

## Percepción de las Normas de Aplicación General en Gestión y Desarrollo de Personas en la Administración Central del Estado.

A 3 años de su implementación.

# Índice

- I. Glosario **3**
- II. Introducción **5**
- III. Marco Teórico **9**
- IV. Marco Metodológico **12**
- V. Descripción de la Muestra **21**
- VI. Resultados **27**
  - a) **Sobre el conocimiento de las normas** de aplicación general en gestión y desarrollo de personas ...**28**
  - b) **Sobre la implementación y verificación de cumplimiento de las normas** de aplicación general en gestión y desarrollo de personas ...**35**
  - c) **Sobre la utilidad de las normas** de aplicación general en gestión y desarrollo de personas ...**51**
  - d) **Sobre el impacto de las normas** de aplicación general en gestión y desarrollo de personas ...**56**
  - e) **Sobre el perfeccionamiento de las normas** de aplicación general en gestión y desarrollo de personas ...**62**
- VII. Conclusiones **72**
- VIII. Índice de Tablas y Gráficos **78**
- IX. Referencias **83**
- X. Anexos **85**

NOTA. El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres ha sido una preocupación en la elaboración de este documento. Sin embargo, y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en castellano "o/a" para marcar la existencia de ambos sexos, se ha optado por utilizar- en la mayor parte de los casos- el masculino genérico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres, abarcando claramente ambos sexos.



# I. Glosario



## Glosario:

- **DNSC:** Dirección Nacional del Servicio Civil
- **NAG'S:** Normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas (dictadas por la Dirección Nacional del Servicio Civil).
- **Dirigentes AA.FF.:** Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios.
- **GyDP:** Gestión y Desarrollo de Personas.



# II. Introducción



## Introducción:

La Dirección Nacional del Servicio Civil de Chile, institución creada el año 2003 por la Ley N° 19.882, tiene *“por objeto la coordinación, supervisión y perfeccionamiento de las funciones de personal en los servicios de la administración civil del Estado”*. Inicialmente, además de las funciones propias asignadas por esta ley, las acciones del Servicio Civil en materias de gestión y desarrollo de personas estuvieron centradas en roles de asesoría, promoción y fomento; no teniendo en la ley original una facultad que le permitiera entregar directrices en estas materias que fuesen de aplicación obligatoria por parte de las diversas entidades de la Administración Central del Estado.

A partir de la aprobación y entrada en vigencia de la ley N° 20.955 en octubre del año 2016, se otorgó al Servicio Civil potestades para configurar lo que se ha llamado un **“rol rector”** en materias de gestión y desarrollo de personas en el Estado, entregando, entre otras, la facultad de **impartir normas de aplicación general en materias de gestión y desarrollo de personas a los ministerios y sus servicios dependientes o relacionados**, dando continuidad y obligatoriedad a las acciones desarrolladas anteriormente.

A la fecha, el Servicio Civil ha dictado las Resoluciones N° 1 y N° 2 -ambas del año 2017- con un total de 11 títulos, estableciendo disposiciones en materias de: estructura y estándares de las Áreas de Gestión y Desarrollo de Personas; políticas de gestión y desarrollo de personas; reclutamiento y selección; concursabilidad y carrera funcionaria; programas de inducción; gestión de prácticas profesionales; ambientes laborales y calidad de vida laboral; participación funcionaria; formación y capacitación; rol de jefaturas; y gestión del desempeño individual y sistema de calificaciones. Dichas disposiciones normativas son de carácter permanente y obligatorias -por tanto exigibles-, y aplicables actualmente a un total cercano de 250 servicios públicos de la Administración Central del Estado.

A más de tres años de vigencia de las Resoluciones Afectas N° 1 y N° 2 ya indicadas, las normas impartidas han impulsado el posicionamiento de estas temáticas, generando condiciones para la instalación de políticas, procedimientos y prácticas, que permitan ir mejorando la calidad y condiciones del empleo público en los servicios a los cuales les aplican.



A través de las normas dictadas, se busca establecer una agenda común o transversal para todas las entidades públicas, alineando contenidos y estándares, tanto técnicos como de implementación, relevando y posicionando la gestión y desarrollo de personas a un nivel estratégico y cercano a los procesos de toma de decisiones de las organizaciones.

Cabe destacar, que la ausencia de un rol rector en materia de personas en el Estado, se tradujo históricamente en una gran heterogeneidad y disparidad en los estados de desarrollo de estas materias en los servicios públicos, trayendo diversas consecuencias que han dificultado el logro de un mejor Empleo Público, y por lo tanto, en el potencial aporte que los funcionarios y funcionarias realizan para el cumplimiento de la función pública. Como resultado de ello, se apreciaba una mayor focalización en las funciones de carácter operativo – administrativo, más que en funciones que apoyan la estrategia institucional en el logro de los objetivos organizacionales.

Es por lo anterior que el ejercicio del rol rector del Servicio Civil, no solo se ha traducido en la dictación de las normas, sino que también ha significado el desafío de brindar acompañamiento técnico y asesoría para su implementación y cumplimiento, buscando para esto, ser un socio estratégico de las instituciones públicas, especialmente de las Áreas de Gestión y Desarrollo de Personas.

La elaboración de las normas, la estrategia de implementación, la verificación de su cumplimiento, y la elaboración de informes a la Contraloría General de la República, ha significado buena parte de las acciones que el Servicio Civil ha realizado en los tres últimos años, en torno a las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas. Sin embargo, no se cuenta con evidencia respecto de la percepción que tienen determinados actores relevantes -Jefaturas de Servicio, Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas y Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios- respecto de esta política pública, del conocimiento que se tiene de las normas, de la estrategia de implementación que se ha impulsado, del apoyo técnico que se ha entregado, de su utilidad y finalmente, del aporte en la gestión de personas en los servicios públicos.

Dada esta carencia de información, se considera necesario indagar y profundizar en la apreciación que se tiene sobre las normas, ello con el propósito de evaluar lo realizado a la fecha, para adoptar decisiones y acciones pertinentes de mejora y/o focalización en la estrategia de difusión, implementación y acompañamiento hasta ahora desarrollada.



Para ello, se preparó un estudio, a través de la aplicación de una encuesta, cuyo objetivo principal es **“Conocer la percepción de actores relevantes de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas –NAG’s- en el Estado, a 3 años de su dictación (2018 – 2020)”**. Los actores relevantes referidos son las (i) Jefaturas de servicios públicos, (ii) Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas, y (iv) Dirigentes de las Asociaciones de Funcionarios.

Por su parte, los objetivos específicos perseguidos en el análisis fueron los siguientes:

1. Describir la percepción que tienen los actores relevantes sobre su **conocimiento** de las NAG's.
2. Indagar la percepción que los actores relevantes tienen sobre la **estrategia de implementación y verificación del cumplimiento** de las NAG's impulsada por la DNSC.
3. Identificar la **utilidad y pertinencia** que los actores relevantes perciben de las NAG's en los servicios públicos.
4. Averiguar el **impacto** percibido por los actores relevantes de las NAG's en los servicios públicos.
5. Proponer **estrategias para el perfeccionamiento** de las NAG's y su implementación en los servicios públicos.

El documento que se presenta a continuación, contiene información sobre la encuesta aplicada; los resultados obtenidos -en relación a las preguntas realizadas, y a los objetivos específicos planteados-, como también las principales conclusiones que emanan del análisis de dichos resultados.

Finalmente, es necesario destacar y reconocer la participación de las Jefaturas de Servicio, de las jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas y de los Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios que respondieron la encuesta, pues gracias a su colaboración, se contará con importante información para evaluar y mejorar la gestión realizada en torno a las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas, dictadas por la Dirección Nacional del Servicio Civil.



# III. Marco Teórico



El escenario marcado por la globalización, el desarrollo tecnológico, la transformación digital, el entorno cambiante y las exigencias cada vez más altas de la ciudadanía, ha presionado y desafiado a las instituciones, especialmente del sector público, a satisfacer las demandas de sus usuarios. Para ello, el activo más importante que tienen las instituciones son las personas que se desempeñan en ellas.

Efectivamente, es imposible negar la importancia que tiene la gestión de personas en los resultados de cualquier organización. Desde aquí, se puede afirmar que una de las ventajas comparativas que puede tener una organización, es incluir los sistemas de gestión y desarrollo de personas en su estrategia global, para lograr la consecución de sus objetivos.

Hace más de dos décadas, se narró que el escenario descrito anteriormente, iba a poner las competencias de las personas (fuerza laboral) en un sitio clave dentro de la estrategia (Ulrich, 1997). Las capacidades de las organizaciones para hacer las cosas (gestionarse) y cómo desarrollan las competencias de su gente, basándose en un marco normativo innovador y orientado a resultados, aparece como un factor decisivo en su capacidad de adaptación y desarrollo, donde necesariamente la Dirección de Personas debe evolucionar desde un rol más bien operativo a uno de carácter más estratégico.

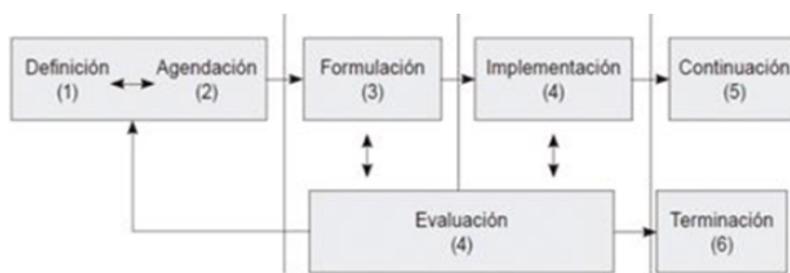
Siguiendo a Ulrich, se hace necesario vincular las prácticas de gestión de personas con la estrategia organizacional. De esta manera, los profesionales de gestión de personas se enfrentan cada vez más, al permanente desafío de ver como su rol es considerado desde una perspectiva de aporte de valor para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Teniendo presente lo señalado, las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas, dictadas por el Servicio Civil, buscan precisamente generar las condiciones para profundizar de manera transversal en la Administración del Estado, el proceso de modernización de la gestión de personas, fortaleciendo el aporte estratégico de esta área en las instituciones gubernamentales.

Por otra parte, y considerando que la dictación e implementación de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas, constituye una política pública, que directa o indirectamente impacta en la calidad de los servicios que se entregan a la ciudadanía, es un deber realizar acciones que permitan ir evaluando los resultados que ha tenido esta política. Esto queda de manifiesto en el modelo de análisis de las políticas públicas elaborado por Muñoz (2004), que se puede visualizar en el esquema siguiente:



### Modelo esquemático para el Análisis de las Políticas Públicas.



Fuente: Enrique Guillermo Muñoz (2004).

En este esquema, la evaluación ocupa un lugar preponderante en el análisis, pues dependiendo de los resultados obtenidos en la misma, ello retroalimenta todos los otros aspectos, entre ellos, la formulación, la implementación y las características de la continuidad de la política pública en evaluación. En este caso, la política pública en análisis son las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas.

El modelo recién expuesto, ha sido aplicado por el Servicio Civil, en el proceso de **formulación de las normas**, agregando también la difusión y posicionamiento necesario, para darlas a conocer a todos los actores relacionados con ellas.

También se desarrollaron acciones para su **implementación en los servicios públicos**, entregando acompañamiento y asesoría directa, con la elaboración de guías de apoyo, formatos, orientaciones técnicas, etc., colaborando en la generación de capacidades en los propios Servicios Públicos para dicha implementación.

En cuanto a la etapa de **evaluación**, el Servicio Civil ha efectuado una serie de acciones que ha permitido la verificación del cumplimiento y aplicación de las normas por parte de los servicios públicos. Entre estas acciones se encuentran, la definición de estándares de cumplimiento, la recolección de antecedentes e información sobre su cumplimiento, la coordinación con la Contraloría General de la República - considerando el rol que la ley le asigna a este órgano de control-, y el desarrollo de plataformas tecnológicas, en la búsqueda de nuevos estándares de seguridad, capacidad, facilidad en su uso; con el propósito de contar con medios de verificación eficientes que permitan acreditar el cumplimiento de las normas impartidas.

Asimismo, y como parte de la evaluación continua, se ha considerado el presente estudio de percepción de las normas de aplicación general en materias de gestión de personas, a tres años de puesta en vigencia, con el fin de evaluar esta política pública, indagando en la percepción que tienen ciertos actores del conocimiento de ellas, de la estrategia de implementación que se ha utilizado, de la utilidad, pertinencia e impacto, que hasta ahora han percibido de las mismas.



# IV. Marco Metodológico



### Tipo de Investigación.

El presente estudio es de tipo exploratorio y descriptivo. Exploratorio dado que es la primera vez que se investiga sobre las normas de aplicación general dictadas por el Servicio Civil, y sobre su implementación y aplicación en los servicios públicos; y descriptivo, en cuanto realiza una exposición de una determinada situación que pretende conocer, mediante variables contenidas en el estudio.

Para dar respuesta a los objetivos perseguidos, se definió el uso de una metodología mixta, que contempló la aplicación del método cuantitativo, el cual según Hernández, Fernández, Baptista (2014), utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

En una segunda instancia, se analizaron datos cualitativos proporcionados por el mismo instrumento de medición utilizado en la metodología cuantitativa (encuesta), a fin de obtener mayor información de los actores relevantes, respecto a las áreas de mejoras del proceso de Implementación de las norma de aplicación general en los servicios públicos.

### Población Objetivo.

Corresponde a los actores relevantes pertenecientes a los servicios públicos que se encuentran bajo el ámbito de aplicación de las normas de aplicación general impartidas por el Servicio Civil, en el marco de la Ley N° 20.955, que para el año 2019 alcanza a un número de 241 servicios públicos<sup>1</sup> representados por 173 entidades<sup>2</sup>.

Para efectos del estudio no se utilizó una muestra probabilística, sino que representativa, dado que la decisión fue aplicar la encuesta a la totalidad de los actores relevantes del proceso, pertenecientes a las 173 entidades señaladas en el párrafo precedente.

Dicho lo anterior, la muestra corresponde a los tres actores relevantes de cada servicio público afectos a las NAG's, que son las: **(i) Jefaturas de servicios públicos, (ii) Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas y (iii) Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios.**

<sup>1</sup> Cuarto Informe Semestral a la Contraloría General de la República: "Implementación de normas de aplicación general en gestión y desarrollo de Personas y verificación de cumplimiento" 2019.

<sup>2</sup> El Servicio de Gobierno Interior, representa a todas las Gobernaciones Provinciales e Intendencias. La Subsecretaría de Salud Pública, también representa a la Subsecretaría de Redes Asistenciales.



## Diseño del Instrumento (Encuesta).

### Identificación de factores a evaluar en la Encuesta.

Para dar respuesta al objetivo del estudio y lograr la recolección de los datos necesarios para el mismo, se optó por el instrumento denominado “encuesta”, que se diseñó en colaboración con la Facultad de Economía y Negocios de la U. de Chile, para ser autoadministrado por cada uno de los tres actores relevantes definidos.

La encuesta contempló un conjunto de preguntas destinadas a medir todas las variables definidas en el estudio. De este modo, las preguntas incorporadas en el instrumento hacen referencia a:

1. **Conocimiento de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas:** las consultas de este apartado buscan indagar en la información y penetración de las normas en materia de gestión y desarrollo de personas, en los servicios públicos;
2. **Procesos de implementación y verificación de cumplimiento de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas:** las preguntas apuntaron a identificar el trabajo que ha efectuado el Servicio Civil, para la implementación de las normas, el proceso de verificación de éstas y la correspondiente información de los incumplimientos a la Contraloría General de la República;
3. **Utilidad de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas:** las preguntas de este apartado pretenden medir la capacidad de satisfacción e interés que posee cada actor relevante, respecto de las NAG's y el beneficio de éstas al aplicarlas en su institución.
4. **Impacto de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas,** las preguntas apuntaron a medir el efecto producido a consecuencia de la aplicación y puesta en marcha de las NAG's, en los servicios públicos, esto es en la mejora de sus procesos, así como también en el posicionamiento del Área de Gestión de Personas y Servicio Civil.
5. **Perfeccionamiento de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas:** esta quinta sección de la encuesta buscaba obtener información más detallada, que permita avanzar a la Dirección Nacional del Servicio Civil con estrategias y acciones, que posibiliten una mejor implementación y cumplimiento de las normas, logrando a su vez, una mayor satisfacción de sus usuarios, a mediano y largo plazo.



### Elaboración de las preguntas - Encuesta de Percepción.

El estudio contempló el desarrollo de una sola encuesta, con tres versiones según destinatario, las que tuvieron a la base las mismas preguntas, que se aplicaban a uno u otro actor, dependiendo de su rol. De esta manera, se enriqueció el estudio con preguntas comunes que permitían comparar resultados, y preguntas específicas, que entregaron información más detallada.

El instrumento se construyó con distintos tipos de preguntas: selección múltiple, dicotómicas, abiertas (texto libre) y con tablas de normas y simétricas. La escala utilizada fue la de Likert<sup>3</sup>, principalmente porque no polariza las respuestas. Además, incorpora la opción No sabe/No responde, para el análisis de datos perdidos.

La encuesta contempló un total de 26 preguntas, que fueron contestadas por las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas. Por su parte, las Jefaturas de servicios públicos, sólo debieron responder 19 preguntas, y los Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios respondieron 21 preguntas.

**Tabla N° 1: Distribución de preguntas por actor relevante, asociadas a los objetivos del estudio y secciones de la Encuesta.**

Secciones de encuesta	N° preguntas Jefaturas GyDP	N° preguntas Jefaturas de Servicio	N° preguntas Dirigentes AA. FF.
A.- Conocimiento de las NAG's	3	3	3
B.- Implementación y verificación de cumplimiento de las NAG's	11	4	6
C.- Utilidad de las NAG's	2	2	2
D.- Impacto de las NAG's	7	7	7
E.- Perfeccionamiento de las NAG's	3	3	3
<b>N° total de preguntas</b>	<b>26</b>	<b>19</b>	<b>21</b>

Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.

<sup>3</sup> Escala de Likert, entendida como "...conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías" (Hernández, Fernández, Baptista, 2014, p. 238).



Después de haber creado las preguntas, se elaboró el libro de códigos (Ver Anexo N° 1, Libro de Códigos), el cual describe la localización de las variables y los códigos asignados a cada pregunta, que a su vez obedecen a los cinco (5) objetivos definidos en esta investigación (conocimiento, implementación, utilidad, impacto y perfeccionamiento de las normas). La elaboración del libro de códigos, facilitó el procesamiento de datos y la respectiva carga de la encuesta en la plataforma “Encuesta Fácil”. (Ver Anexo N° 2 “Encuesta de percepción sobre las NAG’s en gestión y desarrollo de personas para Jefaturas de Servicio, Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas y Dirigentes de AA. FF.”).

### Validez del Instrumento

#### Juicio experto.

El contenido de la encuesta, contó con la validación técnica que se detalla a continuación:

- Sr. Pedro Guerra Loins: Subdirector de Gestión y Desarrollo de Personas de la Dirección Nacional del Servicio Civil.
- Sr. Pedro Leiva Neuenschwander: Profesor Asociado - Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.
- Sr. Basilios Peftouglou Gattas- Director Nacional (S) del Servicio Civil.<sup>4</sup>

#### Nivel de confianza

El análisis desarrollado contempló la evaluación del instrumento de manera integrada, siendo el objetivo central entregar hallazgos psicométricos de confiabilidad y validez de las escalas y preguntas poli-itémicas contenidas en el instrumento de aplicación. Con este insumo, se examinó el comportamiento estadístico de variabilidad y co-variabilidad (o varianza compartida) de las preguntas.

A nivel de validez y fiabilidad, el instrumento permitió arrojar resultados favorables tanto en los análisis específicos de las escalas evaluadas, así como en la validación general de elementos integrados como factores diferenciados dentro de la encuesta aplicada.

En el análisis de fiabilidad, el Alpha fue superior al **0.9**, lo cual es un buen indicador, lo que se complementa con que, en el análisis de descarte de los ítems, nunca los resultados arrojaron que la exclusión de alguna de las variables, impactará en el indicador final con un sobre ajuste demasiado amplio.

La aplicación de esta encuesta actuó como elemento piloto de análisis, el cual permite evidenciar ciertos hallazgos que serán materia de discusión para perfeccionar una futura segunda aplicación de esta encuesta.

---

<sup>4</sup> A la fecha de emisión del presente informe, la Directora Nacional del Servicio Civil es la Sra. Solange Garreud de Manvilliers Gerlach.



### Realización de pruebas piloto y cognitivas.

La encuesta en sus tres (3) versiones tuvo una aplicación piloto en forma on line, desde la plataforma “Encuestafacil.com”, a una muestra de cada uno de los actores relevantes, revisando pertinencia y eficacia, grado de comprensión y razonamiento de la encuesta e identificando posibles fallas en su elaboración y aplicación, con el fin de realizar una mejora al instrumento.

Se incluyó además, en la prueba piloto, un formulario llamado “síntesis y propuesta” en donde los encuestados pudieron colocar sus comentarios y sugerencias, respecto de las preguntas del pilotaje.

Las pruebas de pilotaje, se efectuaron durante el mes de diciembre de 2020, y fueron respondidas por un total de 21 encuestados, con el siguiente detalle:

**Tabla N° 2 Participación de actores relevantes en Encuesta Piloto.**

Versión	N° participantes
Jefaturas de Servicio	1
Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas	16
Dirigentes Asociaciones de Funcionarios	4
<b>Total</b>	<b>21</b>

Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.

En atención a los resultados obtenidos en la aplicación piloto, se efectuaron las respectivas actualizaciones de la encuesta de percepción sobre las NAG's en gestión y desarrollo de personas. La actualización solo involucró los textos de las preguntas, procurando hacerlas más concisas para facilitar cognitivamente su comprensión.

### Distribución y aplicación de la encuesta

Con fecha 16 de diciembre de 2020, se envió Oficio desde el Director Nacional (S) del Servicio Civil, a Subsecretarios/as y Jefaturas de Servicio de aquellas instituciones públicas afectas a las NAG's en materias de gestión y desarrollo de personas, informándoles de la realización del estudio de “Evaluación de percepción de actores relevantes de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas” (Ver anexo N° 3 Oficio N° 1119 de fecha 16.12.2020).

En cuanto a los Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios, la realización de esta encuesta fue concordada en el marco de la ejecución de una de las mesas de trabajo, generadas bajo el amparo de la Mesa Sector Público. Dado que el Servicio Civil no dispone de una base con los correos electrónicos de los Dirigentes de las Asociaciones de Funcionarios, que permitiera remitir



la encuesta en forma personalizada y directa, la distribución de la misma fue realizada a través de la colaboración de la Sra. Andrea Palacios, integrante del Directorio Nacional ANEF y Coordinadora de la Mesa Sector Público.

En el caso de las Jefaturas de Servicio y las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas, la encuesta fue remitida vía mail desde una casilla de correo dispuesta especialmente para la aplicación de la encuesta: [evaluacionnormas@serviciocivil.cl](mailto:evaluacionnormas@serviciocivil.cl), utilizando el internet como medio de distribución.

Cabe señalar que la encuesta fue aplicada entre el 18 de enero y el 8 de febrero de 2021.

### Tasa de Respuesta.

Para la presente encuesta, se definió previamente una tasa mínima de respuestas esperada del 45%, obteniendo una tasa promedio efectiva de respuestas del **45,3 %** (Ver Tabla N°3), lo que permitió cumplir con el propósito definido.

**Tabla N° 3: Tasa de respuesta obtenida según actor relevante.**

Actor	Universo	N°	Tasa
Jefaturas de Servicio	173	47	27%
Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas	173	110	64%
Dirigentes AA.FF.	173	78	45%
<b>Tasa promedio</b>			<b>45,3%</b>

Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.

Es necesario precisar que al momento de revisar las bases de datos con las respuestas obtenidas, se advirtió que existían encuestas iniciadas, sin la totalidad de respuestas. Hubo dos (2) razones principales para esto:

1. La primera, y más importante, es que la pregunta A1 de la encuesta (ver anexo N°2), contenía dos alternativas de respuestas, que corresponden a “No he sido informado en absoluto” y “No sabe”, las que al ser seleccionadas, tenían como consecuencia que la encuesta se cerraba para esos encuestados, dado que no podían seguir respondiendo por no tener información de las normas en cuestión;



- La segunda razón, es que en esta primera pregunta hubo encuestados que abandonaron la encuesta y no siguieron respondiendo.

El detalle de lo señalado, se observa en la siguiente tabla:

**Tabla N° 4 Resultados de encuestas iniciadas.**

N° de respuestas cerradas, abandonadas y con continuidad	Jefaturas de Servicio	Jefaturas de GyDP	Dirigentes AA. FF.
Cierre de encuestas (desconocimiento de las normas, pregunta A1)	1	1	26
Abandona la encuesta (AB)	2	3	5
N° encuestados que continúan a las siguientes preguntas	44	106	47
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>110</b>	<b>78</b>

*Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.*

De esta tabla, destaca el alto número de Dirigentes de las Asociaciones de Funcionarios (26 de los 78) que representa el 33% del total de dirigentes interesados en responder la totalidad de la encuesta, que no pudieron hacerlo, por tener un desconocimiento de las NAG's en gestión y desarrollo de personas, dictadas por el Servicio Civil.

Luego, y considerando las encuestas que superaron la pregunta A1, en las siguientes consultas también se presentaron situaciones de abandono de la encuesta a lo largo de la misma, y/o de preguntas que se dejaban sin responder, contestando las siguientes.

Para no descartar las respuestas válidas y perder la información contenidas en ellas, se determinó considerarlas, por lo que la tasa de respuesta fue variable por pregunta.



## Recolección y análisis de la información

### Análisis cuantitativo de preguntas

Como se indicó en el punto anterior, al analizar los resultados obtenidos, se visualizaron distintas situaciones en las respuestas, sea por cierre de la encuesta por estructura de la misma (pregunta A1), abandono de la encuesta, por preguntas no contestadas, etc. Considerando esto, y con el objeto de dar claridad a las respuestas reales en cada una de las preguntas, se decidió detallar esas situaciones, asignando códigos para cada una de ellas, los que se van visibilizando en las tablas con los resultados que se exponen en el apartado VI. Resultados.

Así, las situaciones presentadas, los conceptos que las representan y las siglas asociadas a cada una de ellas, son:

- **No contesta (NC).** Se refiere a aquellos participantes que, según estructura de la encuesta, no pueden seguir respondiendo, por no tener ninguna información de las normas a las que se refiere la consulta (filtro de pregunta A1).
- **No aplica (NA).** La pregunta/afirmación no debe ser contestada por el actor correspondiente, de acuerdo a la estructura de la encuesta.
- **Sin respuesta por pre-requisito (SR).** Se refiere a preguntas/afirmaciones que no deben ser contestadas por el encuestado porque están condicionadas a respuestas anteriores del mismo actor, y dependiendo de dichas respuestas, debe pasar a otra pregunta/afirmación.
- **Respuesta vacía (VA).** Considera la situación de preguntas/afirmaciones que no son contestadas (dejándolas vacías) por los actores encuestados, pudiendo haberlo hecho; sin embargo, siguen contestando las siguientes preguntas/afirmaciones de la encuesta.
- **Abandona la encuesta (AB).** Encuestada/o no sigue respondiendo el cuestionario, en consecuencia termina su participación en la encuesta.



# V. Descripción de la Muestra



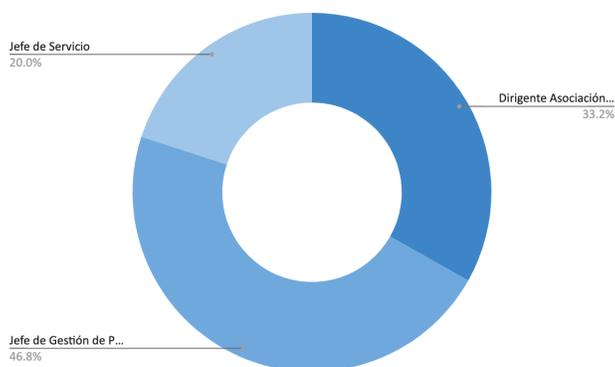
1. **Actor Relevante:** Como se indicó previamente, la encuesta fue aplicada a tres actores relevantes, esto es: Jefaturas de Servicio, Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas y Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios.

**Tabla N° 5: Número y porcentaje de encuestas respondidas por actor relevante.**

Actor	N° total encuestas respondidas	Porcentaje
Jefaturas de Servicio	47	20%
Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas	110	47%
Dirigentes Asociación de Funcionarios	78	33%
<b>Total general</b>	<b>235</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.

**Gráfico N° 1: Porcentaje de encuestas respondidas por actor relevante.**



Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.

El actor que mayoritariamente respondió la encuesta corresponde a las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas con un 47% del total de respuestas recibidas, y el que tuvo un menor nivel de respuesta corresponde a las Jefaturas de Servicio con un 20% del total.

2. **Sexo: Distribución por sexo de actores encuestados.**

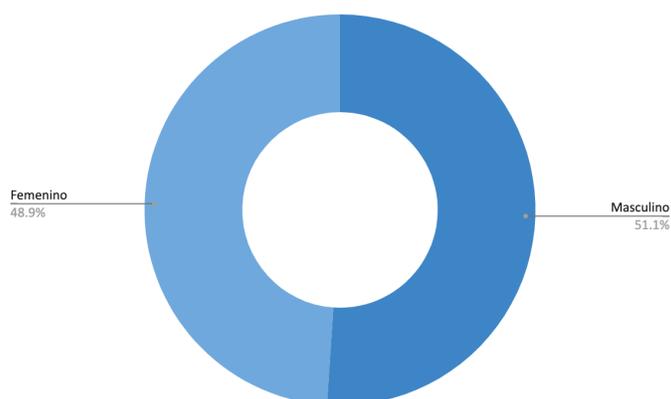
**Tabla N° 6: Número y porcentaje de encuestas respondidas según distribución por sexo.**

Sexo	N°	Porcentaje
Hombres	120	51%
Mujeres	115	49%
<b>Total</b>	<b>235</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.



Gráfico N° 2: Porcentaje de encuestas respondidas por sexo.



Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.

En términos de la representación por sexo de mujeres y hombres en la encuesta, prácticamente hay igualdad entre ambos géneros, con una leve representación mayor de hombres correspondiente a solo un 2% que equivale a 5 personas.

### 3. Distribución regional: La encuesta fue aplicada en todo el país.

Tabla N° 7: Número y porcentaje de encuestas respondidas según distribución regional.

Región	N°	%
Región de Arica y Parinacota	3	1%
Región de Tarapacá	3	1%
Región de Antofagasta	5	2%
Región de Atacama	2	1%
Región de Coquimbo	2	1%
Región de Valparaíso	25	11%
Región Metropolitana de Santiago	162	69%
Región del Libertador General Bernardo O'Higgins	2	1%
Región del Maule	2	1%
Región del Ñuble	1	0%
Región del Biobío	9	4%
Región de La Araucanía	3	1%
Región de Los Ríos	3	1%
Región de Los Lagos	6	3%
Región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	4	2%
Región de Magallanes y la Antártica Chilena	3	1%
<b>Total</b>	<b>235</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.

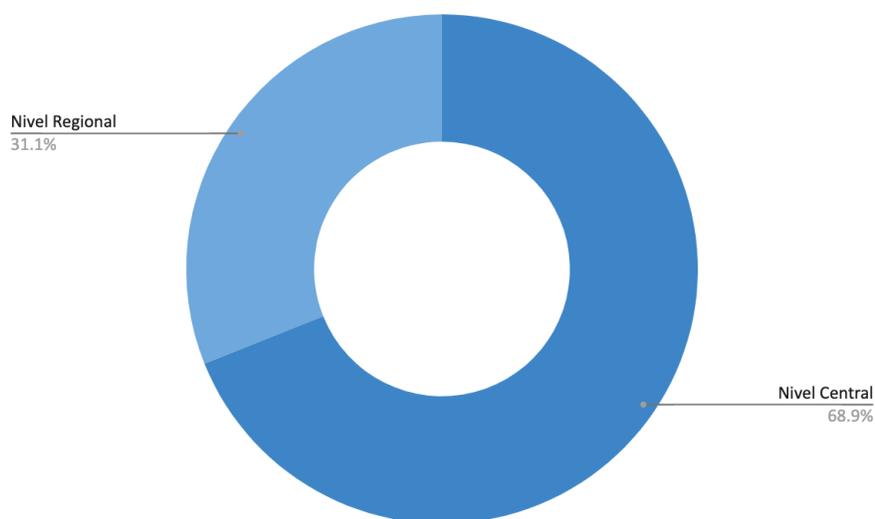


**Tabla N° 8: Número y porcentaje de encuestas respondidas, otras Regiones y Región Metropolitana de Santiago.**

Distribución regional	N°	Porcentaje
Región Metropolitana de Santiago	162	69%
Otras regiones	73	31%
<b>Total</b>	<b>235</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.

**Gráfico N° 3: Porcentaje de encuestas respondidas según distribución regional.**



Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.

En relación a la representación regional en la encuesta, se debe señalar que hubo participación de todas las regiones del país, registrando un 69% de representación de la Región Metropolitana de Santiago, y un 31% de las restantes regiones del país, destacando entre ellas la región de Valparaíso con un 11% de participación que equivale a 25 encuestas respondidas.

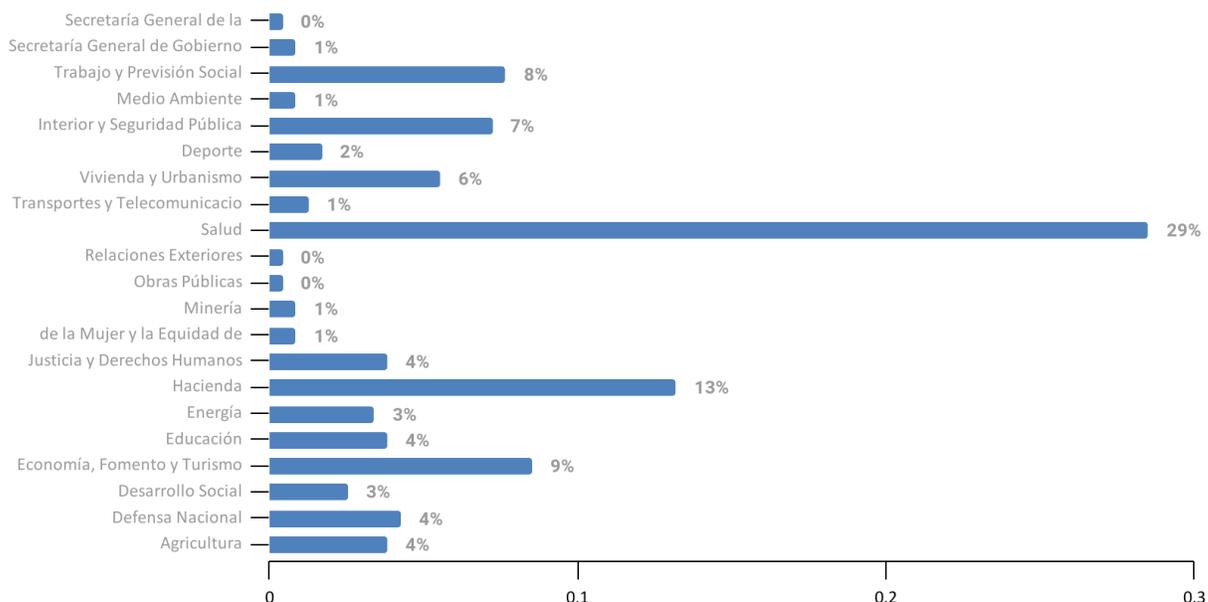


Tabla N° 9: Número de encuestas respondidas, según sector ministerial.

Ministerio	N°	Porcentaje
Ministerio de Agricultura	9	4%
Ministerio de Defensa Nacional	10	4%
Ministerio de Desarrollo Social y Familia	6	3%
Ministerio de Economía, Fomento y Turismo	20	9%
Ministerio de Educación	9	4%
Ministerio de Energía	8	3%
Ministerio de Hacienda	31	13%
Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	9	4%
Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género	2	1%
Ministerio de Minería	2	1%
Ministerio de Obras Públicas	1	0%
Ministerio de Relaciones Exteriores	1	0%
Ministerio de Salud	67	29%
Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones	3	1%
Ministerio de Vivienda y Urbanismo	13	6%
Ministerio del Deporte	4	2%
Ministerio del Interior y Seguridad Pública	17	7%
Ministerio del Medio Ambiente	2	1%
Ministerio del Trabajo y Previsión Social	18	8%
Ministerio Secretaría General de Gobierno	2	1%
Ministerio Secretaría General de la Presidencia	1	0%
<b>Total</b>	<b>235</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.



**Gráfico N° 4: Porcentaje de encuestas respondidas según sector ministerial.**

Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.

En relación a la representación en la encuesta por sectores ministeriales, es importante señalar que no hubo participación del Ministerio de Bienes Nacionales. Por otro lado, los Ministerios de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, y el Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación no participaron de la encuesta por encontrarse en condición de gradualidad en la implementación de las normas, es decir, en una aplicación progresiva y por etapas de acuerdo a un plan de trabajo predefinido, dada la reciente creación e instalación de estos ministerios.

De los restantes ministerios, destaca la participación del sector salud con un porcentaje del 29% del total, le siguen los ministerios de Hacienda; Economía, Fomento y Turismo; y Trabajo y Previsión Social, con un 13 %, 9 % y 8 %, respectivamente.



# VI. Resultados



## Sobre el conocimiento de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas:

Se presentan a continuación, los resultados de las preguntas asociadas al objetivo específico que buscaba indagar en la percepción de los actores relevantes encuestados, respecto del grado de conocimiento que poseen de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas.

Para mayor claridad de los resultados que se expondrán, en cada caso también se presentará la pregunta realizada.

**Pregunta/Afirmación: ¿En qué grado ha sido informado de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas en su servicio?**

**Tabla N° 10: Grado de información de las NAG's por actor relevante.**

Actor	Jefaturas de Servicio		Jefaturas Gestión y Desarrollo de Personas		Dirigentes AA.FF.	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
No he sido informado en absoluto (cierre de encuesta)	0	0%	1	1%	23	29%
Me han informado que existen, pero no cuales son	3	6%	1	1%	8	10%
Me han informado en forma general	15	32%	8	7%	22	28%
Me han entregado información suficiente	18	38%	40	36%	12	15%
Me han entregado información exhaustiva y comprensiva	8	17%	57	52%	5	6%
No sabe (cierre de encuesta)	1	2%	0	0%	3	4%
AB (abandona encuesta)	2	4%	3	3%	5	6%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.

En Tabla N° 10, se presenta el resumen de resultados respecto a la percepción, que los diversos actores encuestados tienen respecto del grado en que han sido informados de las NAG's en gestión y desarrollo de personas en su servicio. En ella se puede apreciar que un 38% de las Jefaturas de Servicio que responden, señalan que se les ha proporcionado una información suficiente, en tanto que un 32% señala que ha recibido información general.



Por su parte, las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas, en un 52% señalan que han recibido información exhaustiva y comprensiva y un 36% información suficiente. Contrario a la tendencia anterior, los Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios en un 29% indican no haber recibido información en absoluto, por lo que procede el cierre de la encuesta. En un 28% indican haber recibido información en forma general y sólo un 15% señala contar con información suficiente.

**Pregunta/Afirmación: ¿Por medio de qué fuente tuvo información en su servicio?**

**Tabla N° 11: Fuente de información de las normas de aplicación general por actor relevante.**

Actor	Jefaturas de Servicio		Jefaturas Gestión y Desarrollo de Personas		Dirigentes AA.FF.	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Representante del Servicio Civil	12	16%	86	41%	0	0%
Representante de la Dirección de mi servicio	12	16%	15	7%	5	5%
Área Gestión y Desarrollo de la Personas de mi servicio	34	46%	51	24%	21	22%
Asociación de funcionarios de mi servicio	7	9%	2	1%	16	17%
Página web del Servicio Civil	5	7%	42	20%	5	5%
Otra fuente ¿Cuál? (una línea)	1	1%	10	5%	11	12%

Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.

En Tabla N° 11, se presenta el resumen de resultados respecto a las fuentes por medio de las cuales los diversos actores encuestados señalan haber obtenido información de las NAG's en gestión y desarrollo de personas en su Servicio. Cabe señalar que los encuestados podían seleccionar más de una alternativa. De este modo, las Jefaturas de Servicio, señalan en un 46% haber obtenido información de parte del Área de GyDP de su servicio y en un 16% por parte de un representante del Servicio Civil. Por su parte, las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas, en un 41% señalan que han recibido información de parte de un representante del Servicio Civil, un 24% de parte del Área de GyDP de su servicio y, en un 20 %, haber accedido a la información de las NAG's a través de la página web del Servicio Civil. En cuanto a los Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios, en un 22% indican haber accedido a la información de las NAG's a través del Área de GyDP de su servicio, en un 17% por medio de la propia Asociación de Funcionarios y, un 0% indica haber recibido información por parte de un representante del Servicio Civil.



**Pregunta/Afirmación: Del siguiente listado ¿Qué grado de información cree poseer?**

**Tabla N°12a: Grado de información de las Jefaturas de Servicio por cada una de las NAG's.**

Actor	Jefaturas de Servicio										
	Alto/Muy Alto		Bajo/Muy bajo		No Sabe		No Contesta		Abandona		Total
Norma / Medida	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº
Estructura y Estándares Áreas Gestión de Personas	30	64%	12	26%	2	4%	1	2%	2	4%	47
Política de Gestión Personas	36	77%	8	17%	0	0%	1	2%	2	4%	47
Reclutamiento y Selección	38	81%	5	11%	1	2%	1	2%	2	4%	47
Concursabilidad	35	74%	9	19%	0	0%	1	2%	2	4%	47
Inducción	26	55%	17	36%	1	2%	1	2%	2	4%	47
Prácticas Profesionales	26	55%	15	32%	3	6%	1	2%	2	4%	47
Calidad de Vida y Amb. laborales	37	79%	6	13%	1	2%	1	2%	2	4%	47
Participación Funcionaria	32	68%	10	21%	2	4%	1	2%	2	4%	47
Formación y Capacitación	31	66%	12	26%	1	2%	1	2%	2	4%	47
Rol de Jefaturas	38	81%	6	13%	0	0%	1	2%	2	4%	47
Gestión del Desempeño	36	77%	8	17%	0	0%	1	2%	2	4%	47

Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.

En Tabla N° 12a, se presenta el resumen de resultados respecto a la percepción que las Jefaturas de Servicio tienen en cuanto a qué grado de información creen poseer respecto a cada una de las NAG's impartidas por el Servicio Civil. Las cifras evidencian, que las normas que indican o perciben con un **mayor grado de conocimiento** son las referidas a:

- Reclutamiento y selección con un 81%,
- Rol de Jefaturas con un 81%,
- Calidad de vida y Ambientes Laborales con un 79%

Por su parte, las normas que se indican o perciben con un **menor grado de conocimiento** son las referidas a:

- Inducción con un 36%,
- Prácticas profesionales con un 32%, y
- Estructura y Estándares Áreas Gestión de Personas y Formación y Capacitación con un 26%.



Tabla N° 12b: Grado de información que poseen las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas por cada una de las NAG's.

Actor	Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas										
	Alto / Muy Alto		Bajo/ Muy bajo		No sabe		No Contesta		Abandona		Total
Norma / Medida	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº
Estructura y Estándares Áreas GP	95	86%	11	10%	0	0%	1	1%	3	3%	110
Política de Gestión Personas	100	91%	6	5%	0	0%	1	1%	3	3%	110
Reclutamiento y Selección	99	90%	7	6%	0	0%	1	1%	3	3%	110
Concursabilidad	84	76%	22	20%	0	0%	1	1%	3	3%	110
Inducción	94	85%	12	11%	0	0%	1	1%	3	3%	110
Prácticas Profesionales	81	74%	25	23%	0	0%	1	1%	3	3%	110
Calidad de Vida y Amb. Laborales	96	87%	10	9%	0	0%	1	1%	3	3%	110
Participación Funcionaria	88	80%	18	16%	0	0%	1	1%	3	3%	110
Formación y Capacitación	99	90%	7	6%	0	0%	1	1%	3	3%	110
Rol de Jefaturas	89	81%	16	15%	1	1%	1	1%	3	3%	110
Gestión del Desempeño	91	83%	13	12%	2	2%	1	1%	3	3%	110

Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.

En tabla N° 12b, se presenta el resumen de resultados respecto a la percepción que las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas tienen en cuanto a qué grado de información creen poseer respecto a cada una de las NAG's impartidas por el Servicio Civil. Las cifras evidencian, que, las normas que se indican o perciben con un **mayor grado de conocimiento** son las referidas a:

- Política de Gestión de Personas con un 91%,
- Reclutamiento y selección con un 90%, y
- Formación y Capacitación con un 90%.

Por su parte, las normas que se indican o perciben con un **menor grado de conocimiento** son las referidas a:

- Prácticas Profesionales con un 23%,
- Concursabilidad y Carrera Funcionaria con un 20%, y
- Participación Funcionaria con un 16%.



Tabla N° 12c: Grado de información que poseen los Dirigentes de AA. FF. por cada una de las NAG's.

Actor	Dirigentes AA.FF.										
	Alto / Muy Alto		Bajo/ Muy bajo		No Sabe		No Contesta		Abandona		Total
Norma / Medida	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº
Estructura y Estándares Áreas GP	19	24%	27	35%	1	1%	26	33%	5	6%	<b>78</b>
Política de Gestión Personas	21	27%	26	33%	0	0%	26	33%	5	6%	<b>78</b>
Reclutamiento y Selección	16	21%	31	40%	0	0%	26	33%	5	6%	<b>78</b>
Concursabilidad	18	23%	28	36%	0	0%	26	33%	6	8%	<b>78</b>
Inducción	22	28%	24	31%	0	0%	26	33%	6	8%	<b>78</b>
Prácticas Profesionales	13	17%	30	38%	3	4%	26	33%	6	8%	<b>78</b>
Calidad Vida y Ambientes Laborales	22	28%	24	31%	0	0%	26	33%	6	8%	<b>78</b>
Participación Funcionaria	25	32%	21	27%	0	0%	26	33%	6	8%	<b>78</b>
Formación y Capacitación	24	31%	21	27%	1	1%	26	33%	6	8%	<b>78</b>
Rol de Jefaturas	18	23%	27	35%	1	1%	26	33%	6	8%	<b>78</b>
Gestión del Desempeño	26	33%	20	26%	0	0%	26	33%	6	8%	<b>78</b>

Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.

En tabla N° 12c, se presenta el resumen de resultados respecto a la percepción que los Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios tienen en cuanto a qué grado de información creen poseer respecto a cada una de las NAG's impartidas por el Servicio Civil. Las cifras evidencian que, las normas que se indican o perciben con un **mayor grado de conocimiento** son las referidas a:

- Gestión del Desempeño con un 33%,
- Participación Funcionaria con un 32%,y
- Formación y Capacitación con un 31%.

Por su parte, las normas que se indican o perciben con un **menor grado de conocimiento** son las referidas a:

- Reclutamiento y Selección con un 40%,
- Prácticas Profesionales con un 38%, y
- Concursabilidad y Carrera Funcionaria con un 36%.



## Principales hallazgos sobre el conocimiento de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas:

Las preguntas formuladas en esta sección están referidas al grado de **conocimiento de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas** por parte de los actores relevantes, y buscan obtener la percepción que dichos actores tienen respecto a la información o conocimiento que poseen de las NAG's.

Respecto a la apreciación que los actores encuestados tienen en cuanto al grado en que han sido informados de las NAG's, de los resultados obtenidos se puede apreciar que las Jefaturas de Servicio en su mayoría consideran tener una información suficiente o general de las NAGs, mientras que las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas, señalan que han recibido información exhaustiva y comprensiva y en menor medida, información suficiente. Lo anterior, contrasta con los Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios quienes indican no haber recibido información, sólo en forma general o sólo contar con información suficiente.

En cuanto a las fuentes por medio de las cuales los diversos actores encuestados indican haber obtenido información de las NAG's en gestión y desarrollo de personas, la principal fuente de información señalada por las Jefaturas de Servicio, es la propia Área de Gestión y Desarrollo de las Personas de su institución, y solo en un 16% señalan haber recibido información de un representante del Servicio Civil. Por su parte, las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas, indican como principal fuente, el haber recibido información de parte de un representante del Servicio Civil, a través de la página web del mismo Servicio Civil; y en menor medida de las Áreas de Gestión y Desarrollo de la Personas de su servicio. Por su parte, los Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios indican haber accedido a la información de las normas a través del Área de Gestión y Desarrollo de la Personas de su servicio y por medio de la propia Asociación de Funcionarios, destacando el que ninguno de los dirigentes señala haber recibido información por parte de un representante del Servicio Civil.

Al abordar los resultados respecto a la percepción que los actores tienen, en cuanto al grado de información que creen poseer de cada una de las NAG's impartidas por el Servicio Civil, las cifras evidencian, tanto para el caso de las Jefaturas de Servicio como de las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas, un conocimiento alto y muy alto respecto a la totalidad de las normas; ello en contraste con la situación observada en el caso de los Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios quienes reportan mayoritariamente un conocimiento bajo o muy bajo de dichas normas.

De la información obtenida es posible deducir que si bien el accionar desde el Servicio Civil hacia los diversos servicio públicos ha logrado un avance importante en la difusión y



posicionamiento de las NAG's, su presencia lógica se da mayormente entre las Jefaturas o encargados de las Áreas de Gestión y Desarrollo de la Personas como resultado de la estrategia de acompañamiento desplegada, no obstante, se aprecia un menor conocimiento entre las Jefaturas de Servicio y por sobre todo en los Dirigentes de las Asociaciones de Funcionarios, situación que requiere la revisión de las estrategias de difusión y acompañamiento desplegadas a la fecha.

Tal como se indicó en la presentación de resultados, la situación registrada en el caso de los Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios constituye una brecha y plantea una alerta y un desafío a la implementación normativa, la que entre sus propósitos busca la participación funcionaria mediante el desarrollo de un trabajo colaborativo en materia de gestión y desarrollo de personas con las Asociaciones de Funcionarios, cuya condición inicial o de base es el conocimiento de las normas impartidas y del propósito de las mismas.

De los resultados obtenidos, destacan dos aspectos. Por una parte, el bajo conocimiento general que los Dirigentes de las Asociaciones de Funcionarios tienen de las NAG's, y aquellas señaladas con un mayor manejo, son posibles de asociar a las labores o funciones más tradicionales desarrolladas por dichas entidades al interior de cada servicio. También, destaca el hecho que los tres actores coinciden en señalar, que poseen un bajo grado de conocimiento de la normativa de prácticas profesionales y técnicas.



## Sobre la implementación y verificación de cumplimiento de las normas en gestión y desarrollo de personas:

Antes de profundizar en los resultados cuantitativos que arroja la encuesta en esta sección, se debe recordar que ella está asociada al objetivo específico que buscaba indagar en la **percepción que los actores relevantes tienen sobre la estrategia de implementación y verificación del cumplimiento de las normas en gestión y desarrollo de personas**, impulsada por la Dirección Nacional del Servicio Civil.

Como se puede observar, los procesos centrales en el análisis de este apartado, son la (i) **implementación** de las NAG's en gestión y desarrollo de personas en los servicios públicos, y la (ii) **verificación del cumplimiento** de estas normas por parte de las entidades afectas legalmente a sus disposiciones.

**Pregunta/Afirmación: El equipo del Servicio Civil ha entregado una orientación técnica adecuada durante el proceso de implementación de normas de aplicación general en materias de gestión y desarrollo de personas en su servicio.**

**Tabla N° 13: Percepción de las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas respecto de la orientación técnica entregada por el Servicio Civil, durante el proceso de implementación de las NAG's en gestión y desarrollo de personas.**

Actor	Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas	
	Nº	%
Muy de acuerdo	97	88%
De acuerdo		
En desacuerdo	8	7%
Muy en desacuerdo		
No sabe	0	0%
No Contesta (filtro pregunta 1)	1	1%
Abandona	4	4%
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.*

Los resultados de la presente Tabla N° 13, resumen la percepción que las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas, tienen respecto de la orientación técnica que han recibido desde el Servicio Civil, para la implementación de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas, en sus instituciones. Las cifras evidencian, que un 88% de estas jefaturas están “De acuerdo o Muy de acuerdo”, con la afirmación que señala que el Servicio Civil les ha entregado una apropiada y conveniente asesoría y acompañamiento técnico, en la implementación de las normas indicadas, y sólo un 7%, que corresponde a 8 casos de estas jefaturas, reportan estar disconforme con dicha asesoría.



**Pregunta/Afirmación:** El material técnico dispuesto por el Servicio Civil ha facilitado el proceso de implementación en su servicio.

**Tabla N° 14:** Percepción de Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas respecto del material técnico dispuesto por el Servicio Civil.

Actor	Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas	
	Nº	%
Muy de acuerdo	92	83%
De acuerdo		
En desacuerdo	13	12%
Muy en desacuerdo		
No sabe	0	0%
No Contesta (filtro pregunta 1)	1	1%
Abandona	4	4%
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.*

En relación a la afirmación, relativa a que si el material técnico (Documentos temáticos, Documentos con orientaciones técnicas, Compendio de Buenas prácticas, etc.) que el Servicio Civil ha puesto a disposición de los Servicios, ha facilitado la implementación de las normas en los servicios públicos, los resultados muestran un alto nivel de acuerdo con esta afirmación, alcanzado un 83% de las respuestas obtenidas desde las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas, que fueron el actor al cual se les aplicó esta consulta.



**Pregunta/Afirmación:** Del siguiente listado, ¿cuán claro cree que es el estándar de cumplimiento requerido?

**Tabla N° 15:** Grado de claridad de los estándares de cumplimiento requeridos para las NAG's en gestión y desarrollo de personas, según Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas.

Actor	Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas										
	Muy claro/ Claro		Poco claro / Muy poco claro		No sabe		Abandona		No Contesta		Total
Norma / Medida	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº
Estructura y Estándares AGP	88	80%	17	15%	0	0%	4	4%	1	1%	110
Política de Gestión Personas	96	87%	9	8%	0	0%	4	4%	1	1%	110
Reclutamiento y Selección	89	81%	16	14%	0	0%	4	4%	1	1%	110
Concursabilidad	71	64%	33	30%	1	1%	4	4%	1	1%	110
Inducción	92	83%	13	12%	0	0%	4	4%	1	1%	110
Prácticas Profesionales	85	77%	19	17%	1	1%	4	4%	1	1%	110
Amb. Laborales y Calidad Vida	92	83%	13	12%	0	0%	4	4%	1	1%	110
Participación Funcionaria	76	69%	29	26%	0	0%	4	4%	1	1%	110
Formación y Capacitación	94	85%	10	9%	1	1%	4	4%	1	1%	110
Rol de Jefaturas	76	69%	29	26%	0	0%	4	4%	1	1%	110
Gestión del Desempeño	84	76%	20	18%	1	1%	4	4%	1	1%	110

Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.

La Tabla N° 15, resume la percepción que las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas tienen de los estándares de cumplimiento, es decir, del patrón que se debe satisfacer en cada norma de aplicación general en gestión y desarrollo de personas. Las cifras evidencian, que las normas que se indican con una **mayor claridad en su estándar** son las referidas a:

- Política de Gestión Personas con un 87%,
- Formación y Capacitación con un 85%,
- Inducción con un 83%, y
- Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral con un 83%.

Por su parte, las normas que se indican con una **menor claridad en su estándar** son las referidas a:

- Concursabilidad y Carrera Funcionaria con un 30%,
- Participación Funcionaria con un 26%, y
- Rol de Jefaturas con un 26%.



**Pregunta/Afirmación: Del siguiente listado ¿qué grado de participación en la implementación cree que han tenido las Asociaciones de Funcionarios de su servicio?**

**Tabla N° 16a: Grado de participación de las Asociaciones de Funcionarios en la implementación de las NAG'S en gestión y desarrollo de personas, según Jefaturas de Servicio.**

Actor	Jefaturas de Servicio										
	Alto / Muy Alto		Bajo / Muy Bajo		No sabe		Abandona		No Contesta		Total
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº
Estructura y Estándares AGP	21	45%	19	40%	2	4%	4	9%	1	2%	47
Política de Gestión Personas	29	62%	12	25%	1	2%	4	9%	1	2%	47
Reclutamiento y Selección	26	55%	15	32%	1	2%	4	9%	1	2%	47
Concursabilidad	32	68%	9	19%	1	2%	4	9%	1	2%	47
Inducción	19	40%	20	43%	3	6%	4	9%	1	2%	47
Prácticas Profesionales	11	23%	25	53%	6	13%	4	9%	1	2%	47
Amb. Laborales y Calidad Vida	32	68%	9	19%	1	2%	4	9%	1	2%	47
Participación Funcionaria	29	62%	12	25%	1	2%	4	9%	1	2%	47
Formación y Capacitación	31	66%	10	21%	1	2%	4	9%	1	2%	47
Rol de Jefaturas	25	53%	14	30%	3	6%	4	9%	1	2%	47
Gestión del Desempeño	29	62%	12	25%	1	2%	4	9%	1	2%	47

Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.

**Tabla N° 16b. Grado de participación de las Asociaciones de Funcionarios en la implementación de las NAG'S en gestión y desarrollo de personas, según Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas.**

Actor	Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas										
	Alto / Muy Alto		Bajo / Muy Bajo		No sabe		Abandona		No Contesta		Total
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº
Estructura y Estándares AGP	37	33%	64	58%	4	4%	4	4%	1	1%	110
Política de Gestión Personas	74	67%	27	24%	4	4%	4	4%	1	1%	110
Reclutamiento y Selección	59	53%	44	40%	2	2%	4	4%	1	1%	110
Concursabilidad	54	49%	47	42%	4	4%	4	4%	1	1%	110
Inducción	47	42%	56	51%	2	2%	4	4%	1	1%	110
Prácticas Profesionales	27	24%	73	66%	5	5%	4	4%	1	1%	110
Amb. Laborales y Calidad Vida	75	68%	28	25%	2	2%	4	4%	1	1%	110
Participación Funcionaria	78	71%	25	22%	2	2%	4	4%	1	1%	110
Formación y Capacitación	70	63%	33	30%	2	2%	4	4%	1	1%	110
Rol de Jefaturas	42	38%	58	52%	5	5%	4	4%	1	1%	110
Gestión del Desempeño	72	65%	29	26%	4	4%	4	4%	1	1%	110

Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.



**Tabla N° 16c. Grado de participación de las Asociaciones de Funcionarios en la implementación de las NAG's en gestión y desarrollo de personas, según Dirigentes AA.FF.**

Actor	Dirigentes AA.FF.										
	Alto / Muy Alto		Bajo / Muy Bajo		No sabe		Abandona		No Contesta		Total
Norma / Medida	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº
Estructura y Estándares AGP	7	9%	34	44%	1	1%	10	13%	26	33%	78
Política de Gestión Personas	10	13%	32	41%	0	0%	10	13%	26	33%	78
Reclutamiento y Selección	9	12%	33	42%	0	0%	10	13%	26	33%	78
Concursabilidad	10	13%	32	41%	0	0%	10	13%	26	33%	78
Inducción	13	17%	29	37%	0	0%	10	13%	26	33%	78
Prácticas Profesionales	5	6%	32	42%	5	6%	10	13%	26	33%	78
Amb. Laborales y Calidad Vida	15	19%	27	35%	0	0%	10	13%	26	33%	78
Participación Funcionaria	11	14%	29	37%	2	3%	10	13%	26	33%	78
Formación y Capacitación	21	27%	21	27%	0	0%	10	13%	26	33%	78
Rol de Jefaturas	6	8%	35	45%	1	1%	10	13%	26	33%	78
Gestión del Desempeño	18	23%	23	29%	1	1%	10	13%	26	33%	78

Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.

Las tres tablas anteriores N°s. 16a, 16b y 16c, muestran los resultados obtenidos en la consulta que buscaba indagar en los tres actores encuestados, respecto de su percepción del grado de participación que las Asociaciones de Funcionarios han tenido en la implementación de cada una de las NAG's dictadas a la fecha.

Sobre este punto, los resultados muestran lo siguiente:

- **Jefaturas de Servicio**, declaran percibir alta participación de las Asociaciones de Funcionarios en la implementación de las normas de Concursabilidad y Carrera Funcionaria (68%), Ambientes Laborales y Calidad Vida Laboral (68%) y Formación y Capacitación (66%). Por el contrario, estas mismas Jefaturas declaran percibir baja participación de las Asociaciones de Funcionarios en la implementación de las normas de Prácticas Profesionales (53%), Inducción (43%), y Estructuras y Estándares de las Áreas de Gestión y Desarrollo de Personas (40%).
- **Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas**, distinguen que ha habido una alta participación de las Asociaciones de Funcionarios en la implementación de las normas de Participación Funcionaria (71%), Ambientes Laborales y Calidad Vida Laboral (68%), y Políticas de Gestión de Personas (67%). Asimismo, perciben una baja participación de las Asociaciones de Funcionarios en la implementación de las normas de Prácticas Profesionales (66%), Estructura y Estándares de las Áreas de Gestión y Desarrollo de Personas (58%), y Rol de Jefaturas (52%).



- **Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios**, indican que perciben alta participación de sus Asociaciones en la implementación de las normas de Formación y Capacitación (27%), Gestión del Desempeño (23%), y Ambientes Laborales y Calidad Vida Laboral (19%). Por su parte, las normas en las que perciben una baja participación de sus Asociaciones de Funcionarios en la implementación, corresponden a Rol de Jefaturas (45%), Estructura y Estándares de las Áreas de Gestión y Desarrollo de Personas (44%), Prácticas Profesionales (42%), y Reclutamiento y Selección (42%).

Como se puede observar, hay algunas normas en que estos tres actores coinciden en su percepción de alta y baja participación de las Asociaciones de Funcionarios en su implementación. Respecto de la alta participación, los tres concuerdan en la norma de Ambientes Laborales y Calidad Vida Laboral, y respecto de la baja participación concuerdan en las normas de Estructura y Estándares de las Áreas de Gestión y Desarrollo de Personas, y Prácticas Profesionales.

**Pregunta/Afirmación: Del siguiente listado ¿en qué grado cree que se han implementado en su servicio las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas?**

**Tabla N° 17a: Grado de implementación específica de cada una de las NAG'S en gestión y desarrollo de personas, según Jefaturas de Servicio.**

Actor	Jefaturas de Servicio										
	Alto / Muy Alto		Bajo / Muy Bajo		No sabe		Abandona		No Contesta		Total
Norma / Medida	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº
Estructura y Estándares AGP	31	66%	10	21%	1	2%	4	9%	1	2%	47
Política de Gestión Personas	35	74%	6	13%	1	2%	4	9%	1	2%	47
Reclutamiento y Selección	36	76%	6	13%	0	0%	4	9%	1	2%	47
Concursabilidad	31	66%	9	19%	2	4%	4	9%	1	2%	47
Inducción	29	62%	12	25%	1	2%	4	9%	1	2%	47
Prácticas Profesionales	22	46%	15	32%	5	11%	4	9%	1	2%	47
Amb. Laborales y Calidad Vida	34	72%	7	15%	1	2%	4	9%	1	2%	47
Participación Funcionaria	30	64%	11	23%	1	2%	4	9%	1	2%	47
Formación y Capacitación	32	68%	8	17%	2	4%	4	9%	1	2%	47
Rol de Jefaturas	32	68%	8	17%	2	4%	4	9%	1	2%	47
Gestión del Desempeño	27	57%	15	32%	0	0%	4	9%	1	2%	47

Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.



Tabla N° 17b: Grado de implementación específica de cada una de las NAG'S en gestión y desarrollo de personas, según Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas.

Actor	Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas										
	Alto / Muy Alto		Bajo / Muy Bajo		No sabe		Abandona		No Contesta		Total
Norma / Medida	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº
Estructura y Estándares AGP	83	75%	22	20%	0	0%	4	4%	1	1%	110
Política de Gestión Personas	77	70%	27	24%	1	1%	4	4%	1	1%	110
Reclutamiento y Selección	82	74%	22	20%	1	1%	4	4%	1	1%	110
Concursabilidad	61	55%	42	38%	2	2%	4	4%	1	1%	110
Inducción	84	76%	20	18%	1	1%	4	4%	1	1%	110
Prácticas Profesionales	76	69%	26	23%	3	3%	4	4%	1	1%	110
Amb. Laborales y Calidad Vida	91	82%	13	12%	1	1%	4	4%	1	1%	110
Participación Funcionaria	82	74%	22	20%	1	1%	4	4%	1	1%	110
Formación y Capacitación	98	89%	7	6%	0	0%	4	4%	1	1%	110
Rol de Jefaturas	67	61%	36	32%	2	2%	4	4%	1	1%	110
Gestión del Desempeño	79	71%	23	21%	3	3%	4	4%	1	1%	110

Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.

Tabla N° 17c: Grado de implementación específica de cada una de las NAG'S en gestión y desarrollo de personas, según Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios.

Actor	Dirigentes AA.FF.										
	Alto / Muy Alto		Bajo / Muy Bajo		No sabe		Abandona		No Contesta		Total
Norma / Medida	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº
Estructura y Estándares AGP	11	14%	30	39%	1*	1%	10	13%	26	33%	78
Política de Gestión Personas	14	18%	28	36%	0	0%	10	13%	26	33%	78
Reclutamiento y Selección	11	14%	31	40%	0	0%	10	13%	26	33%	78
Concursabilidad	9	12%	32	41%	0	0%	11	14%	26	33%	78
Inducción	16	21%	25	32%	0	0%	11	14%	26	33%	78
Prácticas Profesionales	11	15%	26	33%	4	5%	11	14%	26	33%	78
Amb. Laborales y Calidad Vida	11	15%	29	37%	1	1%	11	14%	26	33%	78
Participación Funcionaria	12	15%	27	35%	2	3%	11	14%	26	33%	78
Formación y Capacitación	21	27%	20	26%	0	0%	11	14%	26	33%	78
Rol de Jefaturas	7	9%	34	44%	0	0%	11	14%	26	33%	78
Gestión del Desempeño	14	18%	27	35%	0	0%	11	14%	26	33%	78

Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.

Nota: \*Este número 1 corresponde a una respuesta que no fue contestada por el encuestado, dejando vacía (VA) esta respuesta.



Las Tablas N°s. 17a, 17b y 17c anteriores, resumen las respuestas obtenidas desde las Jefaturas de Servicio, las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas y los Dirigentes de las Asociaciones de Funcionarios encuestados, respecto de su percepción sobre el grado de implementación de las NAG's en gestión y desarrollo de personas, en sus Servicios. Al respecto, los resultados evidencian lo siguiente:

- **Jefaturas de Servicio:** declaran percibir un alto grado de implementación de las normas de Reclutamiento y Selección (76%), Políticas de Gestión de Personas (74%), y Ambientes Laborales y Calidad Vida Laboral (72%). Por el contrario, estas mismas Jefaturas declaran percibir un bajo nivel de implementación de las normas de Prácticas Profesionales (32%) y Gestión del Desempeño (32%).
- **Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas,** perciben que ha habido un alto grado de implementación de las normas de Formación y Capacitación (89%), y Ambientes Laborales y Calidad Vida Laboral (82%). Por su parte, perciben un bajo grado de implementación de las normas de Concursabilidad y Carrera Funcionaria (38%), y Rol de Jefaturas (32%).
- **Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios:** indican que perciben un alto grado de implementación de las normas de Formación y Capacitación (27%), y de Inducción (21%). Asimismo, las normas en las que perciben un bajo nivel de implementación, son las de Rol de Jefaturas (44%), y Concursabilidad y Carrera Funcionaria (41%).

Sistematizados los resultados anteriores, hay algunas normas en que los actores encuestados coinciden en su percepción de altos o bajos grados de implementación. De este modo, tanto las Jefaturas de Servicio como las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas, coinciden en que la norma de Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral tiene un alto grado de implementación. Asimismo, tanto las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas, como los Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios concuerdan en que la norma de Formación y Capacitación también tiene un alto grado de implementación en sus Servicios.

Respecto de los bajos grados de implementación hay coincidencia en la percepción de las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas, y los Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios en que las normas de Concursabilidad y Carrera Funcionaria, y Rol de Jefaturas, han tenido bajo nivel de implementación.



**Pregunta/Afirmación: ¿Ha sido informado del proceso de verificación del cumplimiento de las NAG's en gestión y desarrollo de personas en su servicio?**

**Tabla N° 18: Grado de información que poseen del proceso de verificación del cumplimiento de las NAG's, las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas y Dirigentes AA.FF.**

Actor	Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas		Dirigentes AA.FF.	
	Nº	%	Nº	%
Si	95	86%	8	10%
No	5	5%	27	35%
No sabe	5	5%	6	8%
No Contesta (filtro pregunta 1)	1	1%	26	33%
Abandona	4	4%	11	14%
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.*

El proceso de verificación del cumplimiento de las normas, es aquel que realiza el Servicio Civil según mandato de la ley N° 19.882, para resguardar la aplicación de las normas en las instituciones. Al respecto, se consultó tanto a las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas como a los Dirigentes de las Asociaciones de Funcionarios, si habían sido informados de la realización de este proceso. Los resultados muestran que en el caso de las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas un alto número de ellos (86%), declaran estar informados del mismo. Por su parte, los Dirigentes de las Asociaciones de Funcionarios, señalan no tener información (conocimiento) de este proceso en un total de 43%, si se considera el 35% que indica que "No" ha sido informado y el 8% que responde que "No sabe" de este proceso. Esta cifra sube a un 76%, si a lo anterior se suma el 33% de dirigentes que no pudieron contestar porque no tenían información de las normas (por filtro de pregunta 1).



**Pregunta/Afirmación:** ¿por medio de qué fuente tuvo información del proceso de verificación del cumplimiento en su servicio? (marque las opciones que corresponda).

**Tabla N° 19:** Fuente de información del proceso de verificación del cumplimiento de las normas en gestión y desarrollo de personas, Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas y Dirigentes AA.FF.

Actor	Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas		Dirigentes AA.FF.	
	Nº	%	Nº	%
Representante del Servicio Civil	83	51%	0	0%
Representante de la Dirección de mi Servicio	20	12%	2	20%
Área GyDP de mi Servicio	32	20%	6	60%
Asociación de Funcionarios de mi Servicio	0	0%	1	10%
Página web del Servicio Civil	16	10%	0	0%
Otra fuente ¿Cuál?	11	7%	1	10%
<b>Total</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.

Esta pregunta buscaba indagar en **las 95 Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas y en los 8 Dirigentes de las Asociaciones de Funcionarios** (Ver Tabla N° 18), que contestaron que Sí habían sido informados del **proceso de verificación del cumplimiento de las normas**; cuales habían sido sus principales fuentes de información sobre tal proceso. Al respecto, las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas indicaron que su principal fuente, fue un representante del Servicio Civil llegando esta opción a obtener un 51% de las menciones realizadas por ellos. Por su parte, los Dirigentes de las Asociaciones de Funcionarios, mencionaron como su fuente de información más importante, el Área de Gestión y Desarrollo de Personas de su propia institución con un 60% de las referencias.

Cabe señalar que, además de las fuentes descritas en la propia pregunta, también estaba la posibilidad de indicar en texto libre otras fuentes, las que refirieron a: Contraloría General de la República, documentos del Servicio Civil, referente del propio servicio y la Jefatura de Relaciones Laborales de la institución.



**Pregunta/Afirmación:** El equipo del Servicio Civil entregó una orientación técnica adecuada durante el proceso de verificación del cumplimiento en su servicio.

**Tabla N° 20: Orientación Técnica del Servicio Civil en el proceso de verificación del cumplimiento de las NAG's, según Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas.**

Actor	Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas	
	Nº	%
Muy de acuerdo	85	89%
De acuerdo		
En desacuerdo	10	11%
Muy en desacuerdo		
No sabe	0	0%
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.*

Esta pregunta, también está directamente relacionada con los resultados de la Tabla N°18, pues estaba dirigida a las **95 Jefaturas de Gestión de Personas que respondieron que SÍ habían sido informadas del proceso de verificación** del cumplimiento de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas, y buscaba indagar respecto de la percepción que estas jefaturas tienen de la orientación técnica que el Servicio Civil entrega en el proceso de verificación del cumplimiento de normas.

Los resultados evidencian que 85 de las 95 Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas que respondieron que SÍ habían sido informadas del proceso de verificación del cumplimiento de las normas de aplicación general en su servicio (lo que representa un 89%), indican estar "De acuerdo" o "Muy de acuerdo" con la afirmación que señala que el Servicio Civil entregó una apropiada orientación técnica durante el proceso de verificación del cumplimiento de normas en su servicio.



**Pregunta/Afirmación:** La plataforma de reportabilidad del Servicio Civil facilitó el proceso de verificación del cumplimiento en su servicio.

**Tabla N° 21: Utilidad de plataforma informática para reportar el cumplimiento de las normas en gestión y desarrollo de personas, según Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas.**

Actor	Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas	
	Nº	%
Muy de acuerdo	82	86%
De acuerdo		
En desacuerdo	12	13%
Muy en desacuerdo		
No sabe	1	1%
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.*

Esta tabla sistematiza los resultados obtenidos respecto de la percepción de las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas, sobre la plataforma de reportabilidad que el Servicio Civil está utilizando para recoger la información desde los servicios, en el proceso de verificación del cumplimiento de las normas, y fundamentalmente pretendía indagar si ella estaba facilitando, o no, dicho proceso.

Se debe señalar, que la consulta cuyos resultados se muestran en esta tabla, también estaba dirigida a las 95 Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas las cuales respondieron que Sí habían sido informadas del proceso de verificación del cumplimiento de las NAG's en gestión y desarrollo de personas.

Con las consideraciones indicadas, los resultados muestran que 82 de las 95 Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas (lo que representa un 86%), señalan estar "De acuerdo" o "Muy de acuerdo" con la afirmación que manifiesta que la plataforma de reportabilidad utilizada por el Servicio Civil, facilitó a las entidades el proceso de verificación del cumplimiento.



**Pregunta/Afirmación:** La Ley N° 19.882 mandata al Servicio Civil a velar por el cumplimiento de las NAG's en gestión y desarrollo de personas. ¿Usted tiene conocimiento que el Servicio Civil debe informar los incumplimientos que detecte a la Contraloría General de la República?

**Tabla N° 22:** Conocimiento respecto de la obligatoriedad del Servicio Civil de informar a Contraloría General de la República sobre los incumplimientos a las NAG'S que detecte, según actor.

Actor	Jefaturas de Servicio		Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas		Dirigentes AA.FF.	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Si	26	55%	97	88%	22	28%
No	6	13%	6	5%	10	13%
No sabe	10	21%	2	2%	9	12%
No Contesta (filtro pregunta 1)	1	2%	1	1%	26	33%
AB (Abandona)	4	9%	4	4%	11	14%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.

Esta tabla, entrega información sobre el conocimiento que los tres (3) actores encuestados tienen de la obligatoriedad legal del Servicio Civil, de informar a Contraloría General de la República, respecto de los incumplimientos a las NAG's en gestión y desarrollo de personas, que detecte.

Sobre este punto, los resultados muestran lo siguiente:

- **Jefaturas de Servicio** declaran conocer de esta obligatoriedad en un 55%, y desconocerla en un 34%, si se suman las respuestas "No" y " No sabe".
- **Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas**, responden que conocen este mandato legal en un 88% y solo un 7% declara no conocerlo, sumando también las respuestas "No" y " No sabe".
- **Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios**, indican conocer esta obligatoriedad en un 28% y no conocerla en un 25%, si se consideran las respuestas "No" y "No sabe". Esta cifra sube a un 58%, si a lo anterior se suma el 33% de dirigentes que no pudieron contestar porque no tenían información de las normas (por filtro de pregunta 1).



**Pregunta/Afirmación:** ¿Por medio de qué fuente tuvo conocimiento que los incumplimientos deben ser informados a la Contraloría General de la República? (marque las opciones que corresponda).

**Tabla N° 23:** Fuentes de información respecto de la obligatoriedad del Servicio Civil de informar a Contraloría General de la República sobre los incumplimientos a las NAG's en gestión y desarrollo de personas que detecte.

Actor	Jefaturas de Servicio		Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas		Dirigentes AA.FF.	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Representante del Servicio Civil	7	18%	79	54%	6	18%
Representante de la Dirección de mi Servicio	7	18%	10	7%	3	9%
Área GyDP de mi Servicio	17	46%	28	19%	3	9%
Asociación de Funcionarios de mi Servicio	2	5%	0	0%	11	34%
Página web del S. Civil	2	5%	12	8%	5	15%
Otra fuente ¿Cuál?	3	8%	18	12%	5	15%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.

Esta pregunta busca profundizar en las **26 Jefaturas de Servicios, 97 Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas y en los 22 Dirigentes de las Asociaciones de Funcionarios** (Tabla N° 22), que respondieron que Sí tenían conocimiento que el Servicio Civil debe informar los incumplimientos que detecte a la Contraloría General de la República, cuáles habían sido sus principales fuentes de tal información.

Al respecto, las **Jefaturas de Servicio** mencionaron como su principal fuente de esta información a las Áreas de Gestión y Desarrollo de Personas de su propia institución, alcanzando esta opción un 46% de las preferencias.

Por su parte, las **Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas** indicaron que su principal fuente de información, fue un representante del Servicio Civil llegando esta alternativa a obtener un 54% de las menciones realizadas por ellos.

En el caso de los **Dirigentes de las Asociaciones de Funcionarios**, mencionaron como su fuente de información más importante, a la Asociación de Funcionarios de su Servicio con un 34% de las referencias.

Cabe señalar que, además de las fuentes descritas en la propia pregunta, también estaba la posibilidad de indicar en texto libre otras fuentes, las que refirieron según actor a:

- **Jefaturas de Servicio:** trayectoria directiva, la propia ley, Unidades Jurídicas institucionales.



- **Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas:** lectura de documentos, ley y Resoluciones del Servicio Civil, Contraloría General de la República, Oficios y correos remitidos por el Servicio Civil, charlas del Servicio Civil, Referente de Planificación y Control de Gestión.
- **Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios:** Agrupación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF), Federación Frente de Trabajadores de Hacienda (FTH), cursos del Servicio Civil, Jefatura de Relaciones Laborales.

## Principales hallazgos sobre la implementación y verificación de cumplimiento de las normas en gestión y desarrollo de personas:

Respecto de esta sección relativa a la **implementación y verificación del cumplimiento de las normas en gestión y desarrollo de personas**, se puede mencionar algunos hallazgos, que nos exponen los datos analizados.

En relación a la **implementación de las normas**, que refiere a la aplicación de las mismas en las instituciones afectas a ellas, las normas que son percibidas con un **alto grado de implementación**, según los actores consultados, son las relativas a:

- **Jefaturas de Servicio:** Reclutamiento y Selección, Políticas de Gestión de Personas, y Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral.
- **Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas:** Formación y Capacitación, Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral.
- **Dirigentes de las Asociaciones de Funcionarios:** Formación y Capacitación e Inducción.

Por su parte, las normas percibidas con **bajo grados de implementación**, según cada actor encuestado, son las de:

- **Jefaturas de Servicios:** Prácticas Profesionales y Gestión del Desempeño.
- **Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas:** Concursabilidad y Carrera Funcionaria y Rol de Jefaturas.
- **Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios:** Rol de Jefaturas, y Concursabilidad y Carrera Funcionaria.



Si se analiza conjuntamente estas respuestas, se encuentran algunas coincidencias entre los actores. Así entre las normas en que al menos dos de los tres actores encuestados, coinciden en un **mayor grado de implementación** son:

- Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral
- Formación y Capacitación.

También, hay coincidencias en al menos dos de los tres actores encuestados, en que las normas con menor grado de implementación son:

- Concursabilidad y Carrera Funcionaria, y.
- Rol de Jefaturas.

En relación a los **grados de participación de las Asociaciones de Funcionarios en la implementación de las normas**, la norma percibida con una alta participación y en la cual tienen coincidencia los tres actores encuestados, corresponde a la norma de:

- Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral.

Respecto de las normas percibidas con baja participación de las Asociaciones de Funcionarios en su implementación, y en la cual también los tres actores concuerdan en señalar, corresponden a las normas de:

- Estructura y Estándares de las Áreas de Gestión y Desarrollo de Personas,
- Prácticas Profesionales.

En lo que dice relación con el proceso de **verificación del cumplimiento de las normas**, el que refiere a las acciones que debe realizar el Servicio Civil según mandato legal, para velar por que las normas se cumplan, los resultados de la encuesta muestran que hay un alto conocimiento de este proceso por parte de las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas, lo que es congruente con el rol que ellos desarrollan. Sin embargo, en el caso de los Dirigentes de las Asociaciones de Funcionarios, la situación es opuesta pues la gran mayoría de ellos desconoce este proceso.

Respecto a las **acciones de asesoría y acompañamiento técnico**, entregadas por el Servicio Civil a las contrapartes directas que son las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas, **tanto en la implementación de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas en los servicios públicos, como en la verificación de su cumplimiento**, estas son percibidas como adecuadas o muy adecuadas, en cifras cercanas al 90%.



No obstante lo anterior, hay normas en las que se requiere profundizar su sentido y estándar técnico esperado, para apoyar su implementación en los servicios, cuál es el caso, por ejemplo de las normas sobre el Rol de Jefaturas y Participación Funcionaria.

## Sobre la utilidad de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas:

La presente sección está relacionada con el objetivo específico del estudio que buscaba identificar la **utilidad y pertinencia** que los actores relevantes perciben de las NAG's en los servicios públicos. Las consultas realizadas a los tres actores encuestados, buscaban identificar si las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas, responden a las necesidades del Servicio en particular, y si cada una de ellas es útil en la gestión de los servicios públicos.

**Pregunta/Afirmación: Las NAG's responden a las necesidades de su servicio.**

**Tabla N° 24: Respeto del ajuste de las NAG's a las necesidades del servicio.**

Actor	Jefaturas de Servicio		Jefaturas Gestión y Desarrollo de Personas		Dirigentes AA.FF.	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Muy de acuerdo	13	28%	89	81%	25	32%
De acuerdo						
En desacuerdo	3	6%	12	11%	15	20%
Muy en desacuerdo						
No Sabe	26	55%	1	1%	1	1%
Abandona	4	9%	7	6%	11	14%
No contesta	1	2%	1	1%	26	33%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.

La Tabla N° 24 refleja la información entregada por los actores encuestados, en relación a **si las NAG's responden a las necesidades de su Servicio**. Al respecto, se visualizaron diferencias en las respuestas entregadas.

Las Jefaturas de Servicio se inclinaron mayormente por el “No Sabe” si las NAG's responden a las necesidades de su Servicio, con un 55% de las preferencias, mientras que la opción “Muy de acuerdo / De acuerdo” solo alcanzó a un 28%.



Por su parte, las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas indican en un 81% estar “De acuerdo o Muy de Acuerdo”, con la opción que señala que las normas si responden a las necesidades de su servicio.

En el caso de los Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios, la opción “De acuerdo o Muy de acuerdo” con que las normas responden a las necesidades de su servicio alcanzó un 32%, mientras que un 20% señalan estar “En desacuerdo” con ello. No obstante, y tal como ha sucedido a lo largo de la encuesta, se observa que un 33% de estos actores no pudieron contestar esta pregunta, dado que al inicio de la consulta respondieron que no tenía conocimiento de las normas de aplicación general, y en tal caso la encuesta se cerró para ellos.

En estos resultados, se evidencia el desconocimiento por parte de dos de los tres actores encuestados -Jefaturas de Servicio y Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios- respecto de la implementación de prácticas de gestión de personas asociados a las normas, en sus Servicios.

#### Pregunta/Afirmación: ¿Qué tan útiles son las NAG's en su servicio?

Tabla N° 25a: Grado de utilidad de las NAG's en los servicios públicos, según Jefaturas de Servicio.

Actor	Jefaturas de Servicio										
	Útil / Muy Útil		Poco Útil / Muy Poco Útil		No sabe		Abandona		No Contesta		Total
Norma / Medida	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº
Estructura y Estándares Áreas GP	39	83%	3	6%	0	0%	4	9%	1	2%	47
Política de Gestión Personas	38	81%	4	9%	0	0%	4	9%	1	2%	47
Reclutamiento y Selección	39	83%	3	6%	0	0%	4	9%	1	2%	47
Concursabilidad	34	72%	8	17%	0	0%	4	9%	1	2%	47
Inducción	33	70%	7	15%	2	4%	4	9%	1	2%	47
Prácticas Profesionales	31	66%	7	15%	4	9%	4	9%	1	2%	47
Calidad Vida y Amb. Laborales	36	77%	5	11%	1	2%	4	9%	1	2%	47
Participación Funcionaria	35	74%	7	15%	0	0%	4	9%	1	2%	47
Formación y Capacitación	36	77%	6	13%	0	0%	4	9%	1	2%	47
Rol de Jefaturas	37	79%	5	11%	0	0%	4	9%	1	2%	47
Gestión del Desempeño	32	68%	10	21%	0	0%	4	9%	1	2%	47

Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.



Respecto de la utilidad de las normas en los servicios públicos, las disposiciones que las Jefaturas de Servicio perciben con **mayor utilidad** son las normas de:

- Estructura y Estándares de las Áreas de Gestión y Desarrollo de Personas, con 83%
- Reclutamiento y Selección, también con un 83%.
- Políticas de Gestión Personas, con un 81%.

En cuanto a las NAG's que las Jefaturas de Servicio perciben como **menos útiles**, son las de:

- Gestión del Desempeño con un 21%.
- Concursabilidad y Carrera Funcionaria 17%.

**Tabla N° 25b: Grado de utilidad de las NAG's en los servicios públicos, según Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas.**

Actor	Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas										
	Útil / Muy Útil		Poco Útil / Muy Poco Útil		No sabe		Abandona		No Contesta		Total
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
Estructura y Estándares Áreas GP	91	83%	10	9%	1	1%	7	6%	1	1%	110
Política de Gestión Personas	93	85%	8	7%	1	1%	7	6%	1	1%	110
Reclutamiento y Selección	92	84%	9	8%	1	1%	7	6%	1	1%	110
Concursabilidad	69	63%	32	29%	1	1%	7	6%	1	1%	110
Inducción	95	89%	5	5%	2	2%	7	6%	1	1%	110
Prácticas Profesionales	81	74%	20	18%	1	1%	7	6%	1	1%	110
Calidad Vida y Amb. Laborales	94	85%	7	6%	1	1%	7	6%	1	1%	110
Participación Funcionaria	88	80%	13	12%	1	1%	7	6%	1	1%	110
Formación y Capacitación	94	85%	7	6%	1	1%	7	6%	1	1%	110
Rol de Jefaturas	89	81%	12	11%	1	1%	7	6%	1	1%	110
Gestión del Desempeño	87	79%	13	12%	2	2%	7	6%	1	1%	110

Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.



Para las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas, las normas son percibidas con un alto nivel de utilidad, llegando en promedio a un 81% de valoración de las mismas.

Específicamente, las normas que las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas señalan con **mayor nivel de utilidad** son las de:

- Inducción, con un 89%,
- Política de Gestión Personas, Calidad de Vida y Ambientes Laborales, y Formación y Capacitación, igualados con un 85%.

Por su parte, las normas que las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas identifican con **menor nivel de utilidad** son las de:

- Concursabilidad y Carrera funcionaria, con un 29%.
- Prácticas profesionales, con un 18%.

**Tabla N° 25c: Grado de utilidad de las NAG's en los servicios públicos, según Dirigentes AA.FF.**

Actor	Dirigentes AA.FF.										
	Útil / Muy Útil		Poco Útil / Muy Poco Útil		No sabe		Abandona		No Contesta		Total
Norma / Medida	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
Estructura y Estándares Áreas GP	25	32%	15	19%	0	0%	12	15%	26	33%	<b>78</b>
Política de Gestión Personas	28	36%	12	15%	0	0%	12	15%	26	33%	<b>78</b>
Reclutamiento y Selección	25	32%	15	19%	0	0%	12	15%	26	33%	<b>78</b>
Concursabilidad	27	35%	13	17%	0	0%	12	15%	26	33%	<b>78</b>
Inducción	32	41%	8	10%	0	0%	12	15%	26	33%	<b>78</b>
Prácticas Profesionales	26	33%	11	14%	3	4%	12	15%	26	33%	<b>78</b>
Calidad Vida y Amb. Laborales	29	37%	11	14%	0	0%	12	15%	26	33%	<b>78</b>
Participación Funcionaria	30	38%	10	13%	0	0%	12	15%	26	33%	<b>78</b>
Formación y Capacitación	32	41%	8	10%	0	0%	12	15%	26	33%	<b>78</b>
Rol de Jefaturas	27	35%	13	17%	0	0%	12	15%	26	33%	<b>78</b>
Gestión del Desempeño	28	36%	12	15%	0	0%	12	15%	26	33%	<b>78</b>

Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.



Para los Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios, presentan **mayor valoración en cuanto a su utilidad**, las normas de:

- Inducción y Formación y Capacitación, ambas con un 41%.
- Participación Funcionaria, con un 38%.

Con respecto a su percepción de las normas con **menor utilidad**, los Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios, mencionan a:

- Estructura y Estándares de las Áreas de Gestión y Desarrollo de Personas, y Reclutamiento y Selección, ambas con un 19%.
- Concursabilidad y Carrera Funcionaria, y Rol de Jefaturas, ambas con un 17%.

## Principales hallazgos sobre la utilidad de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas:

Los resultados anteriores evidencian que en términos generales, quienes muestran mayor valoración en la utilidad y pertinencia (se ajusta a las necesidades de su servicio) de las NAG's, son quienes las implementan, es decir, las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas, siendo ellas quienes visualizan más claramente el aporte de las normas a la dinámica institucional.

Por otra parte, los resultados también muestran para algunas normas, una relación directa entre el conocimiento de ellas y la utilidad que se percibe de las mismas.

De este modo, las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas declaran tener, entre otras, un alto conocimiento y una alta percepción de utilidad de las normas de Política de Gestión Personas y Formación y Capacitación. Por el contrario, estas mismas jefaturas señalan tener un bajo nivel de conocimiento y baja percepción de utilidad de las normas de Prácticas Profesionales y Concursabilidad y Carrera Funcionaria.

En el caso de los Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios, informan percibir un alto conocimiento y una alta utilidad de las normas de Participación Funcionaria y Formación y Capacitación. Por el contrario indican tener un bajo nivel de conocimiento y baja percepción de utilidad de las normas de Reclutamiento y Selección, y Concursabilidad y Carrera Funcionaria. En el caso de las Jefaturas de Servicio, solo se visualiza una relación de mayor conocimiento y mayor utilidad, en la norma de Reclutamiento y selección.



## Sobre el impacto de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas:

Esta sección de la encuesta, se hace cargo del objetivo que dice relación con la percepción de los actores encuestados sobre el **impacto** de las NAG's en los servicios públicos.

Para el logro de este objetivo, se generaron consultas para conocer la percepción de los encuestados sobre el aporte de las NAG's a la mejora en el diseño, implementación, evaluación y actualización de los procesos en gestión y desarrollo de personas; a la contribución que las normas pueden hacer al cumplimiento de estándares mínimos; y a la incidencia que las normas pudieran tener para dar relevancia a las Áreas de Gestión y Desarrollo de Personas, y al Servicio Civil.

**Pregunta/Afirmación: Las NAG'S en gestión y desarrollo de personas han permitido mejorar el diseño de los procesos en gestión y desarrollo de personas en su servicio.**

**Tabla N° 26: Mejora del diseño de los procesos en gestión y desarrollo de personas en su servicio, según Jefaturas de Servicio, Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas y Dirigentes AA.FF.**

Alternativa	De acuerdo/ muy de acuerdo		En desacuerdo/ muy en desacuerdo		No sabe		Abandona		No Contesta		Total
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
Actor / Medida											
Jefaturas de Servicio	34	72%	8	17%	0	0%	4	9%	1	2%	<b>47</b>
Jefaturas GyDP	92	84%	9	8%	1	1%	7	6%	1	1%	<b>110</b>
Dirigentes AA.FF.	20	26%	18	23%	2	3%	12	15%	26	33%	<b>78</b>

Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.

La Tabla N° 26, presenta los resultados de la percepción de los actores sobre el aporte de las normas en mejorar el **diseño de los procesos en gestión y desarrollo de personas**, visualizándose que la opción "De Acuerdo o Muy de Acuerdo", se impone con un promedio de 61% de las preferencias. Las cifras muestran que las Jefaturas de Gestión de Personas son las que más valoran el aporte de las NAG's en el diseño de los procesos, con el 84% de aprobación. Cabe señalar, que la percepción de los Dirigentes de las Asociaciones de Funcionarios muestra un porcentaje de acuerdo, del 26%.

El diseño de los procesos, representa el cómo vamos a hacer las cosas, en este sentido, esta consulta resulta trascendental para las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas y sus equipos, que son quienes realizan este diseño, y de acuerdo a los datos, revelan que las normas efectivamente les aportan en esta etapa. Con un porcentaje menor, pero en la misma línea, las Jefaturas de Servicio también manifiestan una valoración positiva en este aspecto. Por su parte, los Dirigentes de las Asociaciones de Funcionarios aparecen con menor diferencia entre el acuerdo y desacuerdo, dejando en evidencia una tarea para las áreas de gestión personas y el Servicio Civil,



en cuanto a la integración de estos actores, en las acciones de difusión de la importancia de las normas, en el diseño de los procesos y en la elaboración de procedimientos.

**Pregunta/Afirmación: Las NAG'S en gestión y desarrollo de personas han permitido mejorar la implementación de los procesos en gestión y desarrollo de personas en su servicio.**

**Tabla N° 27: Mejora en la implementación de los procesos en gestión y desarrollo de personas en su servicio, según Jefaturas de Servicio, Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas y Dirigentes AA.FF.**

Alternativa	De acuerdo/ muy de acuerdo		En desacuerdo/ muy en desacuerdo		No sabe		Abandona		No Contesta		Total
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº
Jefatura de Servicio	35	74%	6	13%	1	2%	4	9%	1	2%	47
Jefaturas GyDP	91	83%	10	9%	1	1%	7	6%	1	1%	110
Dirigentes AA.FF.	21	27%	17	22%	2	3%	12	15%	26	33%	78

Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.

La Tabla N° 27 presenta los resultados de la percepción de los actores, sobre la incidencia de las normas en mejorar la **implementación de los procesos** de gestión y desarrollo de personas, visualizándose que la opción "De Acuerdo o Muy de Acuerdo" se impone con un promedio de 61% de las preferencias. En forma más específica, las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas otorgan mayor valoración a las normas en la mejora en la implementación de los procesos, con un 83% de aprobación. La percepción de los Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios muestra un porcentaje "De acuerdo /Muy de Acuerdo" con esta afirmación equivalente al 27%.

Después del diseño, la concreción se ejecuta en la implementación de los procesos y procedimientos, y desde esta perspectiva claramente las Jefaturas de Servicio y las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas, valoran más el aporte de las normas en esta etapa. Al igual que en la tabla anterior, los Dirigentes de las Asociaciones de Funcionarios presentan una menor diferencia en las opciones "De Acuerdo / Muy de Acuerdo" y "En Desacuerdo y Muy en Desacuerdo", reforzando la idea de enfatizar en la integración de este grupo con las acciones de implementación de los procedimientos, como una alianza colaborativa que facilite la adaptación a nuevas formas de hacer las cosas.



**Pregunta/Afirmación:** Las NAG'S en gestión y desarrollo de personas han permitido mejorar la evaluación de los procesos en gestión y desarrollo de personas en su servicio.

**Tabla N° 28:** Mejora en la evaluación de los procesos en gestión y desarrollo de personas en su servicio, según Jefaturas de Servicio, Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas y Dirigentes AA.FF.

Alternativa	De acuerdo/ muy de acuerdo		En desacuerdo/ muy en desacuerdo		No sabe		Abandona		No Contesta		Total
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
Jefatura de Servicio	33	70%	9	19%	0	0%	4	9%	1	2%	47
Jefaturas GyDP	77	70%	22	20%	3	3%	7	6%	1	1%	110
Dirigentes AA.FF.	15	19%	22	28%	3	4%	12	15%	26	33%	78

Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.

Esta tabla N° 28 presenta un leve cambio en la percepción de los actores encuestados. Efectivamente, los resultados sobre el aporte de las normas en mejorar la **evaluación de los procesos** de gestión de personas muestran que la opción "de Acuerdo o Muy de Acuerdo" se impone, pero baja su promedio a un 53% de las preferencias. Asimismo, las Jefaturas de Servicio y las Jefaturas de Gestión Personas coinciden en la valoración del aporte de las normas a la mejora de esta etapa, en un 70%. La percepción de los Dirigentes de las Asociaciones de Funcionarios muestra una disminución en el porcentaje de acuerdo a un 19%.

Parece significativo que ambas Jefaturas, de Servicio y de Gestión y Desarrollo de Personas, coincidan en la percepción del aporte que las normas hacen a esta etapa. También es significativo, el aumento en el desacuerdo (28%) por parte de los Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios.

**Pregunta/Afirmación:** Las NAG'S en gestión y desarrollo de personas han permitido mejorar la actualización de los procesos en gestión y desarrollo de personas en su servicio.

**Tabla N° 29:** Mejora en la actualización de los procesos en gestión y desarrollo de personas en su servicio, según Jefaturas de Servicio, Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas y Dirigentes AA.FF.

Alternativa	De acuerdo/ muy de acuerdo		En desacuerdo/ muy en desacuerdo		No sabe		Abandona		No Contesta		Total
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
Jefatura de Servicio	32	68%	10	21%	0	0%	4	9%	1	2%	47
Jefaturas GyDP	91	83%	10	9%	1	1%	7	6%	1	1%	110
Dirigentes AA.FF.	19	24%	18	23%	3	4%	12	15%	26	33%	78

Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.



La Tabla N° 29 también evidencia un leve cambio en la percepción de los distintos actores con respecto al aporte de las normas en la etapa de **actualización de los procesos** en gestión y desarrollo de personas. Los datos indican que la opción "De Acuerdo o Muy de Acuerdo" se impone, pero baja su promedio a 58% de las preferencias. No obstante ello, las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas se mantienen con una valoración positiva de un 83%. Por su parte, las Jefaturas de Servicio valoran el aporte de las normas a la mejora en la etapa de actualización de los procesos con un 68% de aprobación. Mientras, que la percepción de los Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios aumenta su porcentaje de acuerdo a un 24%, respecto de la tabla inmediatamente anterior.

**Pregunta/Afirmación: Las normas en gestión y desarrollo de personas garantizan el cumplimiento de estándares mínimos en los Servicios Públicos.**

**Tabla N° 30: Garantía de las NAG's en el cumplimiento de estándares mínimos en los Servicios Públicos, según Jefaturas de Servicio, Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas y Dirigentes AA.FF.**

Alternativa	De acuerdo/ muy de acuerdo		En desacuerdo/ muy en desacuerdo		No sabe		Abandona		No Contesta		Total
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº
Jefaturas de Servicio	34	72%	7	15%	1	2%	4	9%	1	2%	<b>47</b>
Jefaturas GyDP	88	80%	14	13%	0	0%	7	6%	1	1%	<b>110</b>
Dirigentes AA.FF.	21	27%	19	24%	0	0%	12	15%	26	33%	<b>78</b>

*Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.*

La Tabla N° 30 presenta los resultados de la percepción que poseen los tres actores encuestados, sobre si las NAG's en gestión y desarrollo de personas, garantizan el cumplimiento de estándares mínimos en materias de gestión y desarrollo de personas en los servicios públicos. Los resultados evidencian, que la opción "De Acuerdo o Muy de Acuerdo" se impone con un promedio de 60% de las preferencias. Las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas son las que valoran en mayor medida (80%) el aporte de las NAG's para garantizar el cumplimiento de estándares mínimos en las materias señaladas. Las Jefaturas de Servicio, explicitan su acuerdo en un 72%, mientras que los Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios muestran un porcentaje de acuerdo del 27%, resultado que es prácticamente equivalente al desacuerdo mostrado por este mismo actor, que es de un 24%.



**Pregunta/Afirmación:** Las normas de aplicación general en gestión y desarrollo han dado más relevancia al Área de Gestión y Desarrollo de Personas en su servicio.

**Tabla N° 31: Relevancia de las Áreas de Gestión y Desarrollo de Personas en su servicio, según Jefaturas de Servicio, Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas y Dirigentes AA.FF.**

Alternativa	De acuerdo/ muy de acuerdo		En desacuerdo/ muy en desacuerdo		No sabe		Abandona		No Contesta		Total
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº
Jefaturas de Servicio	34	72%	8	17%	0	0%	4	9%	1	2%	<b>47</b>
Jefaturas GyDP	82	75%	19	17%	1	1%	7	6%	1	1%	<b>110</b>
Dirigentes AA.FF.	22	28%	15	19%	3	4%	12	15%	26	33%	<b>78</b>

Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.

En cuanto al aporte de las NAG's en la relevancia del Área de Gestión y Desarrollo de Personas en las instituciones, la opción "De Acuerdo o Muy de Acuerdo" se impone con un promedio de 58% de las preferencias. Las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas, son las que perciben que las NAG's inciden en una mayor relevancia del área con un 75%. Por su parte, las Jefaturas de Servicio, explicitan su acuerdo en esta percepción en un 72%, mientras que los Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios muestran un porcentaje de acuerdo de un 28%.

Los resultados evidencian el reconocimiento de los encuestados, en que las normas dan relevancia al Área de Gestión de personas, otorgándoles mayor protagonismo en la dinámica organizacional.

**Pregunta/Afirmación:** Las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas han dado más relevancia al Servicio Civil en la Administración Central del Estado.

**Tabla N° 32: Relevancia del Servicio Civil en la Administración Central del Estado, según Jefaturas de Servicio, Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas y Dirigentes AA.FF.**

Alternativa	De acuerdo/ muy de acuerdo		En desacuerdo/ muy en desacuerdo		No sabe		Abandona		No Contesta		Total
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº
Jefaturas de Servicio	36	77%	5	11%	1	2%	4	9%	1	2%	<b>47</b>
Jefaturas GyDP	86	78%	14	13%	2	2%	7	6%	1	1%	<b>110</b>
Dirigentes AA.FF.	26	33%	12	15%	2	3%	12	15%	26	33%	<b>78</b>

Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.



Respecto del aporte de las NAG's en dar mayor relevancia del Servicio Civil, la opción "De Acuerdo o Muy de Acuerdo" se imponen con un promedio de 63% de las preferencias. Las Jefaturas de Servicio y Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas, perciben que las NAG's generan mayor relevancia al Servicio Civil en un 77% y 78%, respectivamente. Mientras que, los Dirigentes de las Asociaciones de Funcionarios muestran un porcentaje de acuerdo del 33% con esta afirmación.

En esta tabla, se destaca el grado de acuerdo entre todos los actores consultados sobre la relevancia que ha adquirido el Servicio Civil con la dictación de las normas, pero por sobre todo, el alto porcentaje que la opción de acuerdo alcanza en los Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios.

## **Principales hallazgos sobre el impacto de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas:**

Respecto de la percepción de los encuestados, sobre el aporte de las normas a la mejora de las distintas etapas de los procesos de gestión y desarrollo de personas, aparece que el diseño e implementación presentan la mayor valoración tanto de las Jefaturas de Servicio, como de las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas, lo que podría evidenciar que son procesos más conocidos e instalados, dando espacio para abordar con mayor profundización las etapas de evaluación y actualización de los procesos de gestión y desarrollo de personas.

Al respecto, indicar que el promedio más bajo se visualiza en la etapa de evaluación de lo realizado, información que debería motivar a abordar dicha etapa con mayor fuerza. No obstante, en general quienes mejor valoran las NAG's en su aporte a los procesos de gestión y desarrollo de personas, son las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas. Asimismo, y atendiendo los resultados, aparece como necesario seguir reforzando mecanismos de participación colaborativa entre las Jefaturas de Servicio y las Asociaciones de Funcionarios, en las distintas etapas de los procesos de gestión de personas, entendiendo que son actores relevantes en la gestión de personas de los Servicios.

En relación a la relevancia que las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas, pudieran haber otorgado tanto a las Áreas de Gestión y Desarrollo de Personas como al Servicio Civil, los resultados evidencian que la percepción de los actores encuestados es que efectivamente las normas han aportado en ello, otorgando mayor protagonismo a las áreas de gestión y desarrollo de personas de los servicios públicos (58%), pero lo que es más significativo es la mayor relevancia (63%) que le han dado al Servicio Civil.



## Sobre el perfeccionamiento de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas:

El objetivo específico de esta sección es proponer estrategias para el perfeccionamiento de las NAG's y su implementación en los servicios públicos.

Consecuente con dicho objetivo, a continuación se presentan los resultados cuantitativos y cualitativos de las preguntas efectuadas y relacionadas con este apartado.

**Pregunta/Afirmación:** Del siguiente listado, indique los tres (3) factores que considera más importantes para una adecuada implementación de las NAG's en gestión de personas en su servicio.

- a) Adecuada capacidad técnica en el área de Gestión y Desarrollo de Personas de mí servicio.
- b) Adecuada carga de trabajo en el área de Gestión y Desarrollo de Personas de mí servicio.
- c) Adecuada colaboración entre autoridades de mi servicio y asociación/es de funcionarios.
- d) Adecuada planificación de actividades para la implementación de NAG's en mi servicio.
- e) Adecuados recursos tecnológicos y de infraestructura en el área de Gestión y Desarrollo de Personas de mí servicio.
- f) Participación activa de asociación/es de funcionarios en materias de gestión y desarrollo de personas de mi servicio.
- g) Participación activa de autoridades de mi servicio en materias de gestión y desarrollo de personas.
- h) Participación activa de jefaturas de equipos de trabajo de mi servicio.
- i) Adecuada claridad en requisitos técnicos del Servicio Civil para el cumplimiento de NAG's.
- j) Adecuada asistencia técnica del Servicio Civil en NAG's.



**Tabla N° 33: Factores relevantes para una adecuada implementación de las NAG's, según Jefaturas de Servicio, Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas y Dirigentes AA.FF.**

Actor	Jefaturas de Servicio	Jefaturas Gestión y Desarrollo de Personas	Dirigentes AA.FF.	Total
Medida	Nº	Nº	Nº	Nº
Adecuada capacidad técnica en el área de GyDP de mi Servicio	29	56	8	93
Adecuada carga de trabajo en el área de GyDP de mí servicio.	4	37	5	46
Adecuada colaboración entre autoridades de mi servicio y AAFF.	14	29	28	71
Adecuada planificación de actividades para la implementación de NAG's de mi servicio.	12	21	12	45
Adecuados recursos tecnológicos y de infraestructura en el área de GyDP de mí servicio.	12	14	2	28
Participación activa de AA.FF. en materias de GyDP de mi servicio.	4	7	29	40
Participación activa de autoridades de mi servicio en materias de GyDP.	9	41	9	59
Participación activa de jefaturas de equipos de trabajo de mi servicio.	18	32	8	58
Adecuada claridad en requisitos técnicos del servicio civil para el cumplimiento de NAG's.	9	31	6	46
Adecuada asistencia técnica del SC en NAG's.	12	35	10	57

Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.

La tabla N° 33, sistematiza las respuestas de los actores encuestados, respecto de los factores que consideran más importantes para una adecuada implementación de las NAG's en gestión y desarrollo de personas en sus Servicios. Al respecto, los resultados muestran algunas diferencias, pero también coincidencias en las percepciones en este ámbito, según los roles de los encuestados.

- **Jefaturas de Servicio**, los tres factores que recibieron más menciones son (i) Adecuada capacidad técnica en el Área de Gestión y Desarrollo de Personas de su Servicio; (ii) Participación activa de las jefaturas de equipos de trabajo del Servicio, y (iii) Adecuada colaboración entre autoridades del Servicio y la Asociación de Funcionarios.
- **Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas**, los aspectos más importantes para ellos son (i) Adecuada capacidad técnica en el Área de gestión y desarrollo de personas del Servicio, (ii) Participación activa de autoridades del Servicio en materias de gestión y desarrollo de personas, y (iii) Adecuada carga de trabajo en el área de gestión y desarrollo de personas del Servicio.



- **Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios**, señalan que para ellos los factores más importantes para una apropiada implementación de las NAG's, son la (i) Participación activa de las Asociaciones de Funcionarios en materias de gestión y desarrollo de personas del Servicio, (ii) Adecuada colaboración entre autoridades del Servicio y la Asociación de Funcionarios, y (iii) Adecuada planificación de actividades para la implementación de las normas en el Servicio.

Como se observa, hay coincidencia entre las Jefaturas de Servicios y las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas, en que uno de los factores relevantes para una apropiada implementación de las normas en los Servicios es contar con una "**Adecuada capacidad técnica en el Área de GyDP de su Servicio**". Asimismo, hay concordancia entre las Jefaturas de Servicios y Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios, en que una "**Adecuada colaboración entre autoridades del Servicio y la Asociación de Funcionarios**" es un factor muy importante para la implementación de las NAG's en gestión y desarrollo de personas en sus Servicios

**Pregunta/Afirmación: Del siguiente listado, indique las tres materias (3) en gestión y desarrollo de personas en las que considera necesario impartir nuevas normas de aplicación general.**

- Movilidad de las personas
- Estándares en Gestión del Egreso
- Gestión del Conocimiento Institucional
- Inclusión y Diversidad
- Trabajo remoto
- Gestión del Reconocimiento
- Innovación Institucional
- Otra, comente (dos líneas)

**Tabla N° 34: Materias relevantes para impartir nuevas NAG's en gestión y desarrollo de personas, según Jefaturas de Servicio, Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas y Dirigentes AA.FF.**

Actor	Jefaturas de Servicio	Jefaturas Gestión y Desarrollo de Personas	Dirigentes AA.FF.	Total
Medida	Nº	Nº	Nº	Nº
Movilidad de las personas	26	62	29	117
Estándares en Gestión del Egreso	5	30	13	48
Gestión del Conocimiento Institucional	16	25	10	51
Inclusión y Diversidad	5	32	14	51
Trabajo remoto	26	82	19	127
Gestión del Reconocimiento	16	43	24	83
Innovación Institucional	25	27	8	60
Otra, comente*	4	2	0	6

Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.



Un aspecto importante que se incorporó en la encuesta, era el identificar entre los actores consultados otras materias que percibían como relevantes, para impartir nuevas NAG's en gestión y desarrollo de personas, considerando las facultades legales que el Servicio Civil tiene para ello. Los resultados de esta consulta señalan lo siguiente:

- **Jefaturas de Servicio**, en su mayoría estiman necesario dictar nuevas normas en las temáticas de Movilidad de las personas, Trabajo remoto e Innovación institucional.
- **Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas**, sus preferencias se concentran en Trabajo remoto, Movilidad de las personas, y Gestión del reconocimiento.
- **Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios**, las mayores prioridades están en las temáticas de Movilidad de las personas, Gestión del Reconocimiento y Trabajo remoto.

Cabe señalar que, además de las temáticas indicadas en la pregunta, también estaba la posibilidad de indicar en texto libre, otras materias en las que los encuestados estimaron conveniente impartir nuevas normas de aplicación general. Entre estas temáticas se mencionaron: Sistema de compensaciones e incentivos, continuar profundizando en Evaluación del desempeño individual y de los equipos de trabajo, revisión de la utilidad de algunos articulados del Estatuto Administrativo.

**Pregunta/Afirmación: En términos generales, comente qué aspectos considera necesario mejorar de las actuales NAG's en gestión y desarrollo de personas impartidas a la fecha.**

**Tabla N° 35: Distribución del número de comentarios, según Jefaturas de Servicio, Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas y Dirigentes AA.FF.**

Actor	N° Comentarios
Jefaturas de Servicio	38
Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas	98
Dirigentes Asociaciones de Funcionarios	38
<b>Total</b>	<b>174</b>

Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.

Las respuestas correspondientes a esta pregunta, fueron expresadas cualitativamente por los encuestados mediante un texto libre, y abordan aspectos que los actores relevantes estiman necesarios de mejorar en las NAG's, a tres años de implementación.

Los comentarios recibidos, fueron analizados y agrupados por actor relevante, según áreas o ámbitos de mejora, asignándoles el porcentaje correspondiente a la frecuencia obtenida para cada categoría.



Tabla N° 36: Áreas de Mejora de las actuales NAG's en gestión y desarrollo de personas, con mayor frecuencia, según Jefaturas de Servicio, Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas y Dirigentes AA.FF.

Actor	Áreas de Mejoras	Algunos comentarios textuales	% Frecuencia obtenido
Jefaturas de Servicio	Difusión y Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Me falta conocimiento para poder dar una recomendación a las mejoras posibles a las actuales normas”.</li> <li>• “Es necesario poder capacitar a las autoridades nuevas, en una jornada completa, sobre todas las normas que tratan sobre gestión y desarrollo de las personas”.</li> </ul>	13%
	Seguimiento y evaluación continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “En relación a la aplicación, estas deberían formar parte de un indicador que defina un umbral para crecer, pero suficiente para entregar una acreditación en gestión y desarrollo de personas en los distintos servicios públicos”.</li> <li>• “Mejorar el seguimiento continuo y hacer evaluaciones muestrales en profundidad en algunos servicios para ver el impacto de las mismas”.</li> </ul>	16%
	Capacidad instalada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Señalar que para el cumplimiento de las normas no basta sólo con su buen diseño y buena intención, es indispensable que se contemple si la capacidad institucional instalada permite que la implementación exigida sea exitosa y dentro de los plazos externamente establecidos”.</li> <li>• “Dotación mínima de personal profesional competente para el área de gestión y desarrollo de las personas, según complejidad y número de funcionarios del Servicio”.</li> </ul>	11%
Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas	Heterogeneidad Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Es necesario que consideren el tamaño de los Servicios Públicos a la hora de realizar normas que aplican a todos por igual, no puede ser que tengan los mismos requerimientos de aplicación de normas y de</li> </ul>	23%



		<p>reportabilidad un Servicio con una dotación de miles de personas, con un gran equipo de Gestión de Personas a un Servicio de 24 funcionarios (...). Es necesario que entiendan la diversidad y particularidades de cada Servicio a la hora de dictar normas”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “...no reconoce los estados de madurez organizacional, recursos, contexto institucional y se mide a todas las instituciones con la misma vara. “</li> <li>• “Se deben adecuar la reportabilidad para las realidades de dotación y cargas laborales de cada Departamento o Unidad de Gestión y Desarrollo de Personas de cada servicio, en algunos casos obliga a tener una persona solo para cumplir esa función”.</li> <li>• “Al ser las normas pensadas en general, hace que sea difícil en ciertos aspectos implementarlas en la particularidad de cada servicio.”</li> </ul>	
	<p>Lineamientos técnicos y programación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Se sugiere entregar los lineamientos de las normas a las Autoridades que lideran las instituciones para su mayor comprensión de las mismas”.</li> <li>• “Es necesario resolver los temas de reportabilidad y la forma de interacción entre el referente del DNSC con el Jefe de Departamento de Gestión de Personas”</li> <li>• “Se debe entregar una planificación para el año por parte del Servicio Civil, respecto a los informes de seguimiento y fechas de entregas de los mismos”.</li> <li>• “El aspecto que considero se debe mejorar es la planificación en la implementación de las normas, debiese haber un trabajo a corto/mediano plazo en donde se establezca una hoja de ruta para que los Servicios puedan focalizar la implementación, según los lineamientos de la DNSC”.</li> </ul>	<p>23%</p>



	Difusión y Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Algunas normas podrían explicarse/detallarse mejor para tener 100% de cumplimiento y, podrían venir con ejemplos prácticos”.</li> <li>• “Para mejorar las actuales normas, es preciso tener más capacitación para su aplicación”</li> <li>• “Las normas actuales se han transformado en una sobrecarga para el área de gestión de personas, la que no siempre tiene sustento en el Servicio. Existen una serie de obligaciones que deben cumplirse y las áreas de gestión de personas no necesariamente tienen las facultades para hacer que éstas se cumplan.</li> </ul> <p>Es importante que desde el Servicio Civil se logre el involucramiento de los Jefes de Servicio en el cumplimiento de las normas, con el objeto de visibilizar que hay estándares a los que responder, que para una correcta implementación exceden la sola buena gestión de las áreas de gestión de personas”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Mayor involucramiento del Servicio Civil en los Directivos nuevos, para reconocer y valorar las normas, en su gestión directa con las personas, los equipos y la organización”.</li> </ul>	13%
Dirigentes AA.FF.	Participación e Involucramiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Política de comunicación interna con mayor participación de los Funcionarios/as”.</li> <li>• “La participación activa de funcionarios y funcionarias a través de la asociación que les representa”.</li> <li>• “Que las normas se adecuen a la realidad con participación de los representantes de los trabajadores”.</li> </ul>	29%
	Fiscalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “...las normas sin fiscalización se tornan en letra muerta. El Servicio Civil debe tener la capacidad para fiscalizar el cumplimiento normativo”.</li> </ul>	24%



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Más que mejorar las normas, fiscalizar de mejor manera la implementaron en los Servicios. Validar con las asociaciones base”.</li> <li>• “...mejorar en el ámbito de fiscalización del cumplimiento de las normas por parte de los servicios, me queda la sensación que los servicios se preocupan más por cumplir con</li> <li>• los envíos de las normas más que del cumplimiento de las mismas...”</li> <li>• “Mejor fiscalización de servicio civil a las instituciones y conocer como asociación gremial los resultados y elaborar plan de mejoras”.</li> </ul>	
	<p>Difusión/Capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Más capacitación y actualización de las actuales normas”.</li> <li>• “Es necesario dar una mayor difusión y capacitación a todos los funcionarios y en particular a las jefaturas y que se comprenda de mejor forma que una mejor interacción entre las autoridades y los dirigentes y entre jefaturas y funcionarios también conllevan a un mejor desempeño institucional”.</li> <li>• “información más fluida y correcta, incorporar a los gremios en la corrección de protocolos y manuales”.</li> <li>• “Lo más relevante, las normas en nuestro Ministerio se conocen por la Asociación de Funcionarios.”</li> </ul>	<p>11%</p>

Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.



En la Tabla N° 36, se encuentran seleccionadas aquellas áreas de mejora que obtuvieron comentarios con una frecuencia mayor al 10% respecto de las Jefaturas de Servicio, Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas y Dirigentes de las Asociaciones de Funcionarios, seleccionando una pequeña muestra de comentarios.

Del análisis efectuado, es posible indicar que los ámbitos de mejora que obtuvieron mayor frecuencia estadística por actor relevante, se encuentran asociados a lo siguiente:

- **Jefaturas de Servicio:** Difusión y Capacitación con un 13%, Seguimiento y Evaluación Continua con un 16%, y Capacidad Instalada un 11%, respecto de la totalidad de comentarios recibidos que ascienden a un número de 38 comentarios recibidos.
- **Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas:** Heterogeneidad Institucional con un 23%, Lineamientos Técnicos y Programación un 23%, y Difusión y Capacitación con un 13%, para un total de 98 comentarios recibidos.
- **Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios:** Participación con un 29%, Fiscalización un 24% y Difusión/Capacitación con un 11%, respecto del total de comentarios recibidos que ascienden a 38.

## Principales hallazgos sobre el perfeccionamiento de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas:

Respecto de esta sección relativa al **perfeccionamiento de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas**, resulta importante destacar algunos resultados que se desprenden de las respuestas emitidas por los actores encuestados.

Los **factores de mayor relevancia para una adecuada implementación de las NAG's** en gestión y desarrollo de personas en los servicios públicos, según las respuestas entregadas, son:

- Adecuada capacidad técnica en el Área de Gestión y Desarrollo de Personas de los Servicios.
- Adecuada colaboración entre autoridades del Servicio y los Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios.
- Participación activa de las autoridades de los Servicios en materias de gestión y desarrollo de personas.



Las **temáticas en que los actores encuestados consideran que es necesario impartir nuevas normas** de aplicación general son:

- Trabajo remoto
- Movilidad de la personas
- Gestión del reconocimiento, e
- Innovación Institucional.

Al respecto, cabe señalar que de las temáticas mencionadas, las correspondientes a **“Trabajo remoto y Movilidad de las personas”**, fueron indicadas con un alto número de menciones, por los tres actores coincidentemente.

Finalmente, y en cuanto a los aspectos de mejora de las NAG's en materia de gestión y desarrollo de personas, los tres actores encuestados coinciden y relevan en que uno de los aspectos a mejorar corresponde a la **difusión y/o capacitación** de las normas de aplicación general.

Además, cada uno de los actores señaló, otros aspectos a mejorar, estos son:

- Para las Jefaturas de Servicio, el aspecto que tuvo la mayor cantidad de menciones como área de mejora de las normas, es el **seguimiento y evaluación continua** de las mismas.
- Para las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas, los aspectos que tuvieron la mayor cantidad de menciones como áreas de mejora de las normas, corresponde a **heterogeneidad Institucional** en su implementación y verificación de cumplimiento, y la **entrega oportuna de lineamientos técnicos y programación** de las actividades relacionadas con las normas.
- Para los Dirigentes de las Asociaciones de Funcionarios, el aspecto que tuvo la mayor cantidad de menciones como área de mejora de las normas, es el de **participación e involucramiento** en las acciones institucionales relacionadas con las disposiciones en comento.



# VII. Conclusiones



Habiendo realizado detalladamente la presentación de los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta, que buscaba conocer la percepción de las Jefaturas de Servicios, Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas y Dirigentes de las Asociaciones de Funcionarios, respecto de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas, dictadas por el Servicio Civil hace poco más de 3 años, a continuación se disponibilizan las principales conclusiones obtenidas.

Las conclusiones se presentan atendiendo cada uno de los objetivos específicos planteados en el estudio.

## **1. Describir la percepción que tienen los actores relevantes sobre su conocimiento de las NAG's.**

Los resultados de la apreciación de los actores consultados respecto del conocimiento de las normas, muestran una percepción de mayor conocimiento de las mismas por parte de las Jefaturas de las Áreas de Gestión y Desarrollo de la Personas, mientras que por el contrario, la percepción de un menor conocimiento se evidencia entre las Jefaturas de Servicio y por sobre todo, en los Dirigentes de las Asociaciones de Funcionarios.

Los resultados generales evidencian que producto del accionar del Servicio Civil, como resultado de la estrategia de acompañamiento desplegada hacia los diversos servicios públicos, se ha logrado un avance importante en la difusión y posicionamiento de las normas de aplicación general en torno a las Jefaturas de las Áreas de Gestión y Desarrollo de la Personas; no obstante, se requiere la revisión y focalización de las estrategias de difusión y capacitación desplegadas a la fecha en torno a las Jefaturas de Servicio y Dirigentes de Asociaciones de funcionarios.

La situación registrada en el caso de los Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios, constituye una brecha y plantea una alerta y un desafío a la implementación normativa, la que entre sus propósitos busca la participación funcionaria mediante el desarrollo de un trabajo colaborativo en materia de gestión y desarrollo de personas con las Asociaciones de Funcionarios, cuya condición inicial o de base es el conocimiento de las normas impartidas y del propósito de las mismas.

De igual modo, se requiere revisar la estrategia de difusión y posicionamiento de las normas con los Jefaturas de Servicio, de manera de consolidar los avances logrados a la fecha, ello en consideración a que son estos actores los que pueden potenciar o condicionar la implementación normativa al interior de cada servicio, y por tanto, los llamados a liderar el desarrollo normativo y su contribución estratégica.

Sin bien, existe una percepción de avance en torno a la difusión y posicionamiento de todas las NAG's, destaca particularmente, el que los tres actores coinciden en percibir un bajo conocimiento de la norma de Prácticas Profesionales y Técnicas, lo que sugiere la revisión de la estrategia de difusión específica respecto de esta materia.



## 2. Indagar la percepción que los actores relevantes tienen sobre la estrategia de implementación y verificación del cumplimiento de las NAG's impulsada por la DNSC.

Uno de los aspectos importantes que emanan del análisis de los datos y que dice relación con la implementación de las NAG's en gestión y desarrollo de personas, se refiere a que las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas, señalan mayoritariamente tener claridad de los estándares de cumplimiento requeridos en cada una de las normas, lo que es muy positivo. No obstante a lo anterior, hay algunas normas en las que es necesario seguir reforzando dichos estándares, como por ejemplo, en las normas de Concursabilidad y Carrera Funcionaria, Participación Funcionaria y Rol de Jefaturas.

En cuanto a los niveles de implementación de las NAG's en gestión y desarrollo de personas, tanto las Jefaturas de Servicio como las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas, perciben un alto grado de implementación, en niveles promedios de 65% y 72%, respectivamente. Esta apreciación se contrapone a la que señalan los Dirigentes de las Asociaciones de Funcionarios, que perciben en promedio una implementación de las normas de sólo un 16%.

Esta diferencia de percepciones, también se ve reflejada en el grado de participación de los Dirigentes de las Asociaciones de Funcionarios en la implementación de las normas, mientras para las Jefaturas de Servicio y las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas la participación alcanza niveles promedios cercanos al 55%, para los dirigentes de Asociaciones su grado de participación general en la implementación de las normas no supera al 15%.

Lo anteriormente señalado, muestra una brecha en las apreciaciones de estos actores, lo que evidencia la importancia de una adecuada colaboración y participación activa entre las autoridades de las instituciones y los Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios, con el acompañamiento técnico de las Áreas de Gestión y Desarrollo de Personas, para lograr la instalación y aplicación de las normas y el sentido que ellas tienen, en la gestión de personas de las instituciones.

Respecto del proceso de verificación que el Servicio Civil debe realizar por mandato legal, para velar por el cumplimiento de las normas en los servicios públicos afectos a las mismas, se concluye que es un proceso ampliamente conocido en las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas, pero nuevamente se presenta la misma tendencia por parte de los Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios, quienes reportan en general desconocerlo.

## 3. Identificar la utilidad y pertinencia que los actores relevantes perciben de las NAG's en los servicios públicos.

El estudio consultó directamente sobre la percepción que los actores tenían respecto de la utilidad y pertinencia de las NAG's, lo que entregó información relevante de analizar. Así, uno de los datos que esta encuesta logró reflejar, es que las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas,



por sobre los otros actores consultados, reconocen a las normas beneficios y oportunidades, para la gestión de personas en sus instituciones, a través de la valoración positiva en cada una de las consultas, lo que aparece coherente con el rol de estos actores en los servicios públicos.

En cuanto a la consulta sobre la utilidad de las normas, en términos generales los tres actores consultados, evidenciaron su percepción de la conveniencia de las normas en la gestión de personas en sus organizaciones.

En lo específico, los resultados muestran que hay coincidencias entre estos actores sobre su valoración de alta o baja utilidad de algunas normas para sus Servicios. Así, tanto las Jefaturas de Servicios como las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas, perciben que las normas sobre **Políticas de Gestión de Personas tiene una alta utilidad** en sus Servicios. Asimismo, las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas y los Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios, coinciden en la alta utilidad de las normas de **Formación y Capacitación**.

Por el contrario, los tres actores encuestados concuerdan en que las normas referidas a **Concursabilidad y Carrera funcionaria, son las de menor utilidad**. Al respecto, se estima que la aplicación de la norma de Concursabilidad y la percepción de utilidad de la misma, está cruzada por la posibilidad cierta y real de ejecutar los concursos correspondientes a esta norma.

Destaca en este aspecto, en las Jefaturas de Servicios la sumatoria cercana a un 66% de la opción abandona, no contesta y no sabe; y en los Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios con un 47% (abandona y no contesta), lo que refuerza los hallazgos ya señalados respecto a la necesidad de revisar la estrategia de difusión y posicionamiento de las normas con estos actores.

#### 4. **Averiguar el impacto percibido por los actores relevantes de las NAG's en los servicios públicos.**

Con respecto al impacto percibido, la consulta se enfocó en indagar sobre la valoración de las NAG's, en cuanto a si ellas permiten garantizar el cumplimiento de estándares mínimos en los Servicios respecto de la materia que traten; también indagar en el aporte que hacen para dar relevancia al Área de Gestión de Personas y su posicionamiento; y, asimismo, en conocer la percepción de los encuestados, respecto del posible efecto de las normas en el diseño, implementación, evaluación y/o actualización de los procesos de gestión y desarrollo de personas en las Instituciones. En ese sentido, si bien se observan diferencias sobre cuáles han sido los procesos en que las normas de aplicación general han sido un aporte, claramente se visualiza que el diseño y la implementación aparecen como destacados. Asimismo, los resultados dan señales de la valoración y percepción positiva de las normas de aplicación general para sentar una línea base o estándares en los procesos de gestión y desarrollo de personas para una gestión más estratégica, siendo esta una percepción compartida por los tres actores consultados.



Uno de los hallazgos que llama la atención, se relaciona con el aporte de las NAG's al posicionamiento e influencia del Área de Gestión de Personas en los servicios públicos. Los resultados mostraron que en promedio, los actores percibían que efectivamente las NAG's dieron relevancia a las Áreas de Gestión y Desarrollo de Personas, teniendo un acuerdo de un 58% en esta apreciación. Sin embargo, la mayor relevancia fue percibida para el Servicio Civil en un 63%.

##### **5. Proponer estrategias para el perfeccionamiento de las NAG's y su implementación en los servicios públicos.**

A poco más de tres años de la implementación de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas, dictadas por el Servicio Civil, y según los resultados de este estudio, aún queda camino por recorrer en términos del conocimiento y propósito que busca cada una de ellas, en términos de conseguir su completa implementación y cumplimiento de todos los aspectos que involucran, y en definitiva de lograr los beneficios e impactos esperados con ellas.

Ciertamente se ha avanzado, pero es un proceso de implementación que en muchos casos requiere cambios culturales y de prácticas en nuestra administración, por ello se debe profundizar en algunas acciones, buscar nuevas estrategias para conseguir los resultados esperados. Entre esas estrategias, según los actores encuestados se deberían considerar las siguientes:

- Mejorar la capacidad técnica de las Áreas de Gestión y Desarrollo de Personas de los servicios públicos, lo que implica, entre otros, capacitación, profesionalización de quienes se desempeñen en estas Áreas. También, cercanía a los niveles de toma de decisión en las instituciones.
- Fortalecer la colaboración entre las autoridades de las instituciones y las Asociaciones de Funcionarios, generando una cultura y prácticas de participación y trabajo colaborativo.
- Mejorar el involucramiento de las autoridades y jefaturas de equipos de trabajo en materias de gestión y desarrollo de personas.
- Mantener la asesoría y asistencia técnica del Servicio Civil en materias que digan relación directa con las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas.

Respecto de las acciones y estrategias orientadas al perfeccionamiento de las normas y su implementación en los servicios públicos, también se obtuvo de parte de las/os encuestadas/os apreciaciones, que entre otros, se refieren a los siguientes aspectos:

- Para una adecuada implementación de las NAG's, es necesario considerar el contexto y las características organizacionales de cada servicio, y desde aquí definir las estrategias de difusión, apoyo en la implementación y evaluación, como parte de la estrategia del Servicio Civil para avanzar en la aplicación de las normas de gestión y desarrollo de personas.



- Profundizar la difusión y posicionamiento de las NAG's en Directivos y en las Asociaciones de Funcionarios, para ello, se hace indispensable una estrategia diferenciada y focalizada de capacitación con estos actores relevantes.
- Potenciar y seguir vinculando la función del Área de gestión y desarrollo de personas con la estrategia de la organización, lo que favorecerá también el empoderamiento de esta área en la implementación de las NAG's.

Finalmente, agregar algunas reflexiones realizadas por la Directora Nacional del Servicio Civil, Sra. Solange Garreaud de Manvilliers Gerlach (2021), en relación a la facultad del Servicio Civil de impartir normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas:

*“Las condiciones de éxito de este nuevo rol rector (del Servicio Civil), con facultad legal y normativa, definen un desafío permanente de no caer en la tentación de ejercer un rol rector desde la teoría, o la distancia, o desde la óptica jurídica, sino que avanzar a un rol protagónico pero, al mismo tiempo, de acompañamiento y asesoría.”*

*“La clave de la capacidad de influencia (...), pasa por conocer la realidad de los servicios públicos, sus necesidades y recursos, y en función de eso, contrastarlos con los desafíos del Estado chileno en materia de gestión de personas. Esto asegura criterio de realidad, gradualidad y convicción en quienes finalmente deberán ejecutar lineamientos y normas”.*

Los resultados de este estudio, entregan información que nos permite conectarnos con nuestros usuarios directos y con la importancia de medir la implementación de las políticas públicas, en este caso las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas, a través de una evaluación basada en la evidencia. Por lo anterior, es preciso no olvidar, que el propósito de las normas de gestión y desarrollo de personas es **contribuir a profundizar de manera transversal el proceso de modernización de la gestión de personas, fortaleciendo su aporte estratégico en las instituciones públicas, permitiendo contar con un estándar común en materias de gestión y desarrollo de personas para todos los ministerios y servicios públicos**, que haga posible asumir de mejor manera los desafíos futuros.



## VIII. Índice de Tablas y Gráficos



## Índice de Tablas

Tabla N° 1: Distribución de preguntas por actor relevante, asociadas a los objetivos del estudio y secciones de la encuesta 15

Tabla N° 2 Participación de actores relevantes en Encuesta Piloto 17

Tabla N° 3: Tasa de respuesta obtenida según actor relevante 18

Tabla N° 4 Resultados de encuestas iniciadas 19

Tabla N° 5: Número y porcentaje de encuestas respondidas por actor relevante 22

Tabla N° 6: Número y porcentaje de encuestas respondidas según distribución por sexo 22

Tabla N° 7: Número y porcentaje de encuestas respondidas según distribución regional 23

Tabla N° 8: Número y porcentaje de encuestas respondidas, otras Regiones y Región Metropolitana de Santiago 24

Tabla N° 9: Número de encuestas respondidas, según sector ministerial 25

Tabla N° 10: Grado de información de las NAG's por actor relevante 28

Tabla N° 11: Fuente de información de las normas de aplicación general por actor relevante 29

Tabla N° 12a: Grado de información de las Jefaturas de Servicios por cada una de las NAG's 30

Tabla N° 12b: Grado de información que poseen las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas por cada una de las NAG's 31

Tabla N° 12c: Grado de información que poseen los Dirigentes de AA. FF. por cada una de las NAG's 32

Tabla N° 13: Percepción de las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas respecto de la orientación técnica entregada por el Servicio Civil, durante el proceso de implementación de las NAG's en gestión y desarrollo de personas 35

Tabla N° 14: Percepción de Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas respecto del material técnico dispuesto por el Servicio Civil 36



Tabla N° 15: Grado de claridad de los estándares de cumplimiento requeridos para las NAG's en gestión y desarrollo de personas, según Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas 37

Tabla N° 16a: Grado de participación de las Asociaciones de Funcionarios en la implementación de las NAG'S en gestión y desarrollo de personas, según Jefaturas de Servicio 38

Tabla N° 16b. Grado de participación de las Asociaciones de Funcionarios en la implementación de las NAG'S en gestión y desarrollo de personas, según Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas 38

Tabla N° 16c. Grado de participación de las Asociaciones de Funcionarios en la implementación de las NAG's en gestión y desarrollo de personas, según Dirigentes AA.FF 39

Tabla N° 17a: Grado de implementación específica de cada una de las NAG'S en gestión y desarrollo de personas, según Jefaturas de Servicio 40

Tabla N° 17b: Grado de implementación específica de cada una de las NAG'S en gestión y desarrollo de personas, según Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas 41

Tabla N° 17c: Grado de implementación específica de cada una de las NAG'S en gestión y desarrollo de personas, según Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios 41

Tabla N° 18: Grado de información que poseen del proceso de verificación del cumplimiento de las NAG's, las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas y Dirigentes AA.FF 43

Tabla N° 19: Fuente de información del proceso de verificación del cumplimiento de las normas en gestión y desarrollo de personas, Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas y Dirigentes AA.FF 44

Tabla N° 20: Orientación Técnica del Servicio Civil en el proceso de verificación del cumplimiento de las NAG's, según Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas 45

Tabla N° 21: Utilidad de plataforma informática para reportar el cumplimiento de las normas en gestión y desarrollo de personas, según Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas 46

Tabla N° 22: Conocimiento respecto de la obligatoriedad del Servicio Civil de informar a Contraloría General de la República sobre los incumplimientos a las NAG'S que detecte, según actor 47



Tabla N° 23: Fuentes de información respecto de la obligatoriedad del Servicio Civil de informar a Contraloría General de la República sobre los incumplimientos a las NAG's en gestión y desarrollo de personas que detecte 48

Tabla N° 24: Respeto del ajuste de las NAG's a las necesidades del servicio 51

Tabla N° 25a: Grado de utilidad de las NAG's en los servicios públicos, según Jefaturas de Servicio 52

Tabla N° 25b: Grado de utilidad de las NAG's en los servicios públicos, según Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas 53

Tabla N° 25c: Grado de utilidad de las NAG's en los servicios públicos, según Dirigentes AA.FF 54

Tabla N° 26: Mejora del diseño de los procesos en gestión y desarrollo de personas en su servicio, según Jefaturas de Servicio, Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas y Dirigentes AA.FF 56

Tabla N° 27: Mejora en la implementación de los procesos en gestión y desarrollo de personas en su servicio, según Jefaturas de Servicio, Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas y Dirigentes AA.FF 57

Tabla N° 28: Mejora en la evaluación de los procesos en gestión y desarrollo de personas en su servicio, según Jefaturas de Servicio, Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas y Dirigentes AA.FF. 58

Tabla N° 29: Mejora en la actualización de los procesos en gestión y desarrollo de personas en su servicio, según Jefaturas de Servicio, Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas y Dirigentes AA.FF. 58

Tabla N° 30: Garantía de las NAG's en el cumplimiento de estándares mínimos en los servicios públicos, según Jefaturas de Servicio, Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas y Dirigentes AA.FF 59

Tabla N° 31: Relevancia de las Áreas de Gestión y Desarrollo de Personas en su servicio, según Jefaturas de Servicio, Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas y Dirigentes AA.FF 60

Tabla N° 32: Relevancia del Servicio Civil en la Administración Central del Estado, según Jefaturas de Servicio, Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas y Dirigentes AA.FF 60



Tabla N° 33: Factores relevantes para una adecuada implementación de las NAG's, según Jefaturas de Servicio, Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas y Dirigentes AA.FF 63

Tabla N° 34: Materias relevantes para impartir nuevas NAG's en gestión y desarrollo de personas, según Jefaturas de Servicio, Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas y Dirigentes AA.FF 64

Tabla N° 35: Distribución del número de comentarios, según Jefaturas de Servicio, Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas y Dirigentes AA.FF 65

Tabla N° 36: Áreas de Mejora con mayor frecuencia, de las actuales NAG's en gestión y desarrollo de personas, según Jefaturas de Servicio, Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas y Dirigentes AA.FF 66

### **Índice de Gráficos**

Gráfico N° 1: Porcentaje de encuestas respondidas por actor relevante 22

Gráfico N° 2: Porcentaje de encuestas respondidas por sexo 23

Gráfico N° 3: Porcentaje de encuestas respondidas según distribución regional 24

Gráfico N° 4: Porcentaje de encuestas respondidas según sector ministerial 26



# IX. Referencias



- Garreaud de Mainvilliers G., Solange (2021). Conferencia virtual internacional “*Gestión de personas en el Estado: Un desafío permanente*”. Escuela del Centro Latinoamericano de Administración para el desarrollo. CLAD.
- Hernández R., Fernández C, Baptista P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México. Editorial Mc GRAW- Hill / Interamericana Editores S.A. Sexta Edición
- Muñoz, Guillermo Enrique. 2004. *El modelo del análisis de políticas públicas, en Gobierno y Gestión*, núm. 22, Puebla.
- Ulrich, Dave. 1997. *Recursos Humanos Champions*. Argentina: Granica.



# X. Anexos



**Anexo N° 1. Libro de Códigos.**

Elaborado en una planilla Excel, con la Estructura de la Encuesta.

Sección	Nombre Sección	Código	Elemento/pregunta	Destinatarios	Tipo de pregunta
A	Conocimiento de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas	A1	Información general normas de aplicación general	Todos	Dicotómica
		A2	Fuente de información general normas de aplicación general	Todos	Selección múltiple
		A3	Información específica normas de aplicación general	Todos	Tabla normas y escala simétrica
B	Implementación y verificación de cumplimiento de las normas en gestión y desarrollo de personas	B1	Asistencia técnica equipo del Servicio Civil en la implementación	Jefaturas Gy DP	Escala simétrica
		B2	Adecuación material técnico en web Servicio Civil	Jefaturas Gy DP	Escala simétrica
		B3	Claridad del estándar específico normas de aplicación general	Jefaturas Gy DP	Tabla normas y escala simétrica
		B4	Participación asociaciones de funcionarios en implementación específica normas de aplicación general	Todos	Tabla normas y escala simétrica
		B5	Implementación específica normas de aplicación general	Todos	Tabla normas y escala simétrica
		B6	Información proceso de verificación de cumplimiento	Jefaturas Gy DP	Dicotómica
		B7	Fuente de información proceso de verificación de cumplimiento	Jefaturas Gy DP	Selección múltiple
		B8	Asistencia técnica equipo Servicio Civil en la verificación	Jefaturas Gy DP	Escala simétrica
		B9	Plataforma de reportabilidad	Jefaturas Gy DP	Escala simétrica
		B10	Información incumplimientos detectados e informados a CGR	Todos	Dicotómica
		B11	Fuente de información incumplimientos detectados e informados a CGR	Todos	Selección múltiple
C	Utilidad de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas	C1	Adecuación normas de aplicación general a necesidades del servicio	Todos	Tabla normas y escala simétrica
		C2	Utilidad específica normas de aplicación general	Todos	Tabla normas y escala simétrica



D	Impacto de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas	D1	Mejora en diseño de procesos de gestión y desarrollo de personas	Todos	Escala simétrica
		D2	Mejora en implementación de procesos de gestión y desarrollo de personas	Todos	Escala simétrica
		D3	Mejora en evaluación de procesos de gestión y desarrollo de personas	Todos	Escala simétrica
		D4	Mejora en actualización de procesos de gestión y desarrollo de personas	Todos	Escala simétrica
		D5	Garantía cumplimiento estándares mínimos	Todos	Escala simétrica
		D6	Relevancia área de gestión de personas en el servicio	Todos	Escala simétrica
		D7	Relevancia Servicio Civil en la administración central del Estado	Todos	Escala simétrica
E	Perfeccionamiento de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas	E1	Importancia relativa factores incidentes en implementación de normas de aplicación general	Todos	Respuesta forzada
		E2	Temas para próximas normas de aplicación general	Todos	Selección múltiple
		E3	Mejora general implementación normas de aplicación general	Todos	Texto libre

Fuente: Datos Dirección Nacional del Servicio Civil. 2021.



Anexo N° 2. Encuesta de percepción sobre las NAG's en gestión y desarrollo de personas para Jefaturas de Servicios, Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas y Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios.

**Servicio Civil**



## VERSIÓN PARA JEFATURAS DE SERVICIOS

**Encuesta de percepción sobre las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas**

### **Introducción y consentimiento**

Bienvenida/o a completar esta encuesta, y muchas gracias por concedernos su tiempo para ello.

Desde finales del año 2016, la Dirección Nacional del Servicio Civil (en adelante, Servicio Civil) posee la facultad de impartir normas de aplicación general en materia de Gestión y Desarrollo de Personas, a todos los servicios públicos dependientes o relacionados con los Ministerios. En este contexto, desde noviembre de 2017 se han impartido 11 cuerpos normativos en diversas materias de gestión y desarrollo de personas.

A tres años de la dictación de estas 11 normas, y con la colaboración y asistencia técnica de la **Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile (FEN)**, el Servicio Civil ha diseñado esta encuesta con el propósito de indagar y profundizar en la percepción de (i) Jefaturas de Servicio, (ii) Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas (excluyente) y (iii) Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios, sobre las normas y la gestión estratégica que realiza el Servicio Civil para su implementación, como ente responsable de esta materia en el sector público.

La información que nos proveerá esta encuesta permitirá evaluar lo realizado a la fecha, y el desarrollo de las acciones pertinentes de mejora y/o focalización de su estrategia.

Su participación en esta encuesta es voluntaria y toda la información proporcionada será tratada de manera completamente confidencial y los resultados que se obtengan, se presentarán en forma global y anónima.

Si tiene alguna pregunta o duda acerca de la encuesta, puede contactarse con nuestro equipo a través del siguiente correo electrónico [evaluacionnormas@serviciocivil.cl](mailto:evaluacionnormas@serviciocivil.cl).



¿Desea continuar?

1. Sí

2. No

### Instrucciones y conceptos

Responder la totalidad de la encuesta le tomará un tiempo aproximado de 15 minutos. El sistema permite iniciar el llenado de la encuesta y guardar sus respuestas, presionando la opción “continuar más tarde”. Al volver a ingresar a la plataforma, su encuesta se encontrará en el estado en que usted la dejó en su último ingreso.

### Glosario

- **Normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas:** Disposiciones de carácter obligatorio, impartidas por la Dirección Nacional del Servicio Civil, en materias de gestión y desarrollo de personas.
- **Proceso de verificación de cumplimiento de normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas:** Proceso mediante el cual el Servicio Civil, determina en base a las evidencias de gestión de los servicios públicos, los cumplimientos/incumplimientos de ellos, en cada una de las normas en gestión y desarrollo de personas.
- **Estándar de cumplimiento requerido de normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas:** Corresponde a la regla o referencia que cada norma tiene en sí misma, la que ha de cumplirse y a la que deben ajustarse las políticas y prácticas de gestión y desarrollo de personas en las instituciones públicas.
- **Grado de implementación de normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas:** Corresponde al nivel de observancia (exactitud en el cumplimiento) de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas.

### Datos del encuestado/a

- Sexo
  1. Masculino
  2. Femenino



- Ministerio al que corresponde el servicio: lista desplegable (enumerar los sectores/ministerios)
- Servicio: lista desplegable (Se espera que al seleccionar el ministerio, se despliegue la lista de servicios que le corresponda para facilitar la búsqueda)

### Sección A. Conocimiento de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas

A continuación, le preguntaremos sobre el grado EN QUE USTED CONOCE las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas

A1. ¿En qué grado HA SIDO INFORMADO/A de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas en su servicio?

1. No he sido informado en absoluto. (cierre de encuesta y agradecimientos)
2. Me han informado que existen, pero no cuales son. (pasa a A2)
3. Me han informado en forma general. (pasa a A2)
4. Me han entregado información suficiente. (pasa a A2)
5. Me han entregado información exhaustiva y comprensiva. (pasa a A2)
99. No sabe. (cierre de encuesta y agradecimientos)

A2. ¿POR MEDIO DE QUE FUENTE tuvo información en su servicio? (marque las opciones que corresponda)

1. Representante del Servicio Civil
2. Representante de la Dirección de mi servicio (jefatura superior de servicio, jefatura de gabinete, otro miembro del equipo directivo)
3. Área Gestión y Desarrollo de la Personas de mi servicio
4. Asociación de funcionarios de mi servicio
5. Página web del Servicio Civil
6. Otra fuente ¿Cuál? (una línea):



A3. Del siguiente listado ¿qué GRADO DE INFORMACIÓN cree poseer?

Para cada fila, marque el casillero en la columna según corresponda. Donde “Muy alto” representa un conocimiento detallado de su articulado y “Muy bajo” representa un escaso conocimiento de la temática.

Norma de aplicación general	Muy alto (4)	Alto (3)	Bajo (2)	Muy Bajo (1)	No sabe (99)
A3a. Estructura y estándares de las áreas de Gestión y Desarrollo de Personas					
A3b. Políticas de Gestión y Desarrollo de Personas					
A3c. Cumplimiento de estándares en procesos de reclutamiento y selección					
A3d. Concursabilidad y Carrera Funcionaria					
A3e. Cumplimiento de estándares en Programas de Inducción					
A3f. Gestión de Prácticas Profesionales					
A3g. Ambientes laborales y Calidad de Vida Laboral					
A3h. Participación Funcionaria					
A3i. Cumplimiento de estándares en Formación y Capacitación					
A3j. Rol de Jefaturas en Dirección de Equipos					
A3k. Gestión del Desempeño Individual y sistema de Calificaciones					

**Sección B. Implementación y verificación de cumplimiento de las normas en gestión y desarrollo de personas**

A continuación, le preguntaremos sobre la IMPLEMENTACIÓN Y VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas, en su institución

B4. Del siguiente listado ¿qué GRADO DE PARTICIPACIÓN en la implementación cree que ha/n tenido la/s ASOCIACIÓN/ES DE FUNCIONARIOS/AS de su servicio?

Para cada fila, marque el casillero en la columna según corresponda. Donde “Muy alto” representa entrega de información, consulta y actividades en conjunto; y “Muy bajo” representa escasa o nula entrega de información.



Norma de aplicación general	Muy alto (4)	Alto (3)	Bajo (2)	Muy Bajo (1)	No sabe (99)
B4a. Estructura y estándares de las áreas de Gestión y Desarrollo de Personas					
B4b. Políticas de Gestión y Desarrollo de Personas					
B4c. Cumplimiento de estándares en procesos de reclutamiento y selección					
B4d. Concursabilidad y Carrera Funcionaria					
B4e. Cumplimiento de estándares en Programas de Inducción					
B4f. Gestión de Prácticas Profesionales					
B4g. Ambientes laborales y Calidad de Vida Laboral					
B4h. Participación Funcionaria					
B4i. Cumplimiento de estándares en Formación y Capacitación					
B4j. Rol de Jefaturas en Dirección de Equipos					
B4k. Gestión del Desempeño Individual y sistema de Calificaciones					

B5. Del siguiente listado ¿en qué GRADO CREE QUE SE HAN IMPLEMENTADO en su servicio?

Para cada fila, marque el casillero en la columna según corresponda. Donde “Muy alto” representa un nivel exacto y completo en el cumplimiento de lo requerido en la norma; y “Muy bajo” representa un escaso o nulo nivel de cumplimiento de lo requerido en la norma.

Norma de aplicación general	Muy alto (5)	Alto (4)	Bajo (2)	Muy Bajo (1)	No sabe (99)
B5a. Estructura y estándares de las áreas de Gestión y Desarrollo de Personas					
B5b. Políticas de Gestión y Desarrollo de Personas					
B5c. Cumplimiento de estándares en procesos de reclutamiento y selección					
B5d. Concursabilidad y Carrera Funcionaria					
B5e. Cumplimiento de estándares en Programas de Inducción					
B5f. Gestión de Prácticas Profesionales					
B5g. Ambientes laborales y Calidad de Vida Laboral					
B5h. Participación Funcionaria					
B5i. Cumplimiento de estándares en Formación y Capacitación					
B5j. Rol de Jefaturas en Dirección de Equipos					
B5k. Gestión del Desempeño Individual y sistema de Calificaciones					



B10. La Ley N° 19.882 mandata al Servicio Civil a velar por el cumplimiento de las normas impartidas en gestión y desarrollo de personas. ¿Usted tiene conocimiento que el Servicio Civil DEBE INFORMAR LOS INCUMPLIMIENTOS QUE DETECTE a la Contraloría General de la República?

1. Si. (pasa a B11)
2. No. (pasa a C1)
3. No sabe. (pasa a C1)

B11. ¿POR MEDIO DE QUE FUENTE tuvo conocimiento que los incumplimientos deben ser informados a la Contraloría General de la República? (marque las opciones que corresponda)

1. Representante del Servicio Civil
2. Representante de la Dirección de mi servicio (jefatura superior de servicio, jefatura de gabinete, otro miembro del equipo directivo)
3. Área Gestión y Desarrollo de la Personas de mi servicio
4. Asociación de funcionarios de mi servicio
5. Página web del Servicio Civil
6. Otra fuente ¿Cuál? (una línea):

**Sección C. Utilidad de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas**

A continuación, le preguntaremos sobre el GRADO DE UTILIDAD que usted cree que tienen las normas de aplicación general en la gestión y desarrollo de personas en su servicio

C1. Las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas RESPONDEN A LAS NECESIDADES DE SU SERVICIO

Marque su grado de acuerdo con esta afirmación

4. Muy de acuerdo	3. De acuerdo	2. En desacuerdo	1. Muy en desacuerdo	99. No sabe



C2. ¿Qué TAN ÚTILES son las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas en su servicio?

Para cada fila, marque el casillero en la columna según corresponda. Donde “Muy útil” representa un provecho o beneficio significativo para el servicio, y “Muy poco útil” que no representa provecho o beneficio para el servicio. Para cada fila, marque la columna que corresponda.

Norma de aplicación general	Muy útil (5)	Útil (4)	Poco útil (2)	Muy poco útil (1)	No sabe (99)
C2a. Estructura y estándares de las áreas de Gestión y Desarrollo de Personas					
C2b. Políticas de Gestión y Desarrollo de Personas					
C2c. Cumplimiento de estándares en procesos de reclutamiento y selección					
C2d. Concursabilidad y Carrera Funcionaria					
C2e. Cumplimiento de estándares en Programas de Inducción					
C2f. Gestión de Prácticas Profesionales					
C2g. Ambientes laborales y Calidad de Vida Laboral					
C2h. Participación Funcionaria					
C2i. Cumplimiento de estándares en Formación y Capacitación					
C2j. Rol de Jefaturas en Dirección de Equipos					
C2k. Gestión del Desempeño Individual y sistema de Calificaciones					

**Sección D. Impacto de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas**

A continuación, le preguntaremos sobre el IMPACTO QUE USTED CREEN QUE HA TENIDO LA IMPLEMENTACIÓN de las normas de aplicación general en la gestión y desarrollo de personas en su institución

D1. Las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas han permitido MEJORAR EL DISEÑO de los procesos en gestión y desarrollo de personas en su servicio

Marque su grado de acuerdo con esta afirmación

4. Muy de acuerdo	3. De acuerdo	2. En desacuerdo	1. Muy en desacuerdo	99. No sabe

D2. Las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas han permitido MEJORAR LA IMPLEMENTACIÓN de los procesos en gestión y desarrollo de personas en su servicio.



Marque su grado de acuerdo con esta afirmación

4. Muy de acuerdo	3. De acuerdo	2. En desacuerdo	1. Muy en desacuerdo	99. No sabe

D3. Las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas han permitido MEJORAR LA EVALUACIÓN de los procesos en gestión y desarrollo de personas en su servicio

Marque su grado de acuerdo con esta afirmación

4. Muy de acuerdo	3. De acuerdo	2. En desacuerdo	1. Muy en desacuerdo	99. No sabe

D4. Las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas han permitido MEJORAR LA ACTUALIZACIÓN de los procesos en gestión y desarrollo de personas en su servicio

Marque su grado de acuerdo con esta afirmación

4. Muy de acuerdo	3. De acuerdo	2. En desacuerdo	1. Muy en desacuerdo	99. No sabe

D5. Las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas GARANTIZAN EL CUMPLIMIENTO DE ESTÁNDARES MÍNIMOS en los servicios públicos

Marque su grado de acuerdo con esta afirmación

4. Muy de acuerdo	3. De acuerdo	2. En desacuerdo	1. Muy en desacuerdo	99. No sabe

D6. Las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas han dado MÁS RELEVANCIA AL ÁREA DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS en su servicio

Marque su grado de acuerdo con esta afirmación

4. Muy de acuerdo	3. De acuerdo	2. En desacuerdo	1. Muy en desacuerdo	99. No sabe



D7. Las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas han dado MÁS RELEVANCIA AL SERVICIO CIVIL en la Administración Central del Estado

Marque su grado de acuerdo con esta afirmación

4. Muy de acuerdo	3. De acuerdo	2. En desacuerdo	1. Muy en desacuerdo	99. No sabe

### Sección E. Perfeccionamiento de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas

A continuación, le preguntaremos sobre EL PERFECCIONAMIENTO de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas, ASÍ COMO SU IMPLEMENTACIÓN EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS

E1. Del siguiente listado, indique los tres (3) factores que considera MÁS IMPORTANTES PARA UNA ADECUADA IMPLEMENTACIÓN de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas en su servicio.

- a) Adecuada CAPACIDAD TÉCNICA en el área de gestión y desarrollo de personas de mí servicio.
- b) Adecuada CARGA DE TRABAJO en el área de gestión y desarrollo de personas de mí servicio.
- c) Adecuada COLABORACIÓN ENTRE AUTORIDADES DE MI SERVICIO Y ASOCIACIÓN/ES DE FUNCIONARIOS.
- d) Adecuada PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES para la implementación de normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas de mí servicio.
- e) Adecuados RECURSOS TECNOLÓGICOS Y DE INFRAESTRUCTURA en el área de gestión y desarrollo de personas de mí servicio.
- f) PARTICIPACIÓN ACTIVA DE ASOCIACIÓN/ES DE FUNCIONARIOS en materias de gestión y desarrollo de personas de mi servicio.
- g) PARTICIPACIÓN ACTIVA DE AUTORIDADES DE MI SERVICIO en materias de gestión y desarrollo de personas.
- h) PARTICIPACIÓN ACTIVA DE JEFATURAS DE EQUIPOS DE TRABAJO de mi servicio.



- i) Adecuada CLARIDAD EN REQUISITOS TÉCNICOS DEL SERVICIO CIVIL para el cumplimiento de normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas.
- j) Adecuada ASISTENCIA TÉCNICA DEL SERVICIO CIVIL en normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas.

E2. Del siguiente listado, indique LAS TRES MATERIAS (3) en gestión y desarrollo de personas en las que considera necesario impartir NUEVAS NORMAS DE APLICACIÓN GENERAL.

- a) Movilidad de las personas
- b) Estándares en Gestión del Egreso
- c) Gestión del Conocimiento Institucional
- d) Inclusión y Diversidad
- e) Trabajo remoto
- f) Gestión del Reconocimiento
- g) Innovación Institucional
- h) Otra, comente (dos líneas):

E3. En términos generales, comente qué aspectos considera NECESARIO MEJORAR DE LAS ACTUALES NORMAS de aplicación general en gestión y desarrollo de personas impartidas a la fecha (texto libre)

**¡Muchas Gracias por su participación!**



## VERSIÓN PARA JEFATURAS DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS

### Encuesta de percepción sobre las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas

#### Introducción y consentimiento

Bienvenida/o a completar esta encuesta, y muchas gracias por concedernos su tiempo para ello.

Desde finales del año 2016, la Dirección Nacional del Servicio Civil (en adelante, Servicio Civil) posee la facultad de impartir normas de aplicación general en materia de Gestión y Desarrollo de Personas, a todos los servicios públicos dependientes o relacionados con los Ministerios. En este contexto, desde noviembre de 2017 se han impartido 11 cuerpos normativos en diversas materias de gestión y desarrollo de personas.

A tres años de la dictación de estas 11 normas, y con la colaboración y asistencia técnica de la **Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile (FEN)**, el Servicio Civil ha diseñado esta encuesta con el propósito de indagar y profundizar en la percepción de (i) Jefaturas de Servicio, (ii) Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas (excluyente) y (iii) Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios, sobre las normas y la gestión estratégica que realiza el Servicio Civil para su implementación, como ente responsable de esta materia en el sector público.

La información que nos proveerá esta encuesta permitirá evaluar lo realizado a la fecha, y el desarrollo de las acciones pertinentes de mejora y/o focalización de su estrategia.

Su participación en esta encuesta es voluntaria y toda la información proporcionada será tratada de manera completamente confidencial y los resultados que se obtengan, se presentarán en forma global y anónima.

Si tiene alguna pregunta o duda acerca de la encuesta, puede contactarse con nuestro equipo a través del siguiente correo electrónico [evaluacionnormas@serviciocivil.cl](mailto:evaluacionnormas@serviciocivil.cl).

¿Desea continuar?

1. Sí
2. No



## Instrucciones y conceptos

Responder la totalidad de la encuesta le tomará un tiempo aproximado de 15 minutos. El sistema permite iniciar el llenado de la encuesta, guardar sus respuestas y continuar más tarde. Al volver a ingresar a la plataforma, su encuesta se encontrará en el estado en que usted la dejó en su último ingreso.

## Glosario

- **Normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas:** Disposiciones de carácter obligatorio, impartidas por la Dirección Nacional del Servicio Civil, en materias de gestión y desarrollo de personas.
- **Proceso de verificación de cumplimiento de normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas:** Proceso mediante el cual el Servicio Civil, determina en base a las evidencias de gestión de los servicios públicos, los cumplimientos/incumplimientos de ellos, en cada una de las normas en gestión y desarrollo de personas.
- **Estándar de cumplimiento requerido de normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas:** Corresponde a la regla o referencia que cada norma tiene en sí misma, la que ha de cumplirse y a la que deben ajustarse las políticas y prácticas de gestión y desarrollo de personas en las instituciones públicas.
- **Grado de implementación de normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas:** Corresponde al nivel de observancia (exactitud en el cumplimiento) de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas.

## Datos del encuestado/a

- Sexo
  1. Masculino
  2. Femenino
- Ministerio al que corresponde el servicio: lista desplegable (enumerar los sectores/ministerios)
- Servicio: lista desplegable (Se espera que al seleccionar el ministerio, se despliegue la lista de servicios que le corresponda para facilitar la búsqueda)



### Sección A. Conocimiento de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas

A continuación, le preguntaremos sobre el grado EN QUE USTED CONOCE las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas

A1. ¿En qué grado HA SIDO INFORMADO/A de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas en su servicio?

1. No he sido informado en absoluto. (cierre de encuesta y agradecimientos)
2. Me han informado que existen, pero no cuales son. (pasa a A2)
3. Me han informado en forma general. (pasa a A2)
4. Me han entregado información suficiente. (pasa a A2)
5. Me han entregado información exhaustiva y comprensiva. (pasa a A2)
99. No sabe. (cierre de encuesta y agradecimientos)

A2. ¿POR MEDIO DE QUE FUENTE tuvo información en su servicio? (marque las opciones que corresponda)

1. Representante del Servicio Civil
2. Representante de la Dirección de mi servicio (jefatura superior de servicio, jefatura de gabinete, otro miembro del equipo directivo)
3. Área Gestión y Desarrollo de la Personas de mi servicio
4. Asociación de funcionarios de mi servicio
5. Página web del Servicio Civil
6. Otra fuente ¿Cuál? (una línea):

A3. Del siguiente listado ¿qué GRADO DE INFORMACIÓN cree poseer?

Para cada fila, marque el casillero en la columna según corresponda. Donde “Muy alto” representa un conocimiento detallado de su articulado y “Muy bajo” representa un escaso conocimiento de la temática.



Norma de aplicación general	Muy alto (4)	Alto (3)	Bajo (2)	Muy Bajo (1)	No sabe (99)
A3a. Estructura y estándares de las áreas de Gestión y Desarrollo de Personas					
A3b. Políticas de Gestión y Desarrollo de Personas					
A3c. Cumplimiento de estándares en procesos de reclutamiento y selección					
A3d. Concursabilidad y Carrera Funcionaria					
A3e. Cumplimiento de estándares en Programas de Inducción					
A3f. Gestión de Prácticas Profesionales					
A3g. Ambientes laborales y Calidad de Vida Laboral					
A3h. Participación Funcionaria					
A3i. Cumplimiento de estándares en Formación y Capacitación					
A3j. Rol de Jefaturas en Dirección de Equipos					
A3k. Gestión del Desempeño Individual y sistema de Calificaciones					

### Sección B. Implementación y verificación de cumplimiento de las normas en gestión y desarrollo de personas

A continuación, le preguntaremos sobre la IMPLEMENTACIÓN Y VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas, en su institución

B1. EL EQUIPO DEL SERVICIO CIVIL ha entregado una ORIENTACION TÉCNICA ADECUADA durante el PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN de normas de aplicación general en materias de gestión y desarrollo de personas en su servicio

Marque su grado de acuerdo con esta afirmación

4. Muy de acuerdo	3. De acuerdo	2. En desacuerdo	1. Muy en desacuerdo	99. No sabe

B2. EL MATERIAL TÉCNICO dispuesto por el Servicio Civil HA FACILITADO el proceso de implementación en su servicio

Marque su grado de acuerdo con esta afirmación

4. Muy de acuerdo	3. De acuerdo	2. En desacuerdo	1. Muy en desacuerdo	99. No sabe



B3. Del siguiente listado, ¿cuán claro cree que es el ESTÁNDAR DE CUMPLIMIENTO REQUERIDO?

Para cada fila, marque el casillero en la columna según corresponda. Donde “Muy claro” representa un estándar preciso y exacto, y “Muy poco claro” representa un estándar impreciso o ambiguo

Norma de aplicación general	Muy claro (4)	Claro (3)	Poco claro (2)	Muy poco claro (1)	No sabe (99)
B3a. Estructura y estándares de las áreas de Gestión y Desarrollo de Personas					
B3b. Políticas de Gestión y Desarrollo de Personas					
B3c. Cumplimiento de estándares en procesos de reclutamiento y selección					
B3d. Concursabilidad y Carrera Funcionaria					
B3e. Cumplimiento de estándares en Programas de Inducción					
B3f. Gestión de Prácticas Profesionales					
B3g. Ambientes laborales y Calidad de Vida Laboral					
B3h. Participación Funcionaria					
B3i. Cumplimiento de estándares en Formación y Capacitación					
B3j. Rol de Jefaturas en Dirección de Equipos					
B3k. Gestión del Desempeño Individual y sistema de Calificaciones					

B4. Del siguiente listado ¿qué GRADO DE PARTICIPACIÓN en la implementación cree que ha/n tenido la/s ASOCIACIÓN/ES DE FUNCIONARIOS/AS de su servicio?

Para cada fila, marque el casillero en la columna según corresponda. Donde “Muy alto” representa entrega de información, consulta y actividades en conjunto; y “Muy bajo” representa escasa o nula entrega de información.

Norma de aplicación general	Muy alto (4)	Alto (3)	Bajo (2)	Muy Bajo (1)	No sabe (99)
B4a. Estructura y estándares de las áreas de Gestión y Desarrollo de Personas					
B4b. Políticas de Gestión y Desarrollo de Personas					
B4c. Cumplimiento de estándares en procesos de reclutamiento y selección					
B4d. Concursabilidad y Carrera Funcionaria					
B4e. Cumplimiento de estándares en Programas de Inducción					
B4f. Gestión de Prácticas Profesionales					
B4g. Ambientes laborales y Calidad de Vida Laboral					



B4h. Participación Funcionaria					
B4i. Cumplimiento de estándares en Formación y Capacitación					
B4j. Rol de Jefaturas en Dirección de Equipos					
B4k. Gestión del Desempeño Individual y sistema de Calificaciones					

B5. Del siguiente listado ¿en qué GRADO CREE QUE SE HAN IMPLEMENTADO en su servicio?

Para cada fila, marque el casillero en la columna según corresponda. Donde “Muy alto” representa un nivel exacto y completo en el cumplimiento de lo requerido en la norma; y “Muy bajo” representa un escaso o nulo nivel de cumplimiento de lo requerido en la norma.

Norma de aplicación general	Muy alto (5)	Alto (4)	Bajo (2)	Muy Bajo (1)	No sabe (99)
B5a. Estructura y estándares de las áreas de Gestión y Desarrollo de Personas					
B5b. Políticas de Gestión y Desarrollo de Personas					
B5c. Cumplimiento de estándares en procesos de reclutamiento y selección					
B5d. Concursabilidad y Carrera Funcionaria					
B5e. Cumplimiento de estándares en Programas de Inducción					
B5f. Gestión de Prácticas Profesionales					
B5g. Ambientes laborales y Calidad de Vida Laboral					
B5h. Participación Funcionaria					
B5i. Cumplimiento de estándares en Formación y Capacitación					
B5j. Rol de Jefaturas en Dirección de Equipos					
B5k. Gestión del Desempeño Individual y sistema de Calificaciones					

B6. ¿Ha sido informado/a del PROCESO DE VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO de normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas en su servicio?

1. Si. (pasa a B7)
2. No. (pasa a B10)
99. No sabe. (pasa a B10)

B7. ¿POR MEDIO DE QUÉ FUENTE tuvo información del PROCESO DE VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO en su servicio? (marque las opciones que corresponda)



1. Representante del Servicio Civil
2. Representante de la Dirección de mi servicio (jefatura superior de servicio, jefatura de gabinete, otro miembro del equipo directivo)
3. Área Gestión y Desarrollo de la Personas de mi servicio
4. Asociación de funcionarios de mi servicio
5. Página web del Servicio Civil
6. Otra fuente ¿Cuál? (una línea):

B8. EL EQUIPO DEL SERVICIO CIVIL entregó una ORIENTACIÓN TÉCNICA ADECUADA durante el proceso de verificación del cumplimiento en su servicio

Marque su grado de acuerdo con esta afirmación

4. Muy de acuerdo	3. De acuerdo	2. En desacuerdo	1. Muy en desacuerdo	99. No sabe

B9. La PLATAFORMA DE REPORTABILIDAD del Servicio Civil FACILITÓ el proceso de verificación del cumplimiento en su servicio

Marque su grado de acuerdo con esta afirmación

4. Muy de acuerdo	3. De acuerdo	2. En desacuerdo	1. Muy en desacuerdo	99. No sabe

B10. La Ley N° 19.882 mandata al Servicio Civil a velar por el cumplimiento de las normas impartidas en gestión y desarrollo de personas. ¿Usted tiene conocimiento que el Servicio Civil DEBE INFORMAR LOS INCUMPLIMIENTOS QUE DETECTE a la Contraloría General de la República?

1. Si. (pasa a B11)
2. No. (pasa a C1)
99. No sabe. (pasa a C1)



B11. ¿POR MEDIO DE QUÉ FUENTE tuvo conocimiento que los incumplimientos deben ser informados a la Contraloría General de la República? (marque las opciones que corresponda)

1. Representante del Servicio Civil
2. Representante de la Dirección de mi servicio (jefatura superior de servicio, jefatura de gabinete, otro miembro del equipo directivo)
3. Área Gestión y Desarrollo de la Personas de mi servicio
4. Asociación de funcionarios de mi servicio
5. Página web del Servicio Civil
6. Otra fuente ¿Cuál? (una línea):

**Sección C. Utilidad de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas**

A continuación, le preguntaremos sobre el GRADO DE UTILIDAD que usted cree que tienen las normas de aplicación general en la gestión y desarrollo de personas en su servicio

C1. Las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas RESPONDEN A LAS NECESIDADES DE SU SERVICIO

Marque su grado de acuerdo con esta afirmación

4. Muy de acuerdo	3. De acuerdo	2. En desacuerdo	1. Muy en desacuerdo	99. No sabe

C2. ¿Qué TAN ÚTILES son las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas en su servicio?

Para cada fila, marque el casillero en la columna según corresponda. Donde “Muy útil” representa un provecho o beneficio significativo para el servicio, y “Muy poco útil” que no representa provecho o beneficio para el servicio. Para cada fila, marque la columna que corresponda.



Norma de aplicación general	Muy útil (5)	Útil (4)	Poco útil (2)	Muy poco útil (1)	No sabe (99)
C2a. Estructura y estándares de las áreas de Gestión y Desarrollo de Personas					
C2b. Políticas de Gestión y Desarrollo de Personas					
C2c. Cumplimiento de estándares en procesos de reclutamiento y selección					
C2d. Concursabilidad y Carrera Funcionaria					
C2e. Cumplimiento de estándares en Programas de Inducción					
C2f. Gestión de Prácticas Profesionales					
C2g. Ambientes laborales y Calidad de Vida Laboral					
C2h. Participación Funcionaria					
C2i. Cumplimiento de estándares en Formación y Capacitación					
C2j. Rol de Jefaturas en Dirección de Equipos					
C2k. Gestión del Desempeño Individual y sistema de Calificaciones					

#### Sección D. Impacto de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas

A continuación, le preguntaremos sobre el IMPACTO QUE USTED CREEN QUE HA TENIDO LA IMPLEMENTACIÓN de las normas de aplicación general en la gestión y desarrollo de personas en su institución

D1. Las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas han permitido MEJORAR EL DISEÑO de los procesos en gestión y desarrollo de personas en su servicio

Marque su grado de acuerdo con esta afirmación

4. Muy de acuerdo	3. De acuerdo	2. En desacuerdo	1. Muy en desacuerdo	99. No sabe

D2. Las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas han permitido MEJORAR LA IMPLEMENTACIÓN de los procesos en gestión y desarrollo de personas en su servicio.

Marque su grado de acuerdo con esta afirmación

4. Muy de acuerdo	3. De acuerdo	2. En desacuerdo	1. Muy en desacuerdo	99. No sabe



D3. Las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas han permitido MEJORAR LA EVALUACIÓN de los procesos en gestión y desarrollo de personas en su servicio

Marque su grado de acuerdo con esta afirmación

4. Muy de acuerdo	3. De acuerdo	2. En desacuerdo	1. Muy en desacuerdo	99. No sabe

D4. Las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas han permitido MEJORAR LA ACTUALIZACIÓN de los procesos en gestión y desarrollo de personas en su servicio

Marque su grado de acuerdo con esta afirmación

4. Muy de acuerdo	3. De acuerdo	2. En desacuerdo	1. Muy en desacuerdo	99. No sabe

D5. Las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas GARANTIZAN EL CUMPLIMIENTO DE ESTÁNDARES MÍNIMOS en los servicios públicos

Marque su grado de acuerdo con esta afirmación

4. Muy de acuerdo	3. De acuerdo	2. En desacuerdo	1. Muy en desacuerdo	99. No sabe

D6. Las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas han dado MÁS RELEVANCIA AL ÁREA DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS en su servicio

Marque su grado de acuerdo con esta afirmación

4. Muy de acuerdo	3. De acuerdo	2. En desacuerdo	1. Muy en desacuerdo	99. No sabe

D7. Las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas han dado MÁS RELEVANCIA AL SERVICIO CIVIL en la Administración Central del Estado



Marque su grado de acuerdo con esta afirmación

4. Muy de acuerdo	3. De acuerdo	2. En desacuerdo	1. Muy en desacuerdo	99. No sabe

### Sección E. Perfeccionamiento de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas

A continuación, le preguntaremos sobre EL PERFECCIONAMIENTO de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas, ASÍ COMO SU IMPLEMENTACIÓN EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS

E1. Del siguiente listado, indique los tres (3) factores que considera MÁS IMPORTANTES PARA UNA ADECUADA IMPLEMENTACIÓN de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas en su servicio.

- a) Adecuada CAPACIDAD TÉCNICA en el área de gestión y desarrollo de personas de mí servicio.
- b) Adecuada CARGA DE TRABAJO en el área de gestión y desarrollo de personas de mí servicio.
- c) Adecuada COLABORACIÓN ENTRE AUTORIDADES DE MI SERVICIO Y ASOCIACIÓN/ES DE FUNCIONARIOS.
- d) Adecuada PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES para la implementación de normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas de mí servicio.
- e) Adecuados RECURSOS TECNOLÓGICOS Y DE INFRAESTRUCTURA en el área de gestión y desarrollo de personas de mí servicio.
- f) PARTICIPACIÓN ACTIVA DE ASOCIACIÓN/ES DE FUNCIONARIOS en materias de gestión y desarrollo de personas de mi servicio.
- g) PARTICIPACIÓN ACTIVA DE AUTORIDADES DE MI SERVICIO en materias de gestión y desarrollo de personas.
- h) PARTICIPACIÓN ACTIVA DE JEFATURAS DE EQUIPOS DE TRABAJO de mi servicio.
- i) Adecuada CLARIDAD EN REQUISITOS TÉCNICOS DEL SERVICIO CIVIL para el cumplimiento de normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas.
- j) Adecuada ASISTENCIA TÉCNICA DEL SERVICIO CIVIL en normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas.



E2. Del siguiente listado, indique LAS TRES MATERIAS (3) en gestión y desarrollo de personas en las que considera necesario impartir NUEVAS NORMAS DE APLICACIÓN GENERAL.

- a) Movilidad de las personas
- b) Estándares en Gestión del Egreso
- c) Gestión del Conocimiento Institucional
- d) Inclusión y Diversidad
- e) Trabajo remoto
- f) Gestión del Reconocimiento
- g) Innovación Institucional
- h) Otra, comente (dos líneas):

E3. En términos generales, comente qué aspectos considera NECESARIO MEJORAR DE LAS ACTUALES NORMAS de aplicación general en gestión y desarrollo de personas impartidas a la fecha (texto libre)

**¡Muchas Gracias por su participación!**



## VERSIÓN PARA DIRIGENTES DE ASOCIACIONES DE FUNCIONARIOS

### Encuesta de percepción sobre las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas

#### Introducción y consentimiento

Bienvenida/o a completar esta encuesta, y muchas gracias por concedernos su tiempo para ello.

Desde finales del año 2016, la Dirección Nacional del Servicio Civil (en adelante, Servicio Civil) posee la facultad de impartir normas de aplicación general en materia de Gestión y Desarrollo de Personas, a todos los servicios públicos dependientes o relacionados con los Ministerios. En este contexto, desde noviembre de 2017 se han impartido 11 cuerpos normativos en diversas materias de gestión y desarrollo de personas.

A tres años de la dictación de estas 11 normas, y con la colaboración y asistencia técnica de la **Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile (FEN)**, el Servicio Civil ha diseñado esta encuesta con el propósito de indagar y profundizar en la percepción de (i) Jefaturas de Servicio, (ii) Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas (excluyente) y (iii) Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios, sobre las normas y la gestión estratégica que realiza el Servicio Civil para su implementación, como ente responsable de esta materia en el sector público.

La información que nos proveerá esta encuesta permitirá evaluar lo realizado a la fecha, y el desarrollo de las acciones pertinentes de mejora y/o focalización de su estrategia.

Su participación en esta encuesta es voluntaria y toda la información proporcionada será tratada de manera completamente confidencial y los resultados que se obtengan, se presentarán en forma global y anónima.

Si tiene alguna pregunta o duda acerca de la encuesta, puede contactarse con nuestro equipo a través del siguiente correo electrónico [evaluacionnormas@serviciocivil.cl](mailto:evaluacionnormas@serviciocivil.cl).

¿Desea continuar?

1. Sí
2. No



## Instrucciones y conceptos

Responder la totalidad de la encuesta le tomará un tiempo aproximado de 15 minutos. El sistema permite iniciar el llenado de la encuesta, guardar sus respuestas y continuar más tarde. Al volver a ingresar a la plataforma, su encuesta se encontrará en el estado en que usted la dejó en su último ingreso.

## Glosario

- **Normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas:** Disposiciones de carácter obligatorio, impartidas por la Dirección Nacional del Servicio Civil, en materias de gestión y desarrollo de personas.
- **Proceso de verificación de cumplimiento de normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas:** Proceso mediante el cual el Servicio Civil, determina en base a las evidencias de gestión de los servicios públicos, los cumplimientos/incumplimientos de ellos, en cada una de las normas en gestión y desarrollo de personas.
- **Estándar de cumplimiento requerido de normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas:** Corresponde a la regla o referencia que cada norma tiene en sí misma, la que ha de cumplirse y a la que deben ajustarse las políticas y prácticas de gestión y desarrollo de personas en las instituciones públicas.
- **Grado de implementación de normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas:** Corresponde al nivel de observancia (exactitud en el cumplimiento) de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas.

## Datos del encuestado/a

- Sexo
  1. Masculino
  2. Femenino
- Ministerio al que corresponde el servicio: lista desplegable (enumerar los sectores/ministerios)
- Servicio: lista desplegable (Se espera que al seleccionar el ministerio, se despliegue la lista de servicios que le corresponda para facilitar la búsqueda)



### Sección A. Conocimiento de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas

A continuación, le preguntaremos sobre el grado EN QUE USTED CONOCE las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas

A1. ¿En qué grado HA SIDO INFORMADO/A de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas en su servicio?

1. No he sido informado en absoluto. (cierre de encuesta y agradecimientos)
2. Me han informado que existen, pero no cuales son. (pasa a A2)
3. Me han informado en forma general. (pasa a A2)
4. Me han entregado información suficiente. (pasa a A2)
5. Me han entregado información exhaustiva y comprensiva. (pasa a A2)
99. No sabe. (cierre de encuesta y agradecimientos)

A2. ¿POR MEDIO DE QUE FUENTE tuvo información en su servicio? (marque las opciones que corresponda)

1. Representante del Servicio Civil
2. Representante de la Dirección de mi servicio (jefatura superior de servicio, jefatura de gabinete, otro miembro del equipo directivo)
3. Área Gestión y Desarrollo de la Personas de mi servicio
4. Asociación de funcionarios de mi servicio
5. Página web del Servicio Civil
6. Otra fuente ¿Cuál? (una línea):

A3. Del siguiente listado ¿qué GRADO DE INFORMACIÓN cree poseer?

Para cada fila, marque el casillero en la columna según corresponda. Donde “Muy alto” representa un conocimiento detallado de su articulado y “Muy bajo” representa un escaso conocimiento de la temática.



Norma de aplicación general	Muy alto (4)	Alto (3)	Bajo (2)	Muy Bajo (1)	No sabe (99)
A3a. Estructura y estándares de las áreas de Gestión y Desarrollo de Personas					
A3b. Políticas de Gestión y Desarrollo de Personas					
A3c. Cumplimiento de estándares en procesos de reclutamiento y selección					
A3d. Concursabilidad y Carrera Funcionaria					
A3e. Cumplimiento de estándares en Programas de Inducción					
A3f. Gestión de Prácticas Profesionales					
A3g. Ambientes laborales y Calidad de Vida Laboral					
A3h. Participación Funcionaria					
A3i. Cumplimiento de estándares en Formación y Capacitación					
A3j. Rol de Jefaturas en Dirección de Equipos					
A3k. Gestión del Desempeño Individual y sistema de Calificaciones					

### Sección B. Implementación y verificación de cumplimiento de las normas en gestión y desarrollo de personas

A continuación, le preguntaremos sobre la IMPLEMENTACIÓN Y VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas, en su institución

B4. Del siguiente listado ¿qué GRADO DE PARTICIPACIÓN en la implementación cree que ha/n tenido la/s ASOCIACIÓN/ES DE FUNCIONARIOS/AS de su servicio?

Para cada fila, marque el casillero en la columna según corresponda. Donde “Muy alto” representa entrega de información, consulta y actividades en conjunto; y “Muy bajo” representa escasa o nula entrega de información.

Norma de aplicación general	Muy alto (4)	Alto (3)	Bajo (2)	Muy Bajo (1)	No sabe (99)
B4a. Estructura y estándares de las áreas de Gestión y Desarrollo de Personas					
B4b. Políticas de Gestión y Desarrollo de Personas					
B4c. Cumplimiento de estándares en procesos de reclutamiento y selección					
B4d. Concursabilidad y Carrera Funcionaria					
B4e. Cumplimiento de estándares en Programas de Inducción					
B4f. Gestión de Prácticas Profesionales					
B4g. Ambientes laborales y Calidad de Vida Laboral					
B4h. Participación Funcionaria					



B4i. Cumplimiento de estándares en Formación y Capacitación					
B4j. Rol de Jefaturas en Dirección de Equipos					
B4k. Gestión del Desempeño Individual y sistema de Calificaciones					

B5. Del siguiente listado ¿en qué GRADO CREE QUE SE HAN IMPLEMENTADO en su servicio?

Para cada fila, marque el casillero en la columna según corresponda. Donde “Muy alto” representa un nivel exacto y completo en el cumplimiento de lo requerido en la norma; y “Muy bajo” representa un escaso o nulo nivel de cumplimiento de lo requerido en la norma.

Norma de aplicación general	Muy alto (5)	Alto (4)	Bajo (2)	Muy Bajo (1)	No sabe (99)
B5a. Estructura y estándares de las áreas de Gestión y Desarrollo de Personas					
B5b. Políticas de Gestión y Desarrollo de Personas					
B5c. Cumplimiento de estándares en procesos de reclutamiento y selección					
B5d. Concursabilidad y Carrera Funcionaria					
B5e. Cumplimiento de estándares en Programas de Inducción					
B5f. Gestión de Prácticas Profesionales					
B5g. Ambientes laborales y Calidad de Vida Laboral					
B5h. Participación Funcionaria					
B5i. Cumplimiento de estándares en Formación y Capacitación					
B5j. Rol de Jefaturas en Dirección de Equipos					
B5k. Gestión del Desempeño Individual y sistema de Calificaciones					

B6. ¿Ha sido informado/a del PROCESO DE VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO de normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas en su servicio?

1. Si. (pasa a B7)
2. No. (pasa a B10)
99. No sabe. (pasa a B10)

B7. ¿POR MEDIO DE QUÉ FUENTE tuvo información del PROCESO DE VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO en su servicio? (marque las opciones que corresponda)



1. Representante del Servicio Civil
2. Representante de la Dirección de mi servicio (jefatura superior de servicio, jefatura de gabinete, otro miembro del equipo directivo)
3. Área Gestión y Desarrollo de la Personas de mi servicio
4. Asociación de funcionarios de mi servicio
5. Página web del Servicio Civil
6. Otra fuente ¿Cuál? (una línea):

B10. La Ley N° 19.882 mandata al Servicio Civil a velar por el cumplimiento de las normas impartidas en gestión y desarrollo de personas. ¿Usted tiene conocimiento que el Servicio Civil DEBE INFORMAR LOS INCUMPLIMIENTOS QUE DETECTE a la Contraloría General de la República?

1. Si. (pasa a B11)
2. No. (pasa a C1)
99. No sabe. (pasa a C1)

B11. ¿POR MEDIO DE QUÉ FUENTE tuvo conocimiento que los incumplimientos deben ser informados a la Contraloría General de la República? (marque las opciones que corresponda)

1. Representante del Servicio Civil
2. Representante de la Dirección de mi servicio (jefatura superior de servicio, jefatura de gabinete, otro miembro del equipo directivo)
3. Área Gestión y Desarrollo de la Personas de mi servicio
4. Asociación de funcionarios de mi servicio
5. Página web del Servicio Civil
6. Otra fuente ¿Cuál? (una línea):



**Sección C. Utilidad de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas**

A continuación, le preguntaremos sobre el GRADO DE UTILIDAD que usted cree que tienen las normas de aplicación general en la gestión y desarrollo de personas en su servicio

C1. Las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas RESPONDEN A LAS NECESIDADES DE SU SERVICIO

Marque su grado de acuerdo con esta afirmación

4. Muy de acuerdo	3. De acuerdo	2. En desacuerdo	1. Muy en desacuerdo	99. No sabe

C2. ¿Qué TAN ÚTILES son las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas en su servicio?

Para cada fila, marque el casillero en la columna según corresponda. Donde “Muy útil” representa un provecho o beneficio significativo para el servicio, y “Muy poco útil” que no representa provecho o beneficio para el servicio. Para cada fila, marque la columna que corresponda.

Norma de aplicación general	Muy útil (5)	Útil (4)	Poco útil (2)	Muy poco útil (1)	No sabe (99)
C2a. Estructura y estándares de las áreas de Gestión y Desarrollo de Personas					
C2b. Políticas de Gestión y Desarrollo de Personas					
C2c. Cumplimiento de estándares en procesos de reclutamiento y selección					
C2d. Concursabilidad y Carrera Funcionaria					
C2e. Cumplimiento de estándares en Programas de Inducción					
C2f. Gestión de Prácticas Profesionales					
C2g. Ambientes laborales y Calidad de Vida Laboral					
C2h. Participación Funcionaria					
C2i. Cumplimiento de estándares en Formación y Capacitación					
C2j. Rol de Jefaturas en Dirección de Equipos					
C2k. Gestión del Desempeño Individual y sistema de Calificaciones					



**Sección D. Impacto de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas**

A continuación, le preguntaremos sobre el IMPACTO QUE USTED CREEN QUE HA TENIDO LA IMPLEMENTACIÓN de las normas de aplicación general en la gestión y desarrollo de personas en su institución

D1. Las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas han permitido MEJORAR EL DISEÑO de los procesos en gestión y desarrollo de personas en su servicio

Marque su grado de acuerdo con esta afirmación

4. Muy de acuerdo	3. De acuerdo	2. En desacuerdo	1. Muy en desacuerdo	99. No sabe

D2. Las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas han permitido MEJORAR LA IMPLEMENTACIÓN de los procesos en gestión y desarrollo de personas en su servicio.

Marque su grado de acuerdo con esta afirmación

4. Muy de acuerdo	3. De acuerdo	2. En desacuerdo	1. Muy en desacuerdo	99. No sabe

D3. Las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas han permitido MEJORAR LA EVALUACIÓN de los procesos en gestión y desarrollo de personas en su servicio

Marque su grado de acuerdo con esta afirmación

4. Muy de acuerdo	3. De acuerdo	2. En desacuerdo	1. Muy en desacuerdo	99. No sabe

D4. Las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas han permitido MEJORAR LA ACTUALIZACIÓN de los procesos en gestión y desarrollo de personas en su servicio

Marque su grado de acuerdo con esta afirmación

4. Muy de acuerdo	3. De acuerdo	2. En desacuerdo	1. Muy en desacuerdo	99. No sabe



D5. Las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas GARANTIZAN EL CUMPLIMIENTO DE ESTÁNDARES MÍNIMOS en los servicios públicos

Marque su grado de acuerdo con esta afirmación

4. Muy de acuerdo	3. De acuerdo	2. En desacuerdo	1. Muy en desacuerdo	99. No sabe

D6. Las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas han dado MÁS RELEVANCIA AL ÁREA DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS en su servicio

Marque su grado de acuerdo con esta afirmación

4. Muy de acuerdo	3. De acuerdo	2. En desacuerdo	1. Muy en desacuerdo	99. No sabe

D7. Las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas han dado MÁS RELEVANCIA AL SERVICIO CIVIL en la Administración Central del Estado

Marque su grado de acuerdo con esta afirmación

4. Muy de acuerdo	3. De acuerdo	2. En desacuerdo	1. Muy en desacuerdo	99. No sabe

### Sección E. Perfeccionamiento de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas

A continuación, le preguntaremos sobre EL PERFECCIONAMIENTO de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas, ASÍ COMO SU IMPLEMENTACIÓN EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS

E1. Del siguiente listado, indique los tres (3) factores que considera MÁS IMPORTANTES PARA UNA ADECUADA IMPLEMENTACIÓN de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas en su servicio.

- a) Adecuada CAPACIDAD TÉCNICA en el área de gestión y desarrollo de personas de mi servicio.



- b) Adecuada CARGA DE TRABAJO en el área de gestión y desarrollo de personas de mí servicio.
- c) Adecuada COLABORACIÓN ENTRE AUTORIDADES DE MI SERVICIO Y ASOCIACIÓN/ES DE FUNCIONARIOS.
- d) Adecuada PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES para la implementación de normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas de mí servicio.
- e) Adecuados RECURSOS TECNOLÓGICOS Y DE INFRAESTRUCTURA en el área de gestión y desarrollo de personas de mí servicio.
- f) PARTICIPACIÓN ACTIVA DE ASOCIACIÓN/ES DE FUNCIONARIOS en materias de gestión y desarrollo de personas de mi servicio.
- g) PARTICIPACIÓN ACTIVA DE AUTORIDADES DE MI SERVICIO en materias de gestión y desarrollo de personas.
- h) PARTICIPACIÓN ACTIVA DE JEFATURAS DE EQUIPOS DE TRABAJO de mi servicio.
- i) Adecuada CLARIDAD EN REQUISITOS TÉCNICOS DEL SERVICIO CIVIL para el cumplimiento de normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas.
- j) Adecuada ASISTENCIA TÉCNICA DEL SERVICIO CIVIL en normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas.

E2. Del siguiente listado, indique LAS TRES MATERIAS (3) en gestión y desarrollo de personas en las que considera necesario impartir NUEVAS NORMAS DE APLICACIÓN GENERAL.

- a) Movilidad de las personas
- b) Estándares en Gestión del Egreso
- c) Gestión del Conocimiento Institucional
- d) Inclusión y Diversidad
- e) Trabajo remoto
- f) Gestión del Reconocimiento
- g) Innovación Institucional
- h) Otra, comente (dos líneas):



E3. En términos generales, comente qué aspectos considera NECESARIO MEJORAR DE LAS ACTUALES NORMAS de aplicación general en gestión y desarrollo de personas impartidas a la fecha (texto libre)

**¡Muchas Gracias por su participación!**



## Anexo N° 3. Oficio N° 1119 de Director Nacional (S) Servicio Civil.

ORD.N° : PIN-OO-01119-2020

ANT. : RESOLUCIONES N°1 Y N°2 DEL AÑO 2017, DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL.

MAT. : INVITACIÓN A PARTICIPAR EN ESTUDIO "EVALUACIÓN DE PERCEPCIÓN DE ACTORES RELEVANTES DE LAS NORMAS DE APLICACIÓN GENERAL EN GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS"

SANTIAGO, 16/12/2020

**A : SUBSECRETARIO/A, SUPERINTENDENTE/A Y JEFE DE SERVICIO SEGÚN DISTRIBUCIÓN**

**DE : DIRECTOR NACIONAL (S) SERVICIO CIVIL**

Junto con saludar, y atendiendo las facultades que posee la Dirección Nacional del Servicio Civil, para impartir normas de aplicación general en materias de gestión y desarrollo de personas, aplicables a todos los servicios dependientes o relacionados con los Ministerios; a la fecha se han impartido normas para 11 temáticas en gestión y desarrollo de Personas, contenidas en las Resoluciones Nos. 1 y 2, del año 2017, de esta Dirección Nacional.

A tres años de la dictación de estas normas, y en un marco colaborativo entre la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile - FEN, el Servicio Civil ha dispuesto la realización de una evaluación de la percepción que tienen sobre las normas, tres (3) actores relevantes en su implementación, que son las (i) Jefaturas de Servicio, (ii) Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas y (iii) Dirigentes de las Asociaciones de Funcionarios/as.

Al respecto, el objetivo de este oficio es invitar a su Servicio a participar de dicha encuesta. La participación implica que, tanto **usted como la Jefatura de Gestión y Desarrollo de Personas y Presidente/a de la/s Asociación/es de Funcionarios/as de su institución**, de manera voluntaria, respondan un cuestionario on-line durante el mes de diciembre a través de la plataforma "encuesta fácil", cuyos detalles serán enviados a vuestros correos institucionales oportunamente. De ser necesario profundizar en la información obtenida en la encuesta, posteriormente también podría ser solicitada la realización de entrevistas y/o focus group, a algunas personas de entre estos mismos actores.

La información proporcionada será tratada de manera completamente confidencial y los resultados se presentarán de forma agregada y anónima. La información que nos proveerá esta investigación, nos permitirá como Servicio Civil, evaluar lo realizado a la fecha y el desarrollo de las acciones pertinentes de mejora y/o focalización de su estrategia.

Ante cualquier consulta que pueda surgir sobre lo indicado, por favor comunicarse al correo electrónico [evaluacionnormas@serviciocivil.cl](mailto:evaluacionnormas@serviciocivil.cl)

Agradeciendo su compromiso y apoyo en el desarrollo de esta evaluación y con la completitud de la encuesta de evaluación que se le hará llegar oportunamente.

Se despide atentamente de usted,



BASILIOS PEFTHOULGLOU GATTAS  
DIRECTOR NACIONAL (S)



Distribución:

1. Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo
2. Agencia de Calidad de la Educación
3. Agencia de Promoción de la Inversión Extranjera
4. Caja de Previsión de la Defensa Nacional
5. Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicios de Salud
6. Centro de Referencia de Salud de Maipú
7. Centro de Referencia de Salud Peñalolén Cordillera Oriente
8. Comisión Chilena de Energía Nuclear
9. Comisión Chilena del Cobre
10. Comisión Nacional de Energía
11. Comisión Nacional de Riego
12. Consejo Nacional de Educación
13. Corporación de Fomento de la Producción
14. Corporación Nacional de Desarrollo Indígena
15. Defensoría Penal Pública
16. Dirección de Aeropuertos
17. Dirección de Arquitectura
18. Dirección de Compras y Contratación Pública
19. Dirección de Contabilidad y Finanzas
20. Dirección de Obras Hidráulicas
21. Dirección de Obras Portuarias
22. Dirección de Planeamiento
23. Dirección de Presupuestos
24. Dirección de Previsión de Carabineros de Chile
25. Dirección de Vialidad
26. Dirección del Trabajo
27. Dirección General de Aeronáutica Civil
28. Dirección General de Aguas
29. Dirección General de Crédito Prendario
30. Dirección General de Movilización Nacional
31. Dirección General de Obras Públicas
32. Dirección Nacional de Fronteras y Límites
33. Dirección Nacional del Servicio Civil
34. Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas
35. Fiscalía Nacional Económica
36. Fondo de Solidaridad e Inversión Social
37. Fondo Nacional de Salud
38. Gendarmería de Chile
39. Gobierno Regional de Antofagasta
40. Gobierno Regional de Arica y Parinacota
41. Gobierno Regional de Atacama
42. Gobierno Regional de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo
43. Gobierno Regional de Coquimbo
44. Gobierno Regional de La Araucanía
45. Gobierno Regional de Los Lagos
46. Gobierno Regional de Los Ríos
47. Gobierno Regional de Magallanes y Antártica Chilena
48. Gobierno Regional de Tarapacá
49. Gobierno Regional de Valparaíso
50. Gobierno Regional del Biobío
51. Gobierno Regional del Libertador General Bernardo O'Higgins
52. Gobierno Regional del Maule
53. Gobierno Regional Metropolitano de Santiago
54. Instituto Antártico Chileno
55. Instituto de Desarrollo Agropecuario
56. Instituto de Previsión Social
57. Instituto de Salud Pública



58. Instituto de Seguridad Laboral
59. Instituto Nacional de Deportes de Chile
60. Instituto Nacional de Estadísticas
61. Instituto Nacional de Hidráulica
62. Instituto Nacional de la Juventud
63. Instituto Nacional de Propiedad Industrial
64. Junta de Aeronáutica Civil
65. Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas
66. Junta Nacional de Jardines Infantiles
67. Oficina de Estudios y Políticas Agrarias
68. Oficina Nacional de Emergencia
69. Parque Metropolitano
70. Servicio Agrícola y Ganadero
71. Servicio de Evaluación Ambiental
72. Servicio de Gobierno Interior
73. Servicio de Impuestos Internos
74. Servicio de Registro Civil e Identificación
75. Servicio de Salud Aconcagua
76. Servicio de Salud Antofagasta
77. Servicio de Salud Araucanía Norte
78. Servicio de Salud Araucanía Sur
79. Servicio de Salud Arauco
80. Servicio de Salud Arica
81. Servicio de Salud Atacama
82. Servicio de Salud Aysén
83. Servicio de Salud Biobío
84. Servicio de Salud Chiloé
85. Servicio de Salud Concepción
86. Servicio de Salud Coquimbo
87. Servicio de Salud del Bío-Bío
88. Servicio de Salud Iquique
89. Servicio de Salud Magallanes
90. Servicio de Salud Maule
91. Servicio de Salud Metropolitano Central
92. Servicio de Salud Metropolitano Norte
93. Servicio de Salud Metropolitano Occidente
94. Servicio de Salud Metropolitano Oriente
95. Servicio de Salud Metropolitano Sur
96. Servicio de Salud Metropolitano Sur Oriente
97. Servicio de Salud O'Higgins
98. Servicio de Salud Osorno
99. Servicio de Salud Talcahuano
100. Servicio de Salud Valdivia
101. Servicio de Salud Valparaíso - San Antonio
102. Servicio de Salud Viña del Mar - Quilota
103. Servicio de Salud Nuble
104. Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Antofagasta
105. Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Arica y Parinacota
106. Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Atacama
107. Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo
108. Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Coquimbo
109. Servicio de Vivienda y Urbanización Región de La Araucanía
110. Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Los Lagos
111. Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Los Ríos
112. Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Magallanes y de la Antártica Chilena
113. Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Tarapacá
114. Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Valparaíso
115. Servicio de Vivienda y Urbanización Región del Biobío
116. Servicio de Vivienda y Urbanización Región del Libertador General Bernardo O'Higgins
117. Servicio de Vivienda y Urbanización Región del Maule
118. Servicio de Vivienda y Urbanización Región Metropolitana
119. Servicio Médico Legal
120. Servicio Nacional de Aduanas
121. Servicio Nacional de Capacitación y Empleo
122. Servicio Nacional de Geología y Minería
123. Servicio Nacional de la Discapacidad
124. Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género
125. Servicio Nacional de Menores



130. Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol
131. Subsecretaría de Agricultura
132. Subsecretaría de Bienes Nacionales
133. Subsecretaría de Defensa
134. Subsecretaría de Derechos Humanos
135. Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo
136. Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño
137. Subsecretaría de Educación
138. Subsecretaría de Educación Parvularia
139. Subsecretaría de Energía
140. Subsecretaría de Evaluación Social
141. Subsecretaría de Hacienda
142. Subsecretaría de Justicia
143. Subsecretaría de la Mujer y la Equidad de Género
144. Subsecretaría de Minería
145. Subsecretaría de Obras Públicas
146. Subsecretaría de Pesca y Acuicultura
147. Subsecretaría de Prevención del Delito
148. Subsecretaría de Previsión Social
149. Subsecretaría de Relaciones Exteriores
150. Subsecretaría de Salud Pública
151. Subsecretaría de Servicios Sociales
152. Subsecretaría de Telecomunicaciones
153. Subsecretaría de Transportes
154. Subsecretaría de Turismo
155. Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo
156. Subsecretaría del Deporte
157. Subsecretaría del Interior
158. Subsecretaría del Medio Ambiente
159. Subsecretaría del Trabajo
160. Subsecretaría General de Gobierno
161. Subsecretaría General de la Presidencia
162. Subsecretaría para las Fuerzas Armadas
163. Superintendencia de Casinos de Juego
164. Superintendencia de Educación
165. Superintendencia de Electricidad y Combustibles
166. Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento
167. Superintendencia de Pensiones
168. Superintendencia de Salud
169. Superintendencia de Seguridad Social
170. Superintendencia de Servicios Sanitarios
171. Superintendencia del Medio Ambiente
172. Tesorería General de la República
173. Unidad de Análisis Financiero

