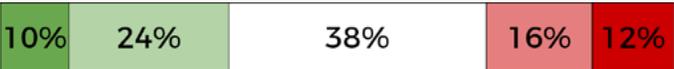
Gobierno Central	Máximo (125 servicios)	Mínimo (125 servicios)
46	72	30

Nota: Promedio de la puntuación (escala de 0 a 100) de los indicadores de gestión de la diversidad e inclusión. La puntuación de cada indicador corresponde al porcentaje de personas con evaluación positiva según lo establecido en cada uno de ellos.

Gráfico 51. Índice de gestión de la diversidad e inclusión: Comparación entre servicios públicos del Gobierno Central



Cuadro 40. Desempeño de los indicadores que componen el índice de gestión de la diversidad e inclusión en el Gobierno Central

Indicador	% con evaluación positiva
<p>Esfuerzos para aumentar diversidad e inclusión Mi servicio hace esfuerzos significativos para aumentar la diversidad e inclusión en el trabajo</p> 	<p>43% (De acuerdo o muy de acuerdo)</p>
<p>Gestión efectiva de la discriminación Mi servicio aborda efectivamente incidentes de discriminación en el trabajo</p> 	<p>36% (De acuerdo o muy de acuerdo)</p>
<p>Gestión efectiva de incidentes de acoso laboral y <i>bullying</i> A su juicio, ¿su servicio abordó satisfactoriamente el incidente de acoso laboral o <i>bullying</i> que usted reportó? (únicamente para quienes informaron un incidente de acoso laboral o <i>bullying</i> en su servicio)</p>	<p>13% (Sí)</p>
<p>Proceso de reclutamiento y selección inclusivo Las prácticas de reclutamiento y selección en mi servicio permiten contar con un personal más diverso e inclusivo</p> 	<p>34% (De acuerdo o muy de acuerdo)</p>

● Muy de acuerdo
 ● De acuerdo
 ○ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
● En desacuerdo
 ● Muy en desacuerdo

Indicador	% con evaluación positiva
<p>Desarrollo de carreras inclusivas</p> <p>Las oportunidades de desarrollo de carrera en mi servicio están abiertas a personas de diversas características (por ejemplo, pueblos originarios, mujeres y personas con discapacidad)</p> 	<p>45%</p> <p>(De acuerdo o muy de acuerdo)</p>
<p>Liderazgo de equipos diversos</p> <p>Mi superior/a directo/a trabaja bien con personas de características diversas (por ejemplo, discapacidad, género, religión, etnia, cultura u orientación sexual)</p> 	<p>66%</p> <p>(De acuerdo o muy de acuerdo)</p>
<p>Ambientes laborales inclusivos</p> <p>Mi superior/a directo/a promueve un ambiente laboral diverso e inclusivo</p> 	<p>64%</p> <p>(De acuerdo o muy de acuerdo)</p>
<p>Valoración de opiniones diversas</p> <p>Mi superior/a directo/a valora las opiniones de otras personas cuando toma decisiones</p> 	<p>66%</p> <p>(De acuerdo o muy de acuerdo)</p>



Trabajo en equipo

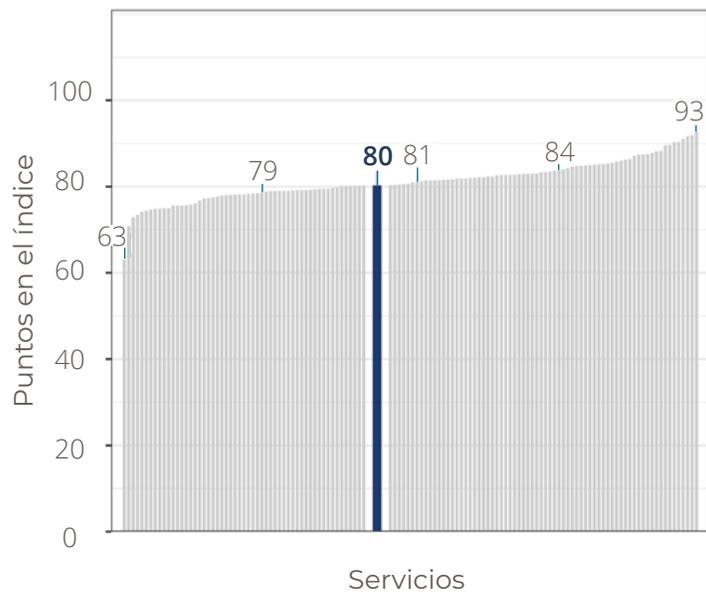
El índice de trabajo en equipo, para el que se utiliza una escala de 0 a 100, evalúa en qué medida quienes trabajan en la administración pública indican cooperar efectivamente y ayudar a sus compañeros de equipo.

Cuadro 41. Índice de trabajo en equipo en el Gobierno Central

Gobierno Central	Máximo (125 servicios)	Mínimo (125 servicios)
80	93	63

Nota: Promedio de la puntuación (escala de 0 a 100) de los indicadores de trabajo en equipo. La puntuación de cada indicador corresponde al porcentaje de personas con evaluación positiva según lo establecido en cada uno de ellos.

Gráfico 52. Índice de trabajo en equipo: Comparación entre servicios públicos del Gobierno Central



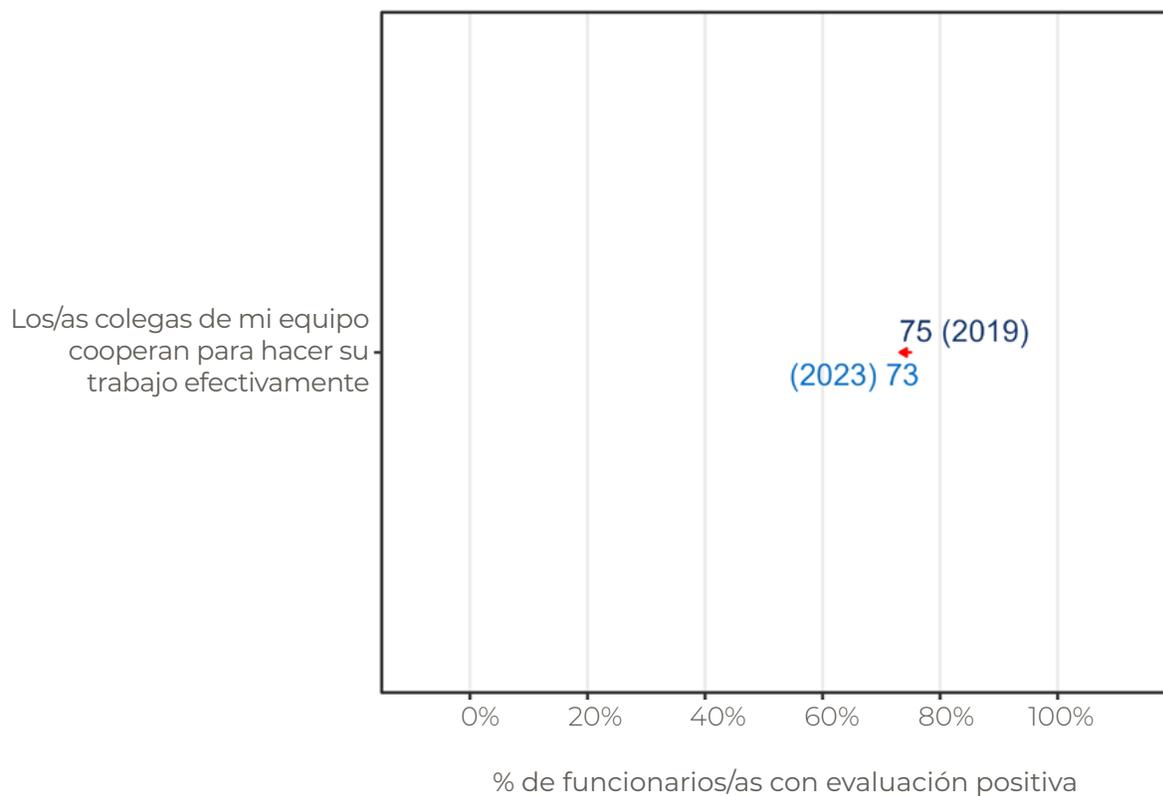
⊖ Gobierno Central ⊖ Servicios participantes

Cuadro 42. Desempeño de los indicadores que componen el índice de trabajo en equipo en el Gobierno Central

Indicador	% con evaluación positiva
<p>Cooperación entre colegas de equipo Los/as colegas de mi equipo cooperan para hacer su trabajo de manera efectiva</p> 	73%
<p>Solidaridad entre colegas de equipo Ayudo a los/as colegas de mi equipo que enfrentan cargas laborales excesivas</p> 	87%



Gráfico 53. Evolución en el tiempo: Indicadores de trabajo en equipo



Nota: Solo se presentan los indicadores para los cuales fue factible realizar la comparación temporal con la Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos 2019. Los resultados de estas comparaciones deben ser interpretados con cautela, debido a las diferencias entre las muestras de organizaciones y personal de la administración pública que respondió la encuesta.

Trabajo remoto

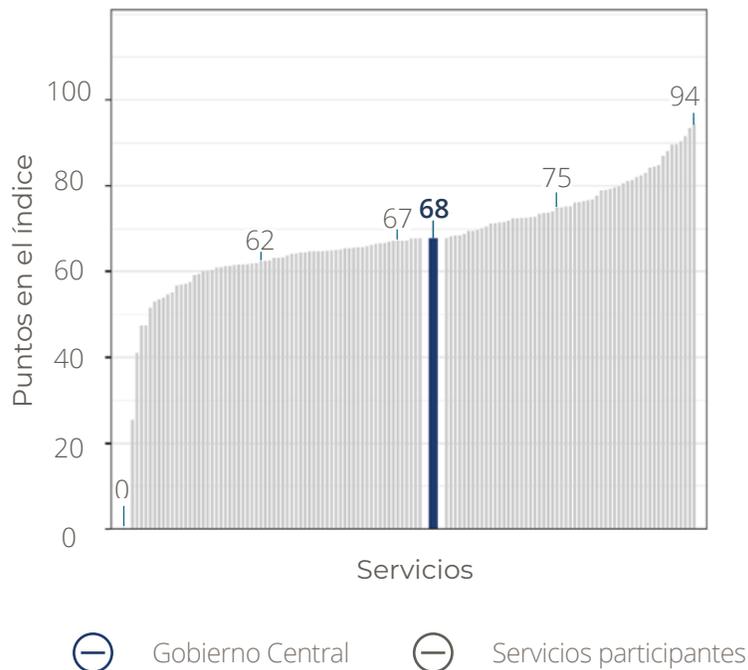
El índice de trabajo remoto, medido con una escala de 0 a 100, evalúa cuán regularmente han teletrabajado quienes pertenecen a la administración pública y en qué medida esta modalidad laboral se ejerce bajo condiciones apropiadas y permite sostener la productividad laboral. También examina la preferencia que estas personas tienen para continuar con el trabajo remoto en el futuro.

Cuadro 43. Índice de trabajo remoto en el Gobierno Central

Gobierno Central	Máximo (125 servicios)	Mínimo (125 servicios)
68	94	0

Nota: Promedio de la puntuación (escala de 0 a 100) de los indicadores de trabajo remoto. La puntuación de cada indicador corresponde al porcentaje de personas con evaluación positiva según lo establecido en cada uno de ellos.

Gráfico 54. Índice de trabajo remoto: Comparación entre servicios públicos del Gobierno Central



Cuadro 44. Desempeño de los indicadores que componen el índice de trabajo remoto en el Gobierno Central

Indicador	% con evaluación positiva
<p>Prevalencia del trabajo remoto Ha trabajado a distancia al menos un día por semana durante el último mes</p>	25%
<p>Productividad percibida en el trabajo remoto Se siente más o igualmente productivo/a con el trabajo remoto que con el trabajo presencial (oficina o terreno, según corresponda) (únicamente para quienes han trabajado a distancia al menos un día por semana durante el último mes)</p>	82%
<p>Condiciones apropiadas para el trabajo remoto No tiene impedimentos en el ejercicio del trabajo remoto (por ejemplo, falta de equipo o espacio inadecuado en casa) (únicamente para quienes han trabajado a distancia al menos un día por semana durante el último mes)</p>	66%
<p>Preferencias de trabajo remoto en el futuro Desea trabajar a distancia por lo menos un día por semana (únicamente para quienes han trabajado a distancia al menos un día por semana durante el último mes)</p>	98%

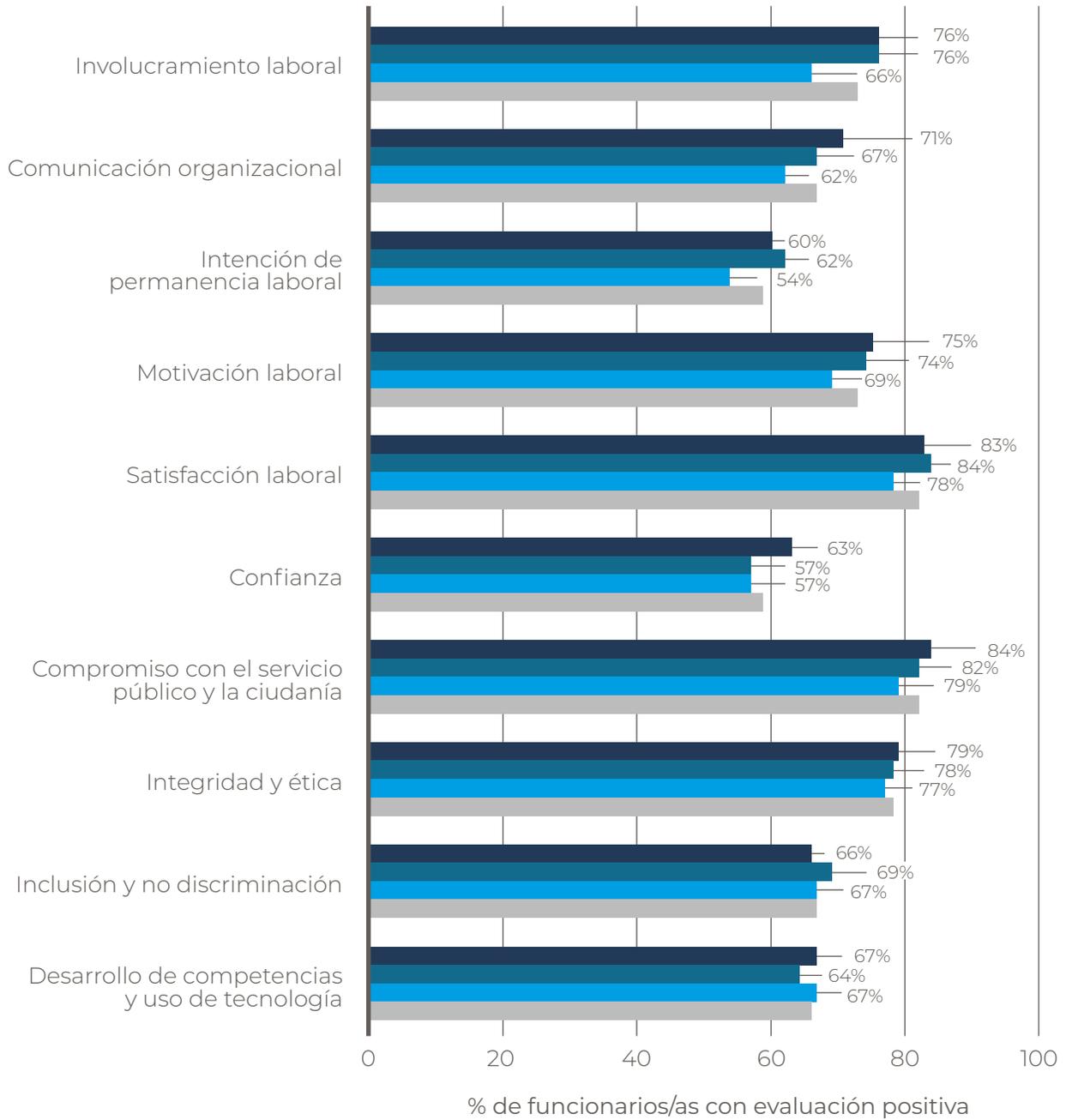


PARTE III

Análisis demográfico

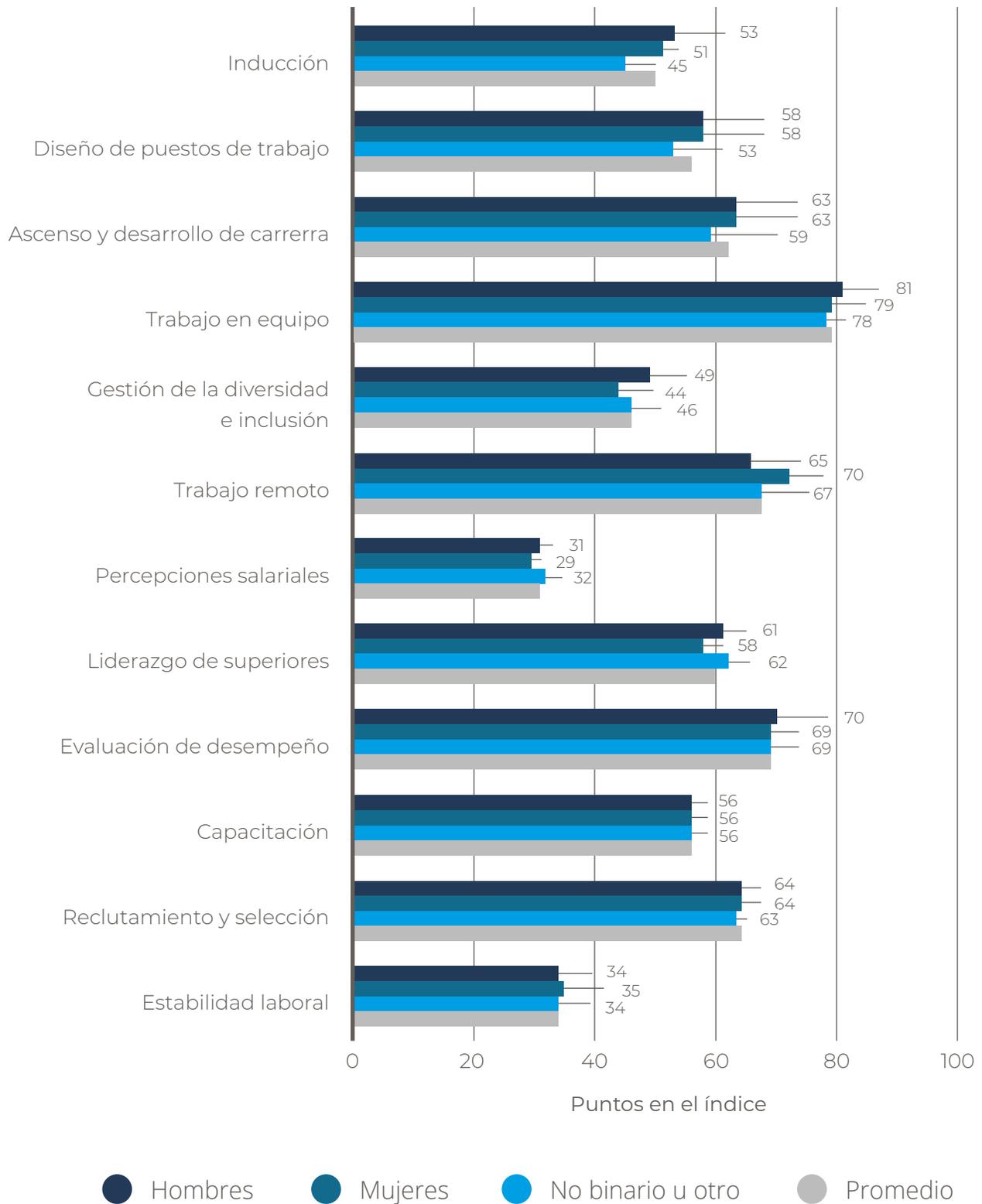
Género: Comparación de resultados

Gráfico 55. Actitudes laborales según género



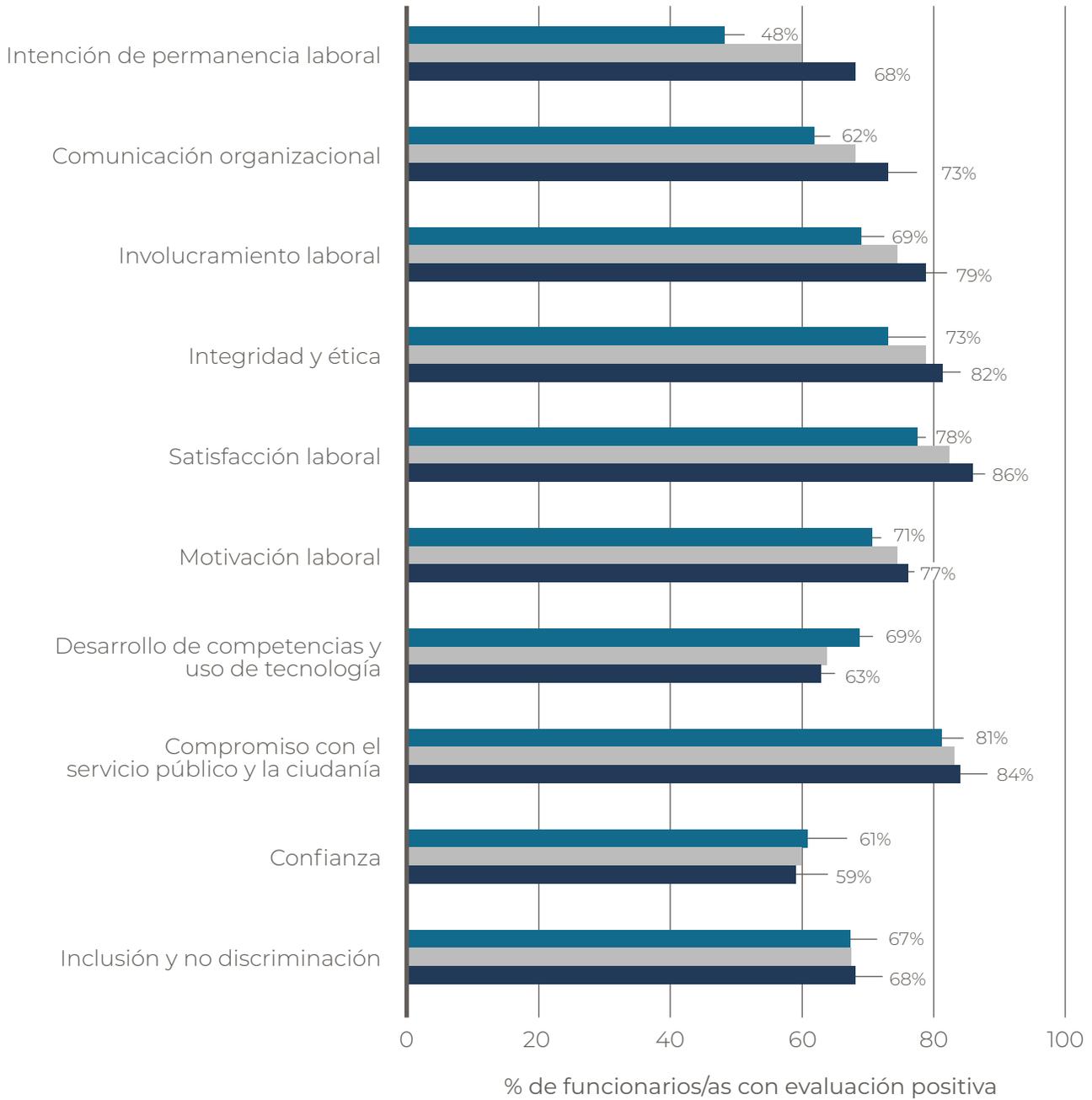
● Hombres ● Mujeres ● No binario u otro ● Promedio

Gráfico 56. Prácticas de gestión según género



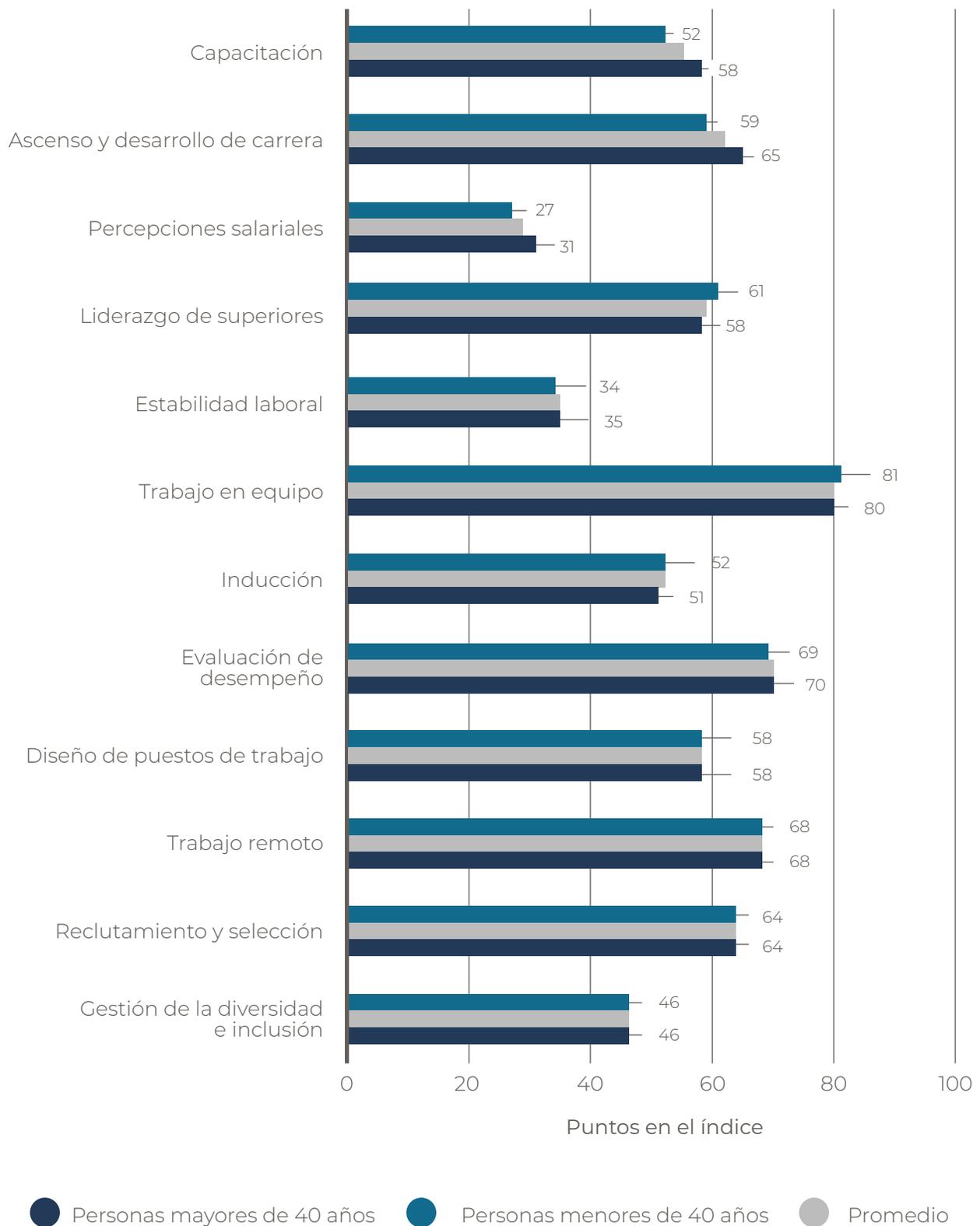
Edad: Comparación de resultados

Gráfico 57. Actitudes laborales según edad



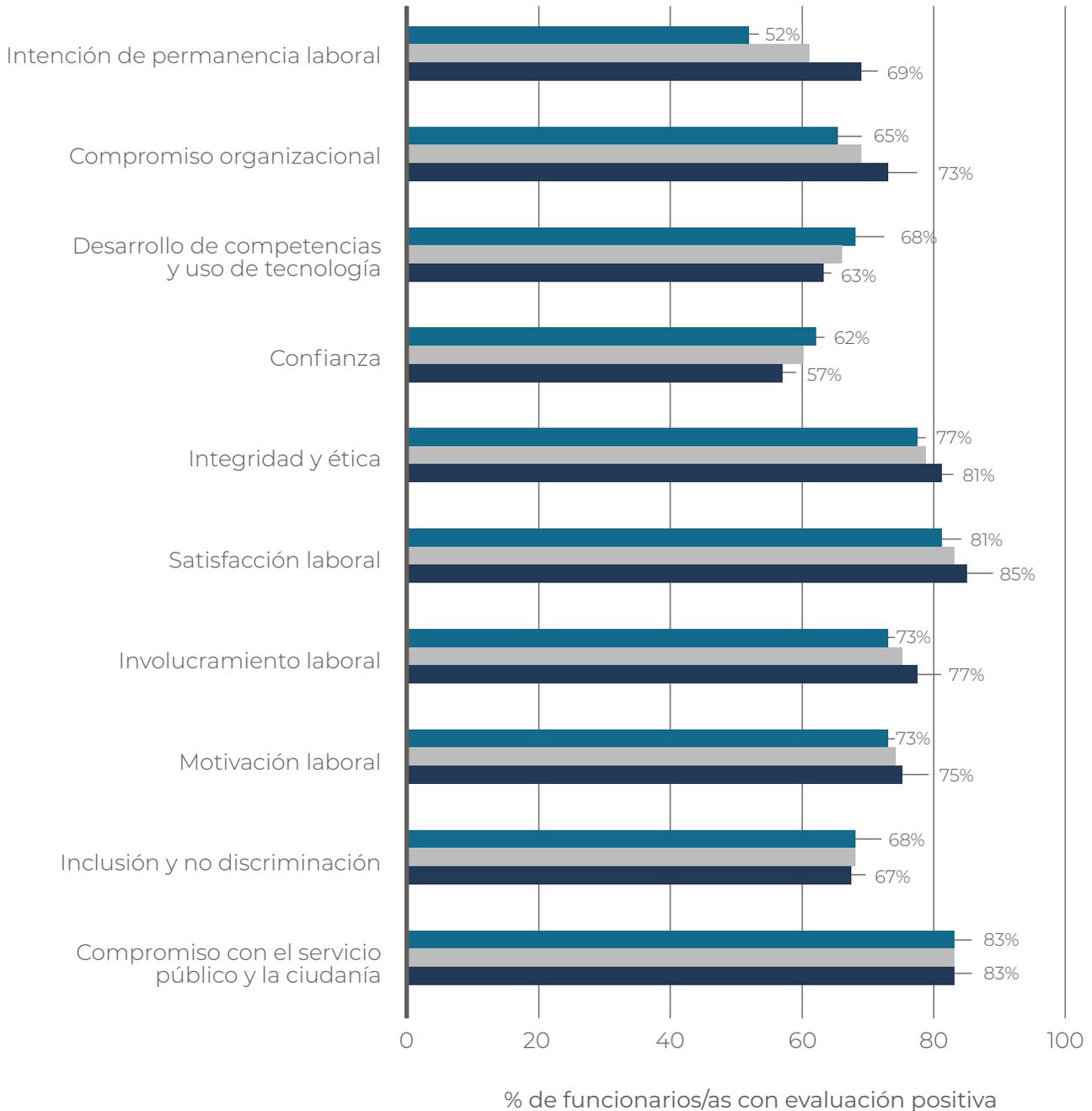
● Personas mayores de 40 años ● Personas menores de 40 años ● Promedio

Gráfico 58. Prácticas de gestión según edad



Años de servicio público: Comparación de resultados

Gráfico 59. Actitudes laborales según años de servicio público

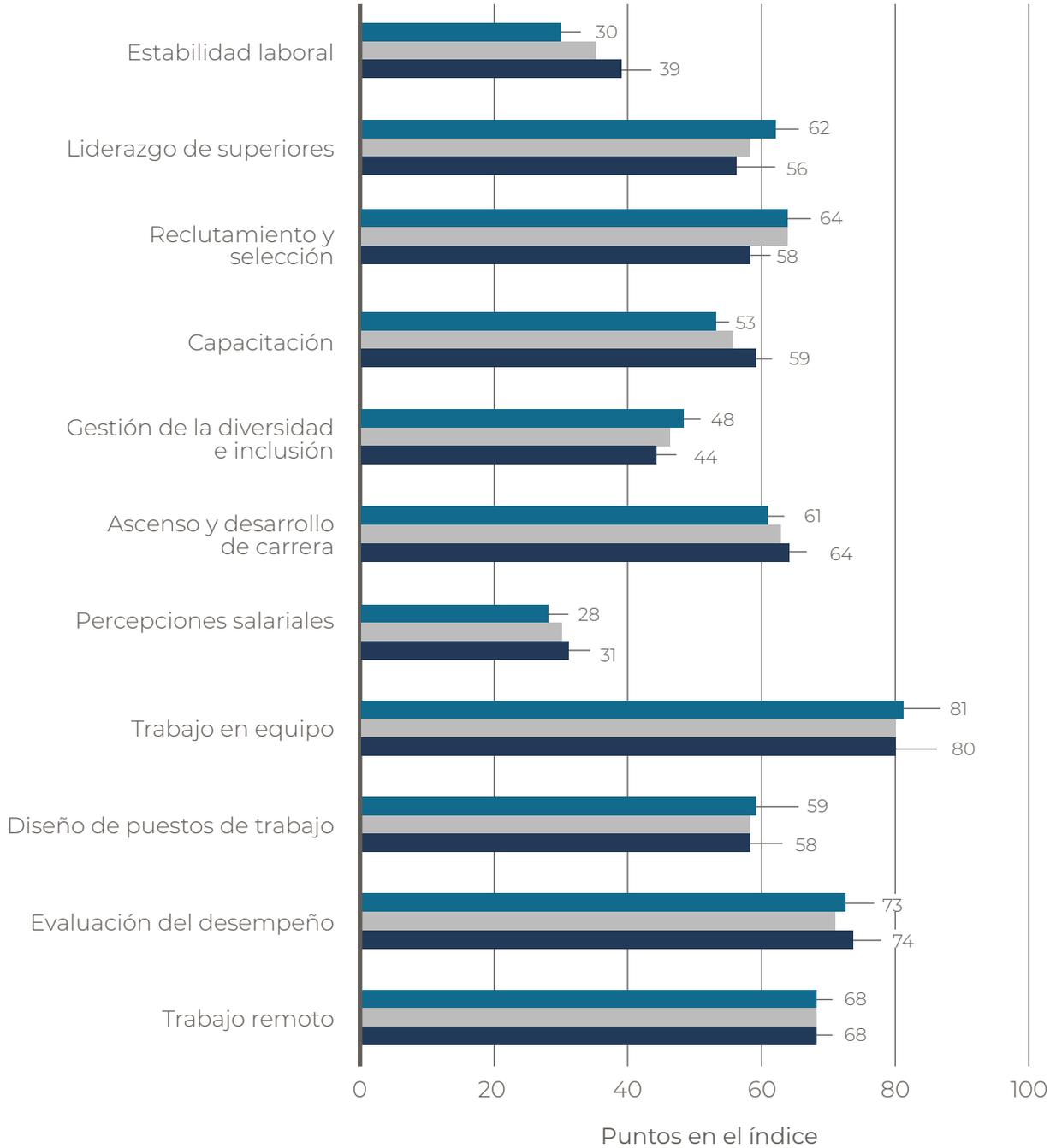


● Personas con más de 10 años de antigüedad en el servicio

● Personas con menos de 10 años de antigüedad en el servicio

● Promedio

Gráfico 60. Prácticas de gestión de personas según años de servicio público



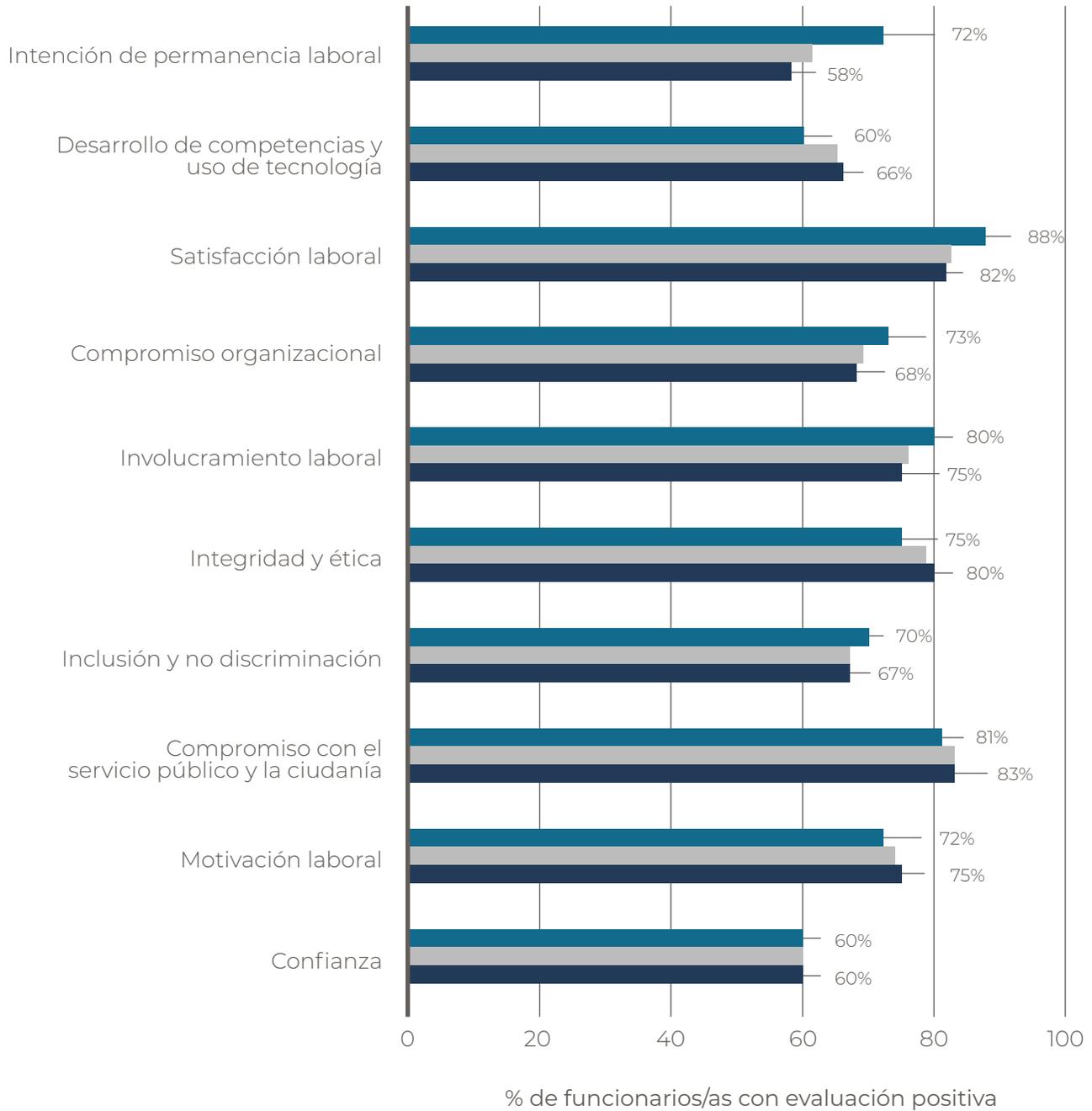
● Personas con más de 10 años de antigüedad en el servicio

● Personas con menos de 10 años de antigüedad en el servicio

● Promedio

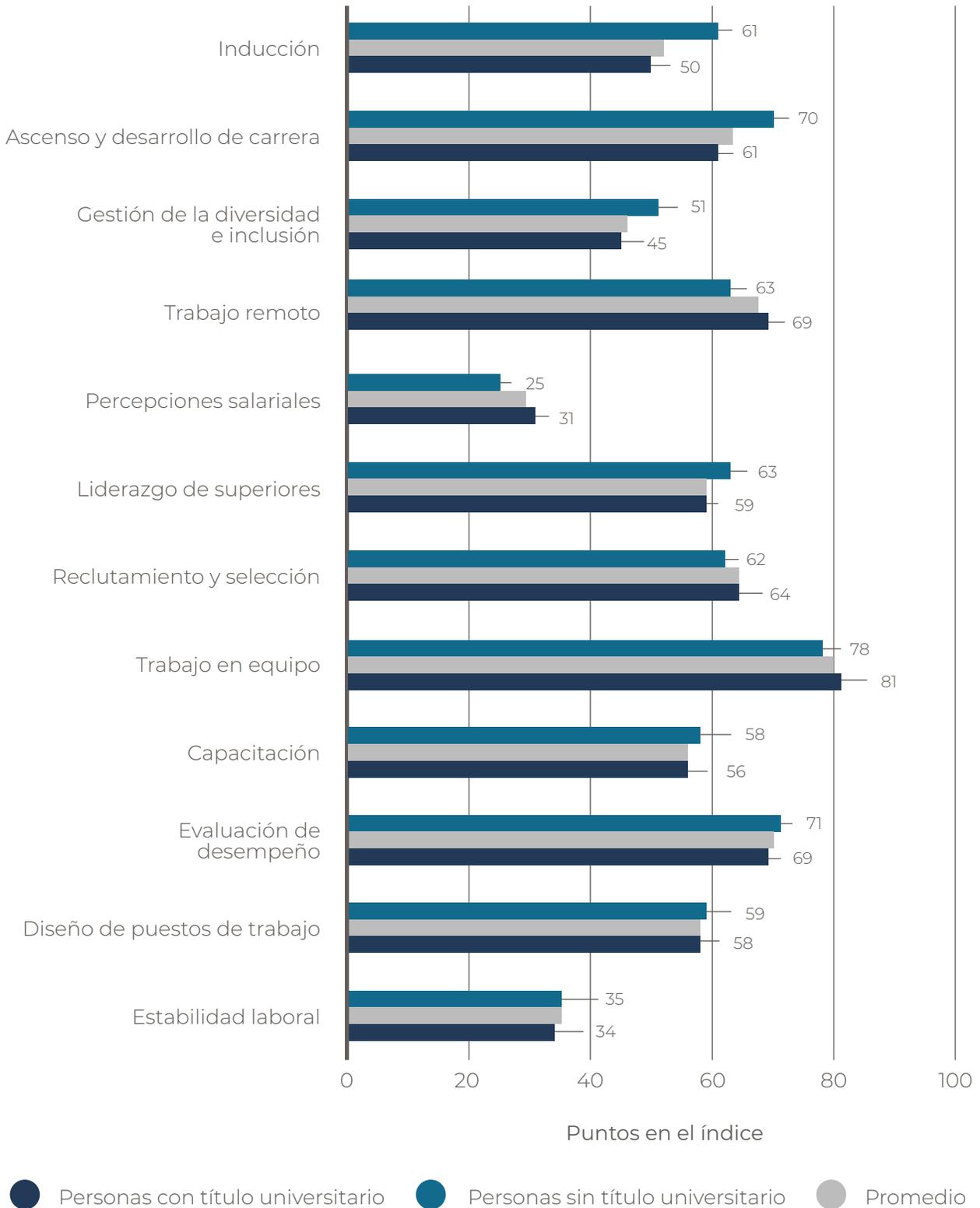
Nivel educativo: Comparación de resultados

Gráfico 61. Actitudes laborales según nivel educativo



● Personas con título universitario ● Personas sin título universitario ● Promedio

Gráfico 62. Prácticas de gestión de personas según nivel educativo



Tipo de contrato: Comparación de resultados

Gráfico 63. Actitudes laborales según tipo de contrato

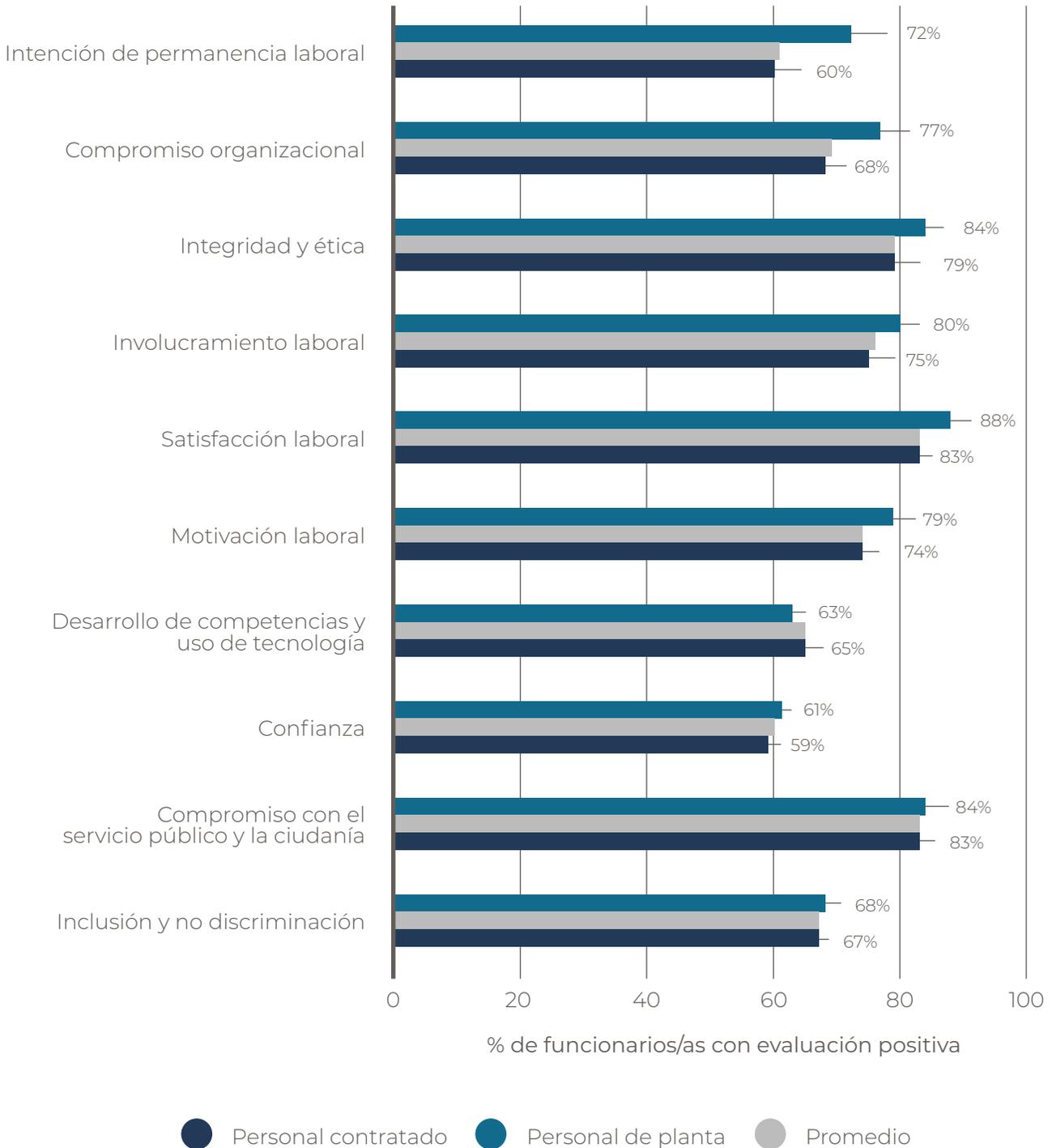
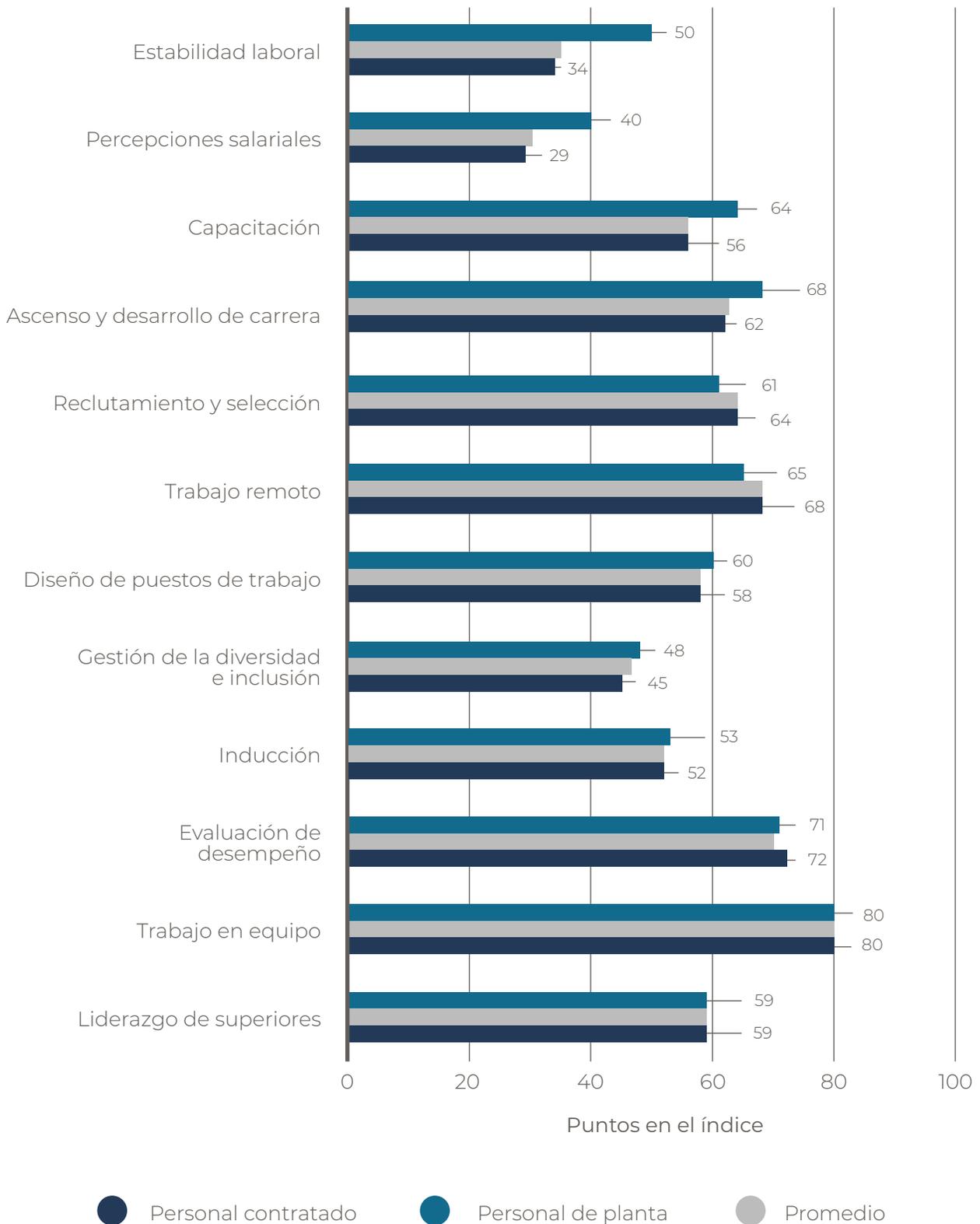
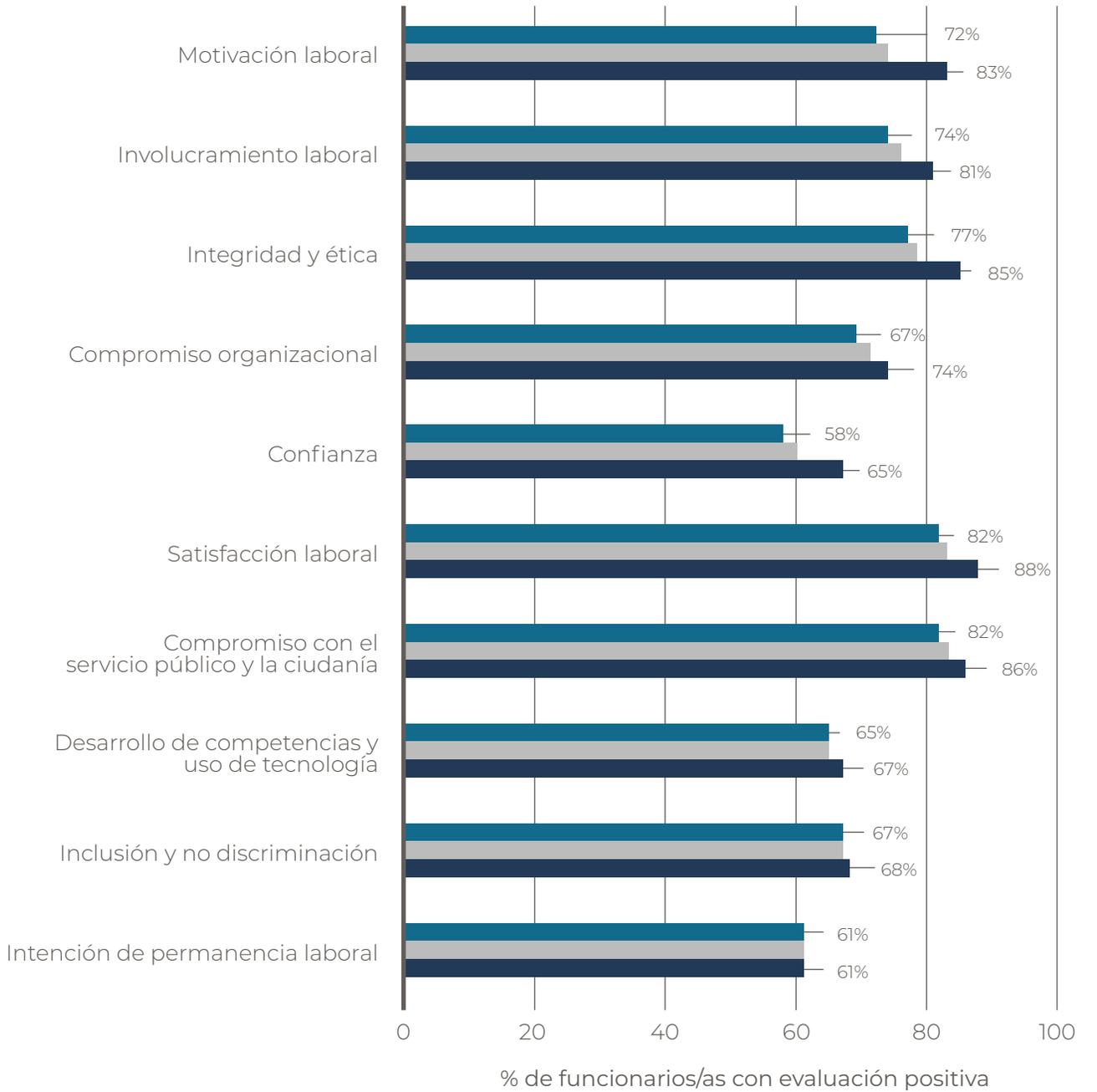


Gráfico 64. Prácticas de gestión de personas según tipo de contrato



Estamento: Comparación de resultados

Gráfico 65. Actitudes laborales según estamento

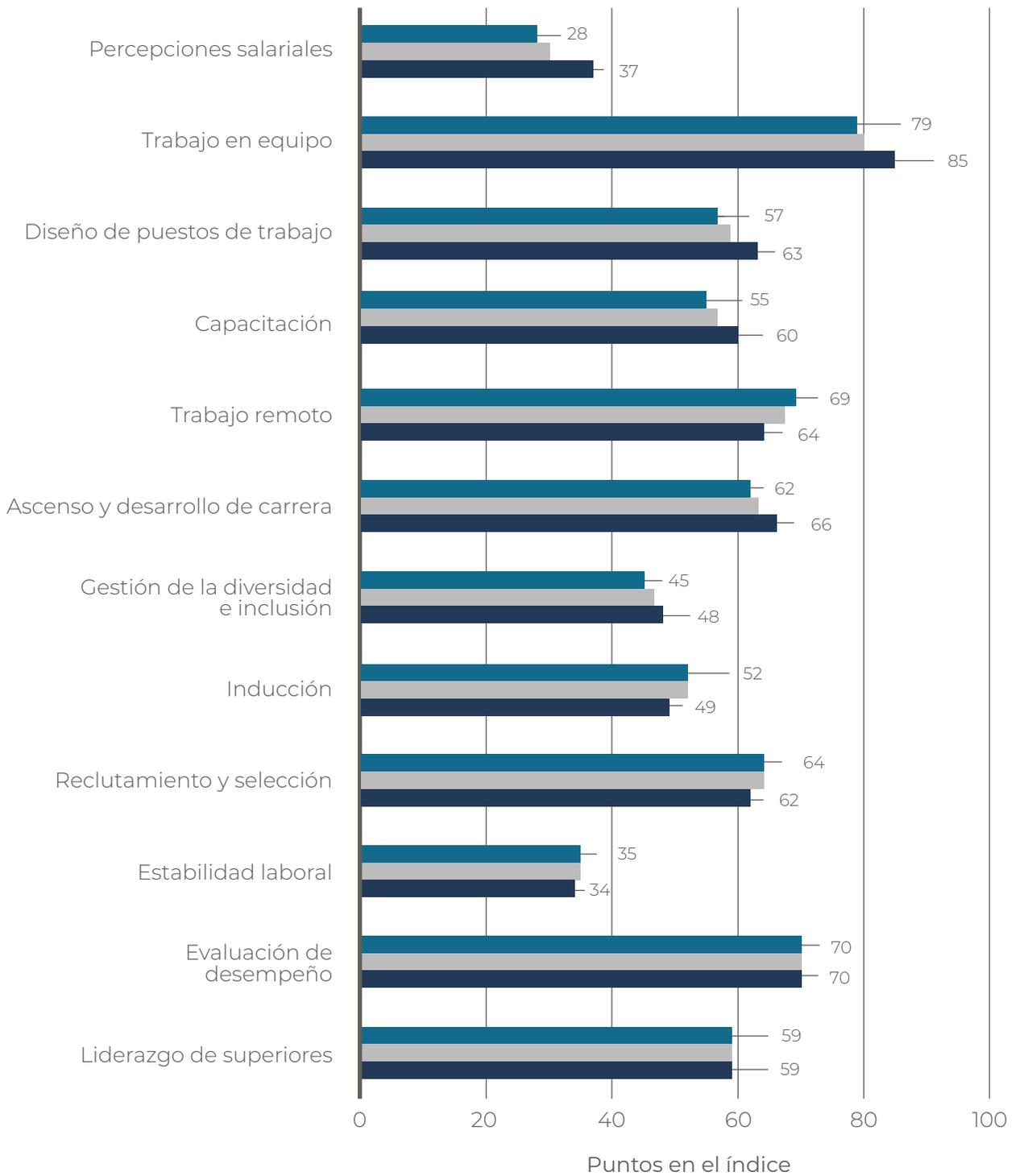


● Directivos o profesionales con funciones de jefatura

● Personas de estamentos no directivos y/o sin funciones de jefatura

● Promedio

Gráfico 66. Prácticas de gestión de personas según estamento



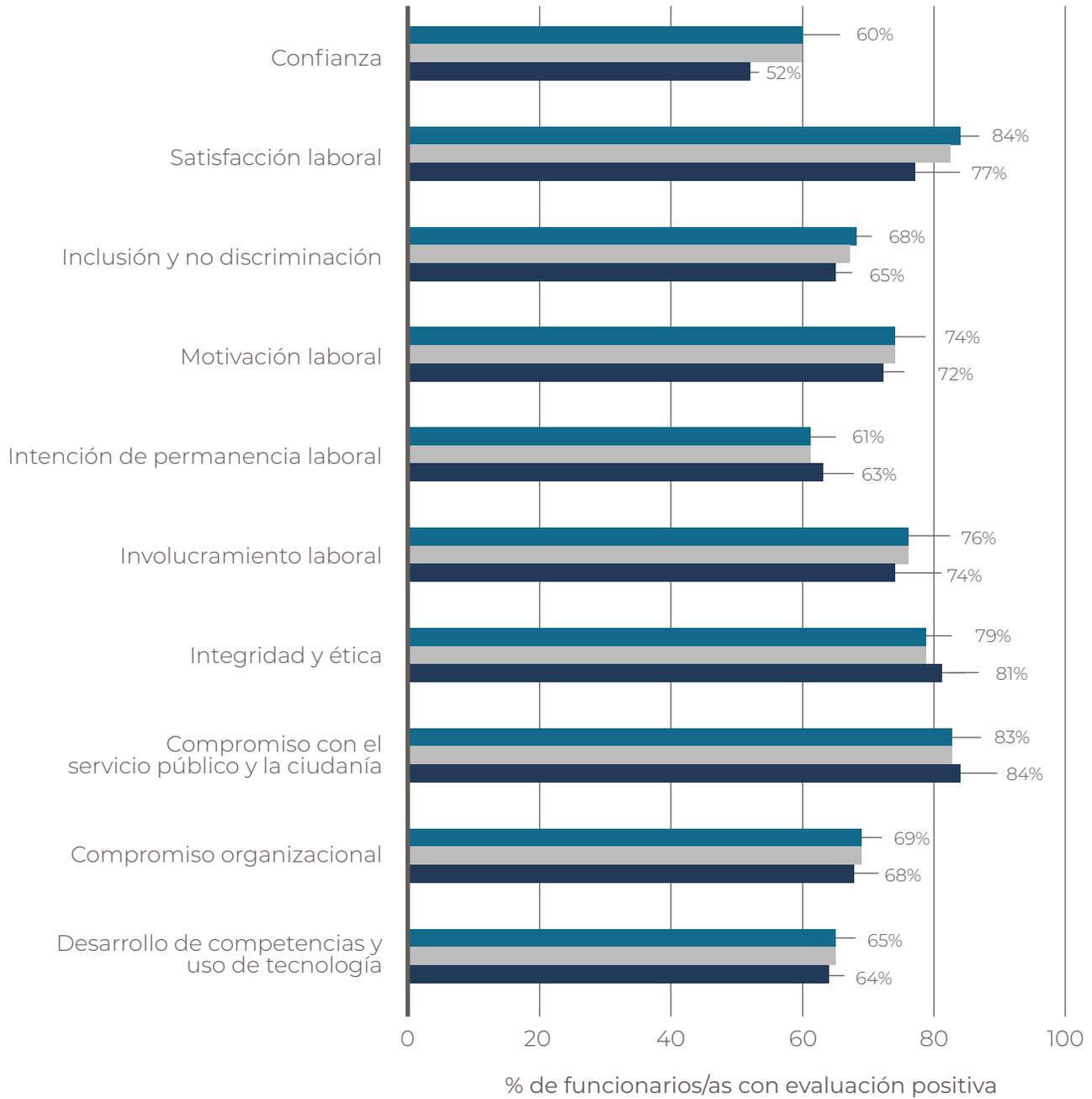
● Directivos o profesionales con funciones de jefatura

● Personas de estamentos no directivos y/o sin funciones de jefatura

● Promedio

Personas con discapacidad: Comparación de resultados

Gráfico 67. Actitudes laborales según discapacidad



Personas con discapacidad

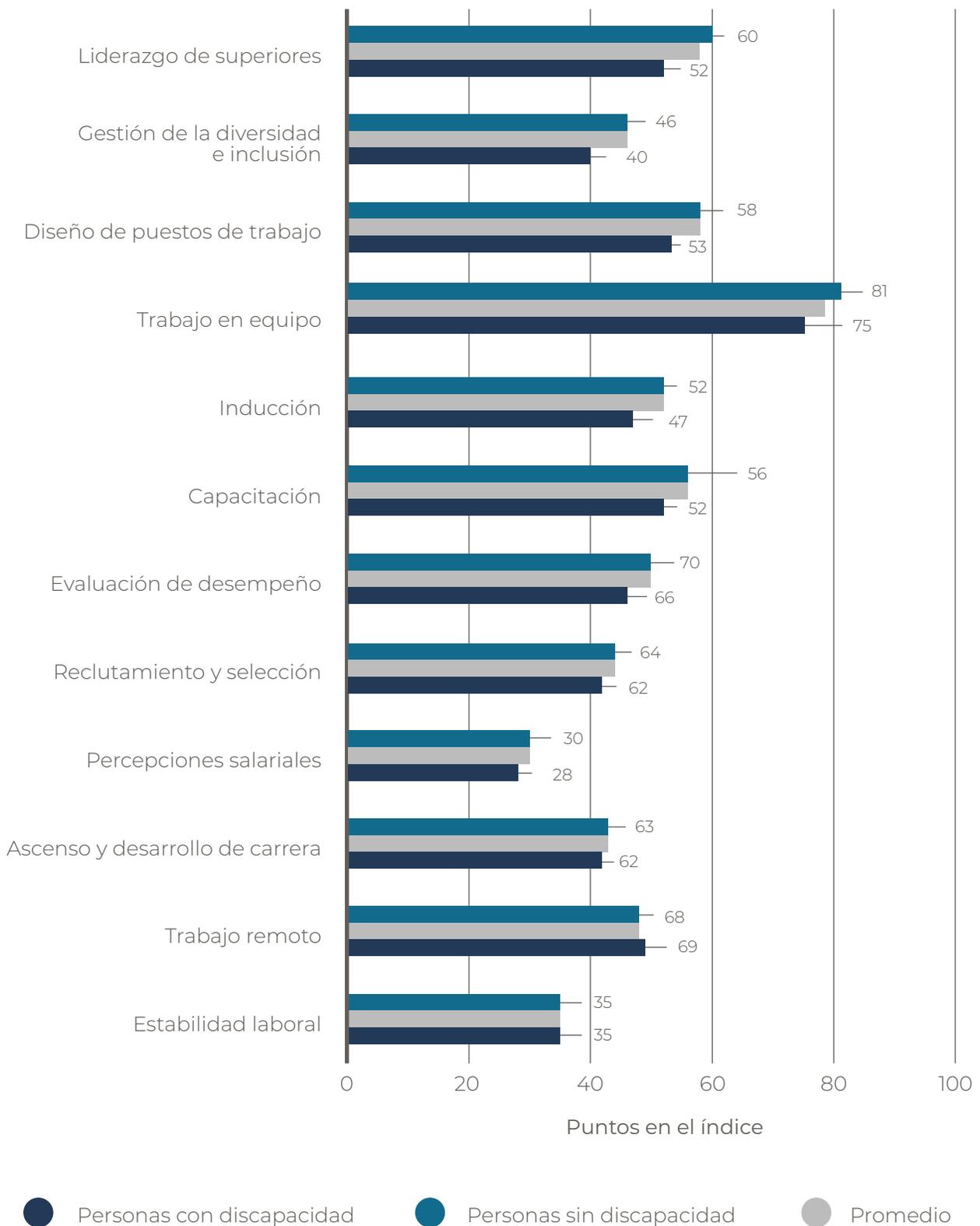


Personas sin discapacidad



Promedio

Gráfico 68. Prácticas de gestión de personas según discapacidad



Pertenencia a pueblos originarios: Comparación de resultados

Gráfico 69. Actitudes laborales según pertenencia a pueblos originarios

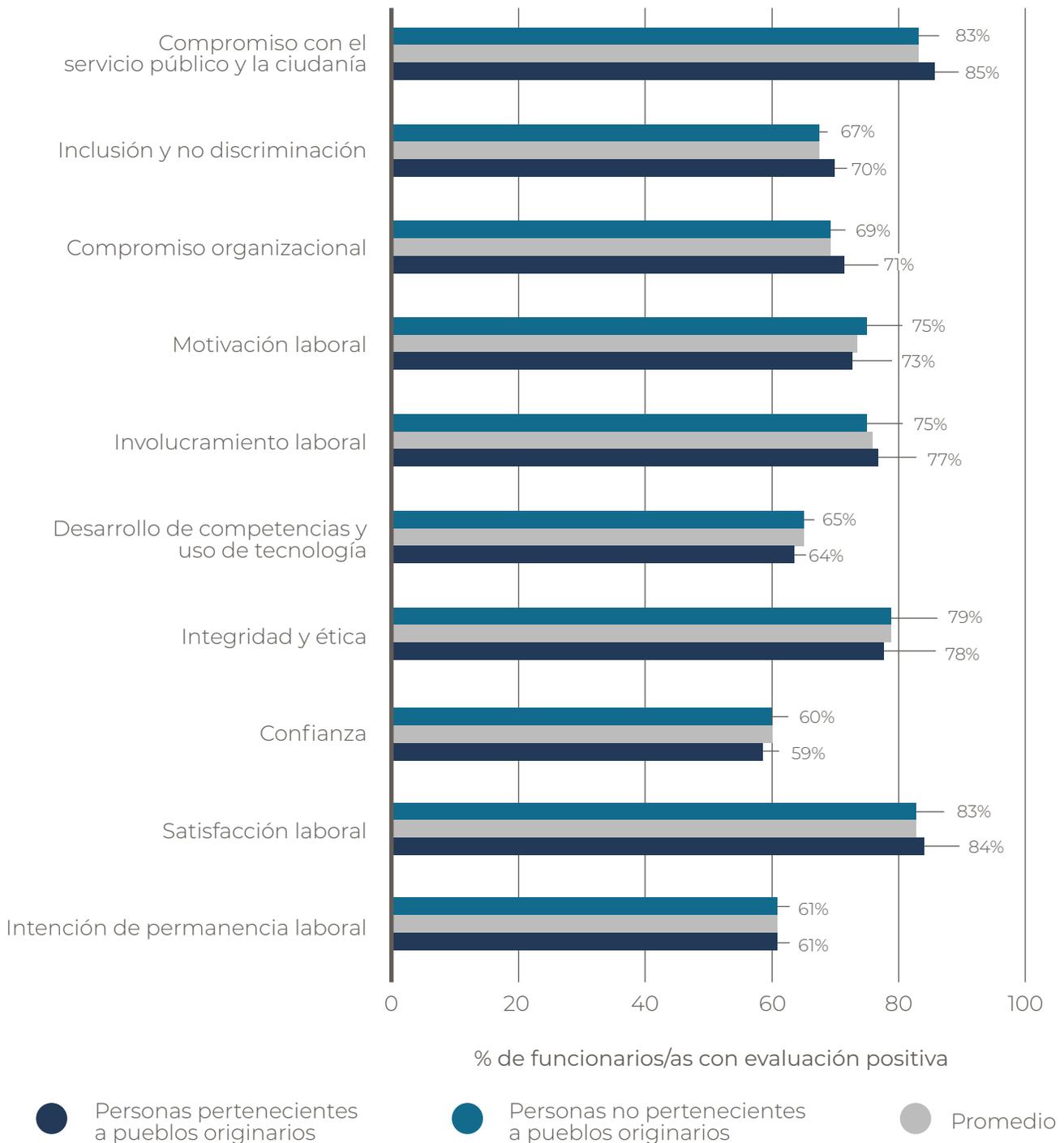
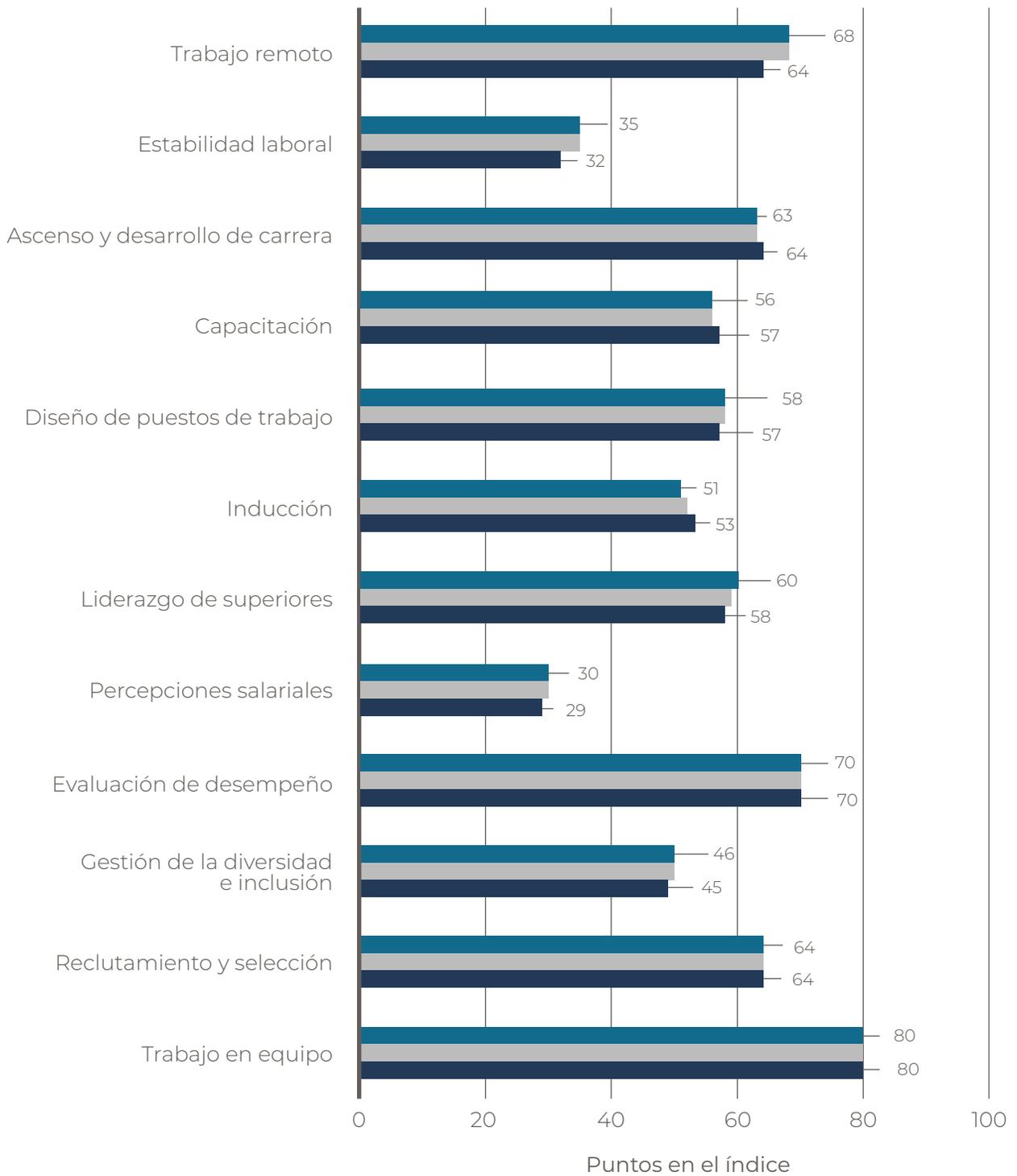


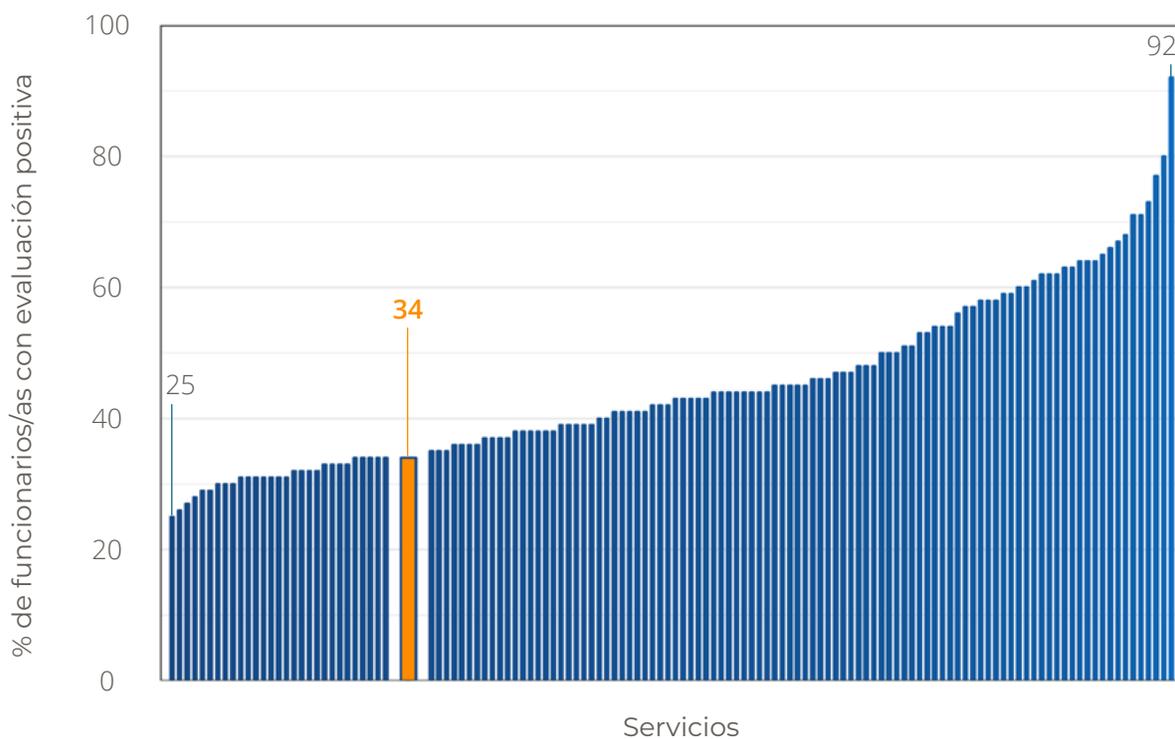
Gráfico 70. Prácticas de gestión de personas según pertenencia a pueblos originarios



● Personas pertenecientes a pueblos originarios ● Personas no pertenecientes a pueblos originarios ● Promedio

Apéndices

Apéndice A. Tasa de respuesta a la Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos 2023, por servicio público



⊖ Índice de servicios participantes ⊖ Promedio

Apéndice B: Representatividad de la encuesta respecto de las dotaciones de los servicios públicos participantes

Variable	Personas encuestadas	Dotación (125 servicios)
Género		
Mujer	58%	54,0%
Hombre	41%	46,0%
No-binario/otro	1%	-
Edad		
29 o menos	5%	6,0%
30-39	28%	28,5%
40-49	35%	32,5%
50-59	23%	22,0%
60 o más	9%	11,0%
Con discapacidad		
Sí	2%	
No	98%	
Pertenencia a pueblos originarios		
Sí	10%	
No	90%	

-: No se dispone de información.

Nota: Para aumentar la representatividad de los datos presentados en el informe, estos fueron ponderados según la edad y el género de las dotaciones de cada servicio.

Apéndice C: Análisis de regresión para estimar los efectos de las prácticas de gestión de personas sobre las actitudes laborales

	Compromiso laboral	Compromiso organizacional	Confianza	Desarrollo de competencias y uso de tecnología	Inclusión y no discriminación	Integridad y ética	Intención de permanencia laboral	Compromiso con el servicio público y la ciudadanía	Motivación laboral	Satisfacción laboral
Trabajo remoto	n.s.*	-0,02	n.s.	0,02	n.s.	-0,03	-0,02	n.s.	-0,03	n.s.
Trabajo en equipo	0,23	0,25	0,42	0,07	0,21	0,06	0,13	0,19	0,13	0,22
Reclutamiento y selección	0,09	0,06	0,02	0,06	0,03	0,11	0,04	0,13	0,08	0,05
Liderazgo de superiores	0,30	0,35	0,60	0,04	0,27	0,10	0,19	0,20	0,15	0,27
Inducción	0,25	0,30	0,28	0,04	0,20	0,06	0,15	0,16	0,07	0,22
Percepciones salariales	0,13	0,18	0,17	n.s.	0,13	0,05	0,17	0,11	0,06	0,15
Evaluación de desempeño	0,15	0,19	0,28	0,02	0,17	0,05	0,10	0,08	0,07	0,17
Estabilidad laboral	0,03	0,05	0,08	0,07	0,06	-0,02	0,03	0,03	n.s.	0,04
Gestión de la diversidad e inclusión	0,33	0,42	0,57	0,04	0,34	0,11	0,23	0,25	0,18	0,28
Diseño de puestos de trabajo	0,51	0,44	0,44	0,10	0,29	0,11	0,26	0,27	0,22	0,42
Capacitación	0,28	0,33	0,30	0,06	0,19	0,11	0,19	0,23	0,15	0,22
Ascenso y desarrollo de carrera	0,30	0,33	0,28	0,03	0,21	0,11	0,23	0,18	0,12	0,26

Medida de correlación, en puntos del índice respectivo
-1,0 -0,5 0,0 0,5 1,0



*n.s. = No significativa

Los análisis de regresión sugieren que todas las prácticas de gestión de personas incluidas en esta encuesta –a excepción del trabajo a distancia y, en menor medida, la percepción de la estabilidad laboral– predicen estadísticamente la motivación, el compromiso, la satisfacción, la confianza, el involucramiento y la integridad de las personas que trabajan en la administración pública. Las prácticas relacionadas con el diseño de puestos de trabajo, el liderazgo, la gestión de la diversidad e inclusión y el trabajo en equipo tienen asociaciones especialmente importantes.

Los análisis de regresión que sustentan estas asociaciones estadísticas fueron controlados por una serie de factores o variables para distinguir el efecto de las prácticas sobre las actitudes laborales de las personas encuestadas. Estas variables incluyen el servicio al que pertenecen, su género, los años de servicio y el nivel de sus remuneraciones. Las variables de control no han sido presentadas en los cuadros para facilitar su lectura. Los resultados derivados de estos análisis son relativos y sus resultados deben ser interpretados con cautela, ya que se basan en regresiones con datos transversales que miden percepciones.

Apéndice D: Escenario de ética para personas que trabajan en la administración pública

Un funcionario que viaja regularmente al extranjero por su trabajo recibe una invitación desde una agencia de viajes para celebrar la apertura de una nueva ruta de vuelo a la ciudad de un país vecino.

De acuerdo a la invitación, la celebración está dirigida solo a los usuarios más leales de la agencia de viajes. El programa incluye pasajes aéreos, alojamiento por una noche y una recepción en el hotel. Todos los gastos del programa están cubiertos por la agencia de viajes.

El funcionario ha utilizado los servicios de esta agencia tanto para viajes laborales como para viajes personales. El funcionario acepta la invitación y viaja a la ciudad del país vecino.

